

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi YAMK, Liiketoiminnan kehittäminen

2020

Mia Seppälä

# PALKANLASKENNAN TOIMINNAN JÄRJESTÄMINEN

– Case: Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan kehittäminen

2020 | 60 sivua, 3 liitesivua

Mia Seppälä

# PALKANLASKENNAN TOIMINNAN JÄRJESTÄMINEN

- Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin (VSSHP) toimeksiannon mukaan opinnäytetyön avulla tutkittiin palkanlaskennan toiminnan eri muodoista omana toimintana tehtävää sekä ulkoistettua palkanlaskentaa. Opinnäytetyössä selvitettiin ulkoistamisen prosessi, onnistuneen ulkoistamisen edellytyksiä, ulkoistamisen riskejä ja hyötyjä sekä ulkoistetun ja sisäisen palvelun eroja.

Tällä hetkellä VSSHP:n palkanlaskenta tuotetaan omana sisäisenä palveluna. Tuleva sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus muuttaa todennäköisesti VSSHP:n rakenteita ja tällöin palkanlaskennan järjestämisen muodon valinta tulee ajankohtaiseksi.

Tutkimus toteutettiin kolmen eri osapuolen haastatteluilla. Haastatteluja saatiin kahdelta sairaanhoitopiiriltä, jotka olivat jo ulkoistuksen tehneet, yhdeltä markkinoilla olevalta palveluntuottajalta sekä oman organisaation henkilöstöhallinnon asiantuntijoilta. Haastattelujen avulla saatiin selkeä kuva sekä VSSHP:n nykytilanteesta että ulkoisen palveluntuottajan tuottamasta palvelusta.

Tämän tutkimuksen pohjalta tunnistettiin ulkoistamisen ongelmia ja riskejä, jotka voidaan nostaa jatkokehittämisen kohteiksi tulevaisuuden varalle. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että tällä hetkellä VSSHP:n organisaatio ei ole vielä valmis onnistuneelle palkanlaskennan ulkoistamiselle. Tutkimuksen mukaan yksi ratkaisu organisaation valmiustilan kasvattamiselle olisi henkilöstöhallinnon hajautus keskittämisen sijaan.

ASIASANAT:

palkanlaskenta, ulkoistaminen, sisäinen palvelu

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree programme in Business development

2020 | 60 of pages, 3 pages in appendices

Mia Seppälä

# HOW TO ARRANGE PAYROLL FUNCTIONS

- The Hospital District of Southwest Finland

According to the assignment of the Hospital District of Southwest Finland (VSSHP), the thesis was used to study the different forms of payroll activities as internal service and outsourced payroll accounting. The thesis investigated the process of outsourcing, the preconditions for successful outsourcing, the risks and benefits of outsourcing, and the differences between outsourced and internal services.

Currently, VSSHP's payroll is produced as a separate internal service. The forthcoming reform of social and health care is likely to change the structures of the VSSHP, and then the choice of the form of payroll organization will become topical.

The study was conducted by interviewing three different parties. Interviews were received from two hospital districts that had already outsourced their payroll activities, one payroll service provider, and HR professionals from their own organization. The interviews provided a clear picture of both current situation of VSSHP and the payroll service provided by the external service provider.

Based on this study, the problems and risks of outsourcing were identified that can be raised as targets for further development for the future. The results of the study suggest that, at present, the VSSHP organization is not yet ready for successful payroll outsourcing. According to the study, one solution to increase an organization's state of readiness would be to decentralize human resource management rather than centralize it.

KEYWORDS:

payroll, outsourcing, internal service

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Työn taustaa	6
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	7
1.3 Työssä käytettävät menetelmät ja tutkimuksen eteneminen	7
1.4 Kohdeorganisaatio ja lähtötilanne	9
<b>2 TOIMINNAN JÄRJESTÄMISEN MUODOT</b>	<b>13</b>
2.1 Oma toiminta	14
2.2 Ulkoistaminen	15
2.2.1 Edellytykset onnistuneelle ulkoistukselle	26
2.2.2 Ulkoistamisen hyödyt, riskit ja haasteet	29
<b>3 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>34</b>
3.1 Sairaanhoidopiirien haastattelut	34
3.2 Palveluntuottajan haastattelut	41
3.3 Varsinais-Suomen sairaanhoidopiirin haastattelut	45
<b>4 TULOSTEN POHDINTA</b>	<b>49</b>
4.1 Realibiliteetti ja validiteetti	54
<b>5 YHTEENVETO</b>	<b>55</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>58</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Haastattelukysymykset sairaanhoidopiirit
- Liite 2. Haastattelukysymykset palveluntoimittaja
- Liite 3. Haastattelukysymykset VSSH

## KUVAT

Kuva 1. Ulkoistamisen prosessi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43)	17
Kuva 2. SWOT-analyysi ulkoistamisesta. (Huuhka 2017, 159)	19



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn taustaa

Kuntien ja julkisyhteisöjen huonon taloustilanteen vuoksi on yleistä, että eri toimintojen ja palvelujen järjestämisen tavoista ja niiden mahdollisuuksista käydään keskustelua. Mahdollisesti myös tarkempia selvityksiä toimintojen järjestämisen muodoista tehdään säännöllisin väliajoin. Varsinkin tukitoiminnot, joihin myös palkanlaskenta ja talouspalvelut kuuluvat, ovat sellaisia, jotka selvityksen kohteena usein ovat. Nämä kaksi tukitoimintoa ovat usein myös sellaisia, jotka ulkoistetaan samalla kertaa samalle palveluntuottajalle. Toimintoja on syytä tarkkailla kriittisesti ja sen lisäksi toimintojen ja palvelujen sisäisen kehittämistyön tulee olla jatkuvaa. Toimintojen siirtäminen toisten tehtäväksi saattaa kiinnostaa, jos huomio kiinnittyy vain taloudelliseen puoleen. Toimintojen järjestämisen muodoista tässä työssä otetaan tarkasteluun nykyinen tapa eli omana toimintana tekeminen sekä toiminnan ulkoistaminen. Yhtiöittäminen on myös yksi toiminnan järjestämisen vaihtoehto, mutta tässä työssä ei keskitytä yhtiöittämisen prosessiin, koska useimmat sairaanhoitopiirit ovat ulkoistaneet palkanlaskennan. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri (myöhempänä VSSHP).

Vaikka tällä hetkellä palkanlaskennan toiminnan järjestämisen paras vaihtoehto Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirille on omana toimintana ja palveluna tekeminen, voi mahdollinen Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen tuleminen vaikuttaa toiminnan järjestämiseen ja tukipalveluiden rakenteisiin. Tämän työn tarkoituksena on saada selkeä näkemys ulkoistukseen liittyvistä hyödyistä ja haitoista ja miettiä miten ne Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin osalta toteutuisivat tai miten niitä voisi välttää. Opinnäytetyön tekemisen osalta on äärimmäisen tärkeää saada muilta sairaanhoitopiireiltä tietoa ulkoistamisen haasteista, hyödyistä ja käytännön kokemuksista, kun palkanlaskennan tuottama palvelu on siirretty ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Hyödyllistä on saada myös ulkopuolisen palveluntuottajan näkemys prosessin kulusta sekä oman organisaation näkemys nykytilanteesta.

## 1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, onko oman sisäisen palvelun ja ulkoisen palveluntuottajan tuottaman palvelun välillä eroja, mikä on ulkoistamisen prosessi, mitkä ovat hyvän ulkoistamisen edellytykset ja mitä riskejä ja hyötyjä ulkoistamisessa on.

Opinnäytetyön tekemisessä hyödynnetään seuraavia kysymyksiä:

- Mikä on ulkoistamisen prosessi ja mitä sen aikana tulee huomioida ja tehdä?
- Miten toteuttaa onnistunut ulkoistaminen?
- Mitä hyötyjä, haittoja tai riskejä ulkoistamisessa on?
- Miten ulkopuolisen palveluntuottajan palvelu eroaa sisäisenä tuotetusta palvelusta?

Jos toimeksiantajan päätös joskus on ulkoistaa palkanlaskenta, saadaan työn tuloksista apua onnistuneen ulkoistamisen tekemiseen. Opinnäytetyössä selvitetään, miten kahden muun sairaanhoitopiirin palkanlaskenta on järjestetty. Kiinnostuksen kohteena ovat kaksi sairaanhoitopiiriä, jotka ovat järjestäneet palkanlaskentansa muulla tavoin kuin omana toimintana. Tavoitteena on saada benchmarkingin ja haastattelujen kautta tietää, miten kahden muun sairaanhoitopiirin ulkoistaminen on onnistunut, mitä ongelmia on prosessin aikana ja sen jälkeen ilmennyt ja mitä hyötyjä ulkoistamisesta on saatu.

Palkanlaskennan toiminnan järjestämisen arvioiminen tulee varmasti ajankohtaiseksi, jos Sosiaali- ja terveyshuollon uudistus toteutuu. Sote-uudistukseen liittyy palvelujen kehittämisen lisäksi rakenteiden uudistamista (Valtioneuvosto 2020). Sote-uudistuksen aikataulu on syyskuussa 2020 se, että tehtävät siirtyvät Sote-maakunnille 1.1.2023 (Valtioneuvosto Sote-uudistuksen aikataulu). Rakenteiden uudistaminen vaikuttaa myös hallintopalveluihin ja palkanlaskentaan ja siihen on hyvä valmistautua jo etukäteen.

## 1.3 Työssä käytettävät menetelmät ja tutkimuksen eteneminen

Tutkimus toteutettiin laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimus suoritettiin haastattelujen avulla. Benchmarking periaatteella valittiin kolme sairaanhoitopiiriä, joita lähestyttiin henkilökohtaisin haastattelupyynnöin. Benchmarking tarkoittaa järjestelmällistä prosessia parhaiden toimintatapojen ja menetelmien tunnistamiseksi (Tuominen 2016, 118). Benchmarking on oppimisprosessi, jossa kuvaamalla, vertailemalla ja

ymmärtämällä opitaan prosessit (Tuominen 2016, 8). Benchmarking yritykseksi voidaan valita kilpailija, samalla alalla toimiva tai paras mahdollinen yritys (Tuominen 2005, 16 – 17). Benchmarkingin tarkoitus on soveltaa opittua, ei kopioida. Benchmarkingin kautta pystytään nopeuttamaan jatkuvaa kehittymistä (Niva & Tuominen 2016, 132).

Haastattelulla tarkoitetaan henkilökohtaista haastattelua, jossa kysymykset esitetään suullisesti ja vastaukset kirjoitetaan muistiin tai haastattelu äänitetään. Haastattelu on hyvin joustava, jonka aikana voidaan tehdä lisäkysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelukysymykset on hyvä antaa tiedoksi etukäteen, jotta haastateltavat voivat tutustua kysymyksiin tai ainakin aiheisiin ennen haastattelua. Näin haastattelusta saadaan eniten hyötyä. Haastattelun etuihin kuuluu myös se, että haastattelijalla ei pelkää kuulla mitä sanotaan, vaan kuulee myös, miten asia sanotaan. Haastattelujen muotoja ovat strukturoitu haastattelu, jota kutsutaan myös lomakehaastatteluksi, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Haastattelujen muodoista tutkimukseen valikoitui käytettäväksi muodoksi syvähaastattelu, jota nimitetään myös avoimeksi keskusteluksi ja keskustelunomaiseksi haastatteluksi. Jotta kattavaa analyysiä pystyy haastattelujen vastauksista tuottamaan, tulee haastateltavien henkilöiden tietää tutkittavasta asiasta paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2018)

Haastattelut tehtiin Teams-sovelluksen kautta ja haastattelut äänitettiin, jotta niihin pystyy jälkikäteen palaamaan. Haastattelut myös litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi. Haastattelut olivat noin 15 minuutin – 1 tunnin pituisia, hyvin vapaita keskusteluja. Tarkoituksena oli haastattelujen avulla saada parhaat käytännöt ulkoistamisen prosessin kulusta, jotta tutkimuksen avulla saadaan täysi ymmärrys ulkoistamisen prosessista ja mitä ulkoistaminen varsinkin palkanlaskennan toiminnan järjestämiselle tarkoittaa. Tärkeää tietoa ovat myös ne asiat, jotka tulisi tehdä toisin prosessin aikana. Tarkoituksena oli saada tietää ulkoistetun palkanlaskennan hyödyt ja haitat. Haastatteluiden avulla saatiin selville myös VSSH:n henkilöstöpalveluiden tahtotila ja mielikuva ulkoistamisen mukana tulevista ilmiöistä.

Haastatteluja tehtiin kahteen sairaanhoitopiiriin, jotka olivat ulkoistamisen tehneet lähiaikoina, yhteen markkinoilla olevaan ja sairaanhoitopiirien käyttämään palveluntuottajaan sekä omaan organisaatioon. Muiden kahden sairaanhoitopiirin haastateltavien valintaan vaikuttivat samankaltaisuus toimeksiantajaan verrattuna sekä lähiaikoina ulkoistettu palkanlaskenta. Kahden sairaanhoitopiiriin haastateltavat toimivat palkanlaskennan ostopalvelun vetäjinä ja molemmilla oli tehty palkanlaskennan ja taloushallinnon ulkoistus viimeisen kahden vuoden aikana. Sairaanhoitopiirejä ei pyynnöstä mainita nimeltä, joten

heitä kutsutaan nimillä sairaanhoitopiiri A ja sairaanhoitopiiri B. Näiden kahden sairaanhoitopiirin lisäksi haastattelukutsu lähti myös sairaanhoitopiiri C:lle. Valitettavasti sairaanhoitopiiristä C ei saatu useista yrityksistä huolimatta vastausta, joten heidän ajatukset jäivät nyt tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Palveluntuottaja haastattelu valikoitui yritykseen, jonne usean sairaanhoitopiirin palkanlaskenta on ulkoistettu eli palveluntuottajalla on kokemusta juuri sairaanhoitopiirien palkanlaskennan palvelun tuottamisesta. Haastattelupyynnö lähetettiin yhden palveluntuottajan kahteen eri alueyhtiöön. Toinen alueyhtiöstä kieltäytyi kohteliaasti haastattelusta nähtyään kysymykset, antamatta kuitenkaan syytä kieltäytymiselleen. Toinen alueyritys suostui haastatteluun. Tavoitteena oli saada myös palveluntuottajan näkökulmaa yhteistyöstä ja ulkoistuksen prosessista, joka jäi nyt yhden haastattelun laajuiseksi.

Oman organisaation haastatteluihin valikoituivat VSSHP:n henkilöstöjohtaja, neuvottelupäällikkö ja henkilöstöasiantuntija. Näiden haastattelujen tavoitteena oli saada oman organisaation mielikuvaa ulkoistamisen haitoista ja hyödyistä. Näiden lisäksi VSSHP:n palkanlaskijoilta kysyttiin yhteisessä työpaikkapalaverissa heidän mielipiteensä omana toimintana toimimiseen ja mielikuvaan siitä, miten ulkoistaminen vaikuttaisi heidän työhönsä. Asiasta käytiin hyvin vilkasta keskustelua. Palkanlaskijat kertoivat oman toiminnan hyötyjä ja haittoja ja myös niitä kirjattiin opinnäytetyöhön.

#### 1.4 Kohdeorganisaatio ja lähtötilanne

Opinnäytetyön toimeksiantosopimuksen mukaan tutkimuksen kohteena on Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri ja sen omana toimintana ja palveluna tekemä palkanlaskenta. VSSHP:n organisaatiossa palkanlaskenta kuuluu hallintokeskuksen tulosalueelle. Palkanlaskenta on henkilöstöpalveluihin kuuluva osavastuualue, josta vastaa henkilöstöjohtaja. Palkanlaskennan operatiivisesta toiminnasta vastaa toimistopäällikkö, joka on tämän opinnäytetyön tekijä.

#### **Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri**

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri on kuntayhtymä, jonka omistavat 28 jäsenkuntaa. VSSHP tuottaa erikoissairaanhoidon palveluja, kahdeksassa eri sairaalassa, Varsinais-Suomen alueella. Asiakkaina ovat kaikki maakunnan 470 000 asukasta. Tämän lisäksi VSSHP huolehtii yliopistosairaalatasoisen palvelun saamisesta myös Satakunnan ja Vaasan sairaanhoitopiireissä. (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri 2020)

VSSHP:n organisaatio muodostuu toimi-, palvelu- ja tulosalueista sekä Ensihoidon ja päivystyksen liikelaitoksesta. Henkilöstöä oli vuonna 2018 yhteensä 8274 henkilöä, joista vakituisia työntekijöitä oli 75 %. Henkilökunnasta on 82 % naisia. Suurin ammattiryhmä on hoitohenkilöstö, joita on 63 % koko henkilökunnasta. Toiseksi suurin ammattiryhmä on hallinto- ja huoltohenkilöstö (18 %) ja kolmanneksi suurin ammattiryhmä on lääkärit (14 %). Koko vuoden 2018 aikana VSSHP:ssä työskenteli yhteensä 10 504 henkilöä. Henkilöstön keski-ikä on 46 vuotta. Vakinaisesta henkilöstöstä on 29 % ollut yhtäjaksoisessa palvelussuhteessa VSSHP:llä yli 20 vuotta. Henkilöstön vaihtuvuus on melko alhainen. (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri tilinpäätös ja toimintakertomus 2018)

### **Palkanlaskenta**

VSSHP:n palkanlaskenta hoidetaan omana toimintana 16 henkilöstösihteerin toimesta. Palkanlaskentaa tekevien henkilöstösihteerien lisäksi palkanlaskennan henkilökuntaan kuuluu yksi henkilöstösihteerin, joka vastaa työvuorosuunnitteluohjelma Titanian toiminnasta pääkäyttäjän roolissa sekä palkanlaskennan lähiesihenkilönä toimiva toimistopäällikkö.

Palkanlaskennan tehtävän tarkoitus on vastata palkanlaskennasta koko VSSHP:n henkilökunnan osalta sekä palkkioiden maksatuksesta ulkopuolisille palkkionsaajille. Palkanlaskenta antaa palkanmaksuun liittyvää palvelussuhdeneuvontaa henkilökunnalle ja esihenkilöille puhelimitse ja sähköpostitse. Neuvoja annetaan myös henkilöstöhallinnon eri järjestelmien käyttöön liittyvissä kysymyksissä. Tehtäväkokonaisuuteen kuuluvat palkanlaskenta (kuukausipalkat, tunti-ilmoitukset ja työkokemuslisät), palvelussuhteeseen liittyvien tapahtumien ja asiakirjojen hallinta, erilliskorvausten, lääkäripäivystysten, ylitiöiden, palkkioiden sekä matka- ja kululaskujen maksatus, Kela-asioiden hoitaminen, eri henkilöstöhallinnon järjestelmien pääkäyttäjyydet ja palkanmaksuun liittyvien palvelussuhdeasioiden neuvonta. Palkanlaskenta vastaa tehtävään liittyvien henkilötietojen ja arkaluonteisten asioiden määräysten mukaisesta käsittelystä. Työ on hyvin aikataulullisesti sidottua ja palkanlaskennan vaikutus on hyvin laaja-alaista koko organisaation ja henkilöstön kattavaa. Palkanlaskennan työn vaikutukset kohdistuvat koko organisaation yksilöiden työhyvinvointiin asti. Palkanlaskijan työ on tärkeää, monipuolista ja laajaa osaamista vaativaa. Keväällä 2020 Koronaviruksen levittyä pandemiaksi valtioneuvosto listasi yhteiskunnan toiminnan kannalta kriittisten alojen henkilöstön, jossa yhtenä kriittisenä alana mainittiin palkanlaskenta (Valtioneuvoston kanslia 2020).

Suurin osa palkanlaskenta aineistosta tulee sähköisesti eri järjestelmistä, mutta esimerkiksi verokortit, työtodistukset, tilinumerot ja suurin osa tunti-ilmoituksista tulevat edelleen paperisena tallennettavaksi palkanlaskentaan. Palkanlaskenta aineistossa tulee olla esihenkilön hyväksyntä, jotta aineisto siirretään maksettavaksi. Palkka-aineiston oikeellisuudesta on esihenkilöllä hyvin suuri vastuu. Palkanlaskennan tehtävänä on kuitenkin osata kyseenalaistaa lähetettyä palkka-aineistoa, jotta mahdolliset virheet huomataan jo ennen palkanmaksua. Palkka-aineiston tarkistus on iso ja tärkeä osa palkanlaskennan työtä.

Palkanlaskennan työtehtävien menestyksellinen hoitaminen edellyttää organisaation, ammattikunnan ja toiminnan tuntemusta ja tietämystä sekä yhteydenpitoa päivittäin esim. yksiköiden sihteereihin ja esihenkilöihin. Tehtävää hoidetaan pääasiassa itsenäisesti soveltamalla käytäntöön sitä ohjaavia lakeja ja määräyksiä sekä organisaation sisäisiä ohjeita ja sopimuksia. Työtä ohjaa lainsäädäntö sekä lukuisat paikalliset sopimukset ja ohjeet, niiden soveltaminen on perusedellytys työn tekemiselle. Laissa tapahtuvat muutokset tulee hallita ja ottaa käytäntöön. Palkanlaskijalla tulee olla erityistarkkuutta sekä hyviä vuorovaikutustaitoja, koska neuvontatyö on usein reaaliaikaista, jolloin ongelman ratkaisukyky sekä kyky reagoida nopeasti korostuvat.

VSSHP:ssä palkanlaskenta hoidetaan kolmessa eri tiimissä, jotka on jaettu ammattiryhmittäin. Tiimit ovat hoitohenkilökunnan tiimi, lääkäreiden ja akateemisten henkilökunnan tiimi ja hallinto-, huolto- ja tekniikan henkilökunnan tiimi. Hoitohenkilökunnan tiimissä on kahdeksan palkanlaskijaa ja muissa tiimeissä on molemmissa neljä palkanlaskijaa. Jokaisella tiimillä on tiiminvetäjä, jonka tehtävänä on koordinoida päivittäiset työt ja vastata siitä, että kaikki tulee tehtyä ajallaan. Tiimissä jokainen osaa kaikki työtehtävät ja tällöin työt hoituvat, vaikka olisi poissaoloja. Tiimityöskentelyn etu on siinä, että esimerkiksi fuusiossa VSSHP:lle tulevat henkilöt eivät kasvata yhden palkanlaskijan työmäärää, vaan tiimi jakaa vastuun tasaisesti. Myös sijaistukset ja loma-ajat hoituvat tiimityössä helpommin kuin esimerkiksi työpari systeemissä. Tiimityöskentelyyn siirtymisen jälkeen olemme pystyneet tehostamaan toimintaamme niin, että olemme luopuneet kahdesta työpanoksesta, vaikka uusia työtehtäviä on tullut hoidettavaksemme, esimerkiksi tulorekisteri ja matka- ja kululaskujen maksatus.

Kuukausittain valmistuu keskimäärin 13 500 ansioerittelyä eli yhtä monta maksutapahumaa maksetaan työntekijöiden tileille kuukausittain. Palkkaa maksetaan kaksi kertaa kuukaudessa, vakituisten palkka maksetaan jokaisen kuun 15. päivä ja kuun viimeisenä

päivänä maksetaan määräaikaisten ja sijaisten palkat sekä työaikakorvaukset vuoro-  
toista ja lääkäreiden päivystyskorvaukset. Normaalin kuukausittaisen palkanmaksun li-  
säksi palkanlaskenta hoitaa myös yleiskorotukset, työn vaativuuden arvioinnin jälkeiset  
palkankorotukset, työaikamuutokset (esim. kiky eli kilpailukyky sopimuksen mukana tullut  
työajan pidennys ja lyhennys), työehtosopimuksissa olevien järjestelyerä neuvottelujen  
tuomat palkkamuutokset, kirjanpidon tiliöintimuutokset sekä organisaatiomuutokset pal-  
kanlaskentajärjestelmä Primaan. Muutokset koskevat usein yhdellä kertaa todella suurta  
määrää henkilökuntaa tai joskus jopa koko henkilökuntaa. Iso osa muutoksista voidaan  
hoitaa ryhmäajoilla, mutta aina isoissa muutoksissa on satoja palvelussuhteita, joita pal-  
kanlaskennan tulee tarkistaa ja muuttaa manuaalisesti, jotta kaikki tieto on oikein pal-  
kanmaksua varten.

Palkanlaskennan tehokkuutta on lisätty tiimien perustamisen lisäksi myös palkanlasken-  
nan prosessien kuvaamisella. Prosesseja on tunnistettu ja ne on kuvattu. Tämän lisäksi  
prosessikuvista on keskusteltu eri yksikköjen edustajien kanssa. Tällä tavalla olemme  
varmistaneet prosessin olevan sellainen, miten se on kuvattu. Prosessikuvat ovat julki-  
sesti nähtävissä VSSHP:n työntekijöiden käytössä olevassa intrasivusto Santrassa. Pro-  
sessien kuvausten avulla on löydetty kipupisteitä ja turhia työvaiheita, jotka on siivottu ja  
leanattu pois mahdollisuuksien mukaan. Tehokkuutta on lisätty myös eri lomakkeiden  
sähköistämällä. Sähköistämisen myötä paperiset lomakkeet on korvattu sähköisesti  
kiertävillä lomakkeilla, jotka parhaimmillaan siirtyvät automaattisesti palkanlaskentajär-  
jestelmään. Vaikka digitalisointi on vähentänyt palkanlaskennan rutiininomaista työtä hy-  
vin paljon, on tilalle tullut enemmän tarkistustehtäviä. Digitalisoinneista ja sähköisistä lo-  
makkeista palkanlaskenta saa päivittäin virhelistoja niistä tapahtumista, jotka eivät ole  
siirtyneet onnistuneesti ohjelmaan. Virheet tulee tarkistaa ja selvittää esihenkilöiden ja  
työntekijöiden kanssa. Palkanlaskennan työ on digitalisoinnin myötä muuttunut enem-  
män rutiineiden hoitamisesta asiantuntijamaiseksi työksi, jossa valtaosa työajasta kuluu  
neuvontaan ja tarkistukseen sekä poikkeustilanteiden selvittämiseen.

## 2 TOIMINNAN JÄRJESTÄMISEN MUODOT

Viranomaiset ovat veloitettuja arvioimaan toimintansa kustannuksia ja tehokkuutta. Toiminnan järjestämisen muodon valinnassa vaikuttavat useat asiat, joita olisikin tarpeen katsoa kokonaisuutena eikä pelkästään taloudellisesta näkökulmasta, vaikka julkisten varojen käytössä tuleekin osoittaa suurta harkintaa. Toiminnan järjestämisen strategia-työssä tarvitaan päätösten perusteeksi analyysi, jonka lopputuloksena voi olla mikä tahansa toiminnan muoto. Tärkeää on, että analyysin tekee täysin riippumaton taho, joka ei hyödy eikä häviä esiselvityksen perusteella tehdystä päätöksestä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 45 – 46)

Toiminnan uudelleen järjestämisen selvitystyössä tulee huomioida myös mahdolliset riskit, jos toiminta tai palvelu siirretään muualle hoidettavaksi. Riskejä voivat olla esimerkiksi osaamisen menetys, negatiivinen vaikutus imagoon ja henkilökuntaan, palvelutason heikentyminen, integrointi ongelmat eri yritysten välillä, tietoturva ja julkisella puolella myös poliittiset riskit. Toisaalta taas toimintojen pitäminen omana toimintana mahdollistaa myös riskejä, jotka ovat esimerkiksi oman osaamisen riittävyys, riittävä tehokkuus ja laatu ja isot kiinteät kustannukset. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 44 – 45)

Palkkahallinto vaatii erikoisosaamista ja työhön liittyy myös salassa pidettävää tietoa. Palkanlaskenta on yleisesti ymmärretty termi, jonka mukaan työntekijälle maksetaan palkka. Palkkahallinnossa on kuitenkin kyse laajemmasta kokonaisuudesta, johon voidaan lukea myös vuosilomalaskennat, sairauspoissaolot, ylityöt, matkalaskut, viranomaisilmoitukset, Kela-korvausten hakeminen ja niin edelleen. Palkkahallinnossa on hyvin monia toimintoja, joita ei aina mielletä palkanlaskennan palveluksi. Palkanlaskijan ammattitaito on ratkaisevassa roolissa oikeellisen palkan muodostumisessa. Palkkahallintoa sääteleviä lakeja on monia. Lakien lisäksi palkkahallintoa säätelevät työehtosopimukset ja mahdolliset paikalliset sopimukset. Näistä kaikista muodostuu perussäännöt, joita tulee noudattaa. (Mäkinen 2013)

Tässä opinnäytetyössä otetaan toiminnan järjestämisen muodoista tarkempaan tarkasteluun oma toiminta ja ulkoistaminen. Näitä vaihtoehtoja tarkastellaan sen vuoksi, koska tällä hetkellä Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin palkanlaskenta hoidetaan omana toimintana, kun taas monet sairaanhoitopiirit ovat päätyneet ulkoistamaan talouspalvelut ja palkanlaskennan liikkeenluovutuksella. Noin puolet sairaanhoitopiireistä ovat ulkoistaneet talouspalvelut ja palkanlaskennan ulkopuoliselle palveluntuottajalle.

## 2.1 Oma toiminta

Oma toiminta -käsitteenä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi palkanlaskennan palvelujen toiminnot tehdään yrityksessä itse, eikä niitä hankita oman organisaation ulkopuolelta. Omaa toimintaa on jatkuvasti kehitettävä, jotta toimintaa pystytään tehostamaan ja samalla pystytään parantamaan omaa kilpailukykyä. Jos oma toiminta on kalliimpaa tai tehottomampaa, kuin muualta saatava palvelu, tulee toiminnan järjestämisen muutosta selvittää. (Hallipelto ym. 2013, 68) Mahdollisen ulkoistamisen rinnalla on syytä arvioida onko olemassa olevaa omaa toimintaa mahdollista kehittää sisäisesti ja voidaanko oman toiminnan avulla saavuttaa tavoitteet ilman ulkoistamista (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 59). Sheehanin ja Cooperin tutkimuksen (2011) mukaan yritys saa tuottavuutta sillä, että on salliva oman sisäisen toiminnan ja prosessien innovatiiviselle kehittämiselle ja halukas investoimaan ja panostamaan omaan toimintaan.

Palkanlaskennan toiminta toteutetaan Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin sisällä VSSHP:n oman henkilökunnan avulla. Palkanlaskenta toimii osana VSSHP:n henkilöstöpalveluita, kuten aiemmin on kerrottu.

Oman toiminnan haittoja saattaa olla palvelutason mittaamattomuus. Palkanlaskennan osalta palvelutasoa voitaisiin mitata esimerkiksi palkanlaskennan tekemien virheiden mukaan tai virheettömien palkkalaskelmien mukaan. Asiakaspalvelun tyytyväisyyttä tulisi myös mitata, jotta tiedetään millaiseksi palvelu koetaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 55)

Mahdollinen kehittämättömyys ja panostamattomuus omaan toimintaan on yksi oman toiminnan haitoista. Jos omaan toimintaan ei panosteta tai sitä ei kehitetä, muodostuu varmasti tilanne, jossa oma toiminta on tehottomampaa ja kalliimpaa kuin muualla. Dickmannin ja Tysonin (2004) tutkimuksen mukaan, oman toiminnan haittoja ovat rahallinen sekä ajallinen panostus tarvittavien tietojärjestelmien hankintaan, kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Palkanlaskennan IT-järjestelmien kustannukset ovat korkeat. Jos tulee tarvetta ostaa täysin uusi järjestelmä, siihen tulee budjetoida paljon rahaa sekä aikaa ja resursseja.

Lehikoisen ja Töyrylän (2013, 111) mukaan yrityksissä ei ole useinkaan panostettu prosesseihin, toimintamalleihin, palvelulupauksiin, kun palvelua tuotetaan itse. Tällöin organisaation sisällä ymmärretään paremmin syyt palvelujen hitaudelle tai asioiden takkuamiselle. Virheet, hitaudet ja takkuamiset annetaan helpommin työkaverille anteeksi, eikä

niihin tällä tavoin saada parannuksia aikaiseksi. Palvelujen tehokkuus ja laatu kärsivät tästä ilmiöstä.

## 2.2 Ulkoistaminen

Ulkoistaminen on kyseessä silloin, kun yritys siirtää osan toiminnoistaan ulkopuoliselle ulkoistuspalveluja tarjoavalle yritykselle (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17). Kun toiminto on ulkoistettu, annetaan palvelujen tuotantovastuu kokonaan tai osittain ulkopuoliselle yritykselle. Tuotantovastuun antaminen toiselle yritykselle ei poista kuntien lakisääteisten palvelujen järjestämisvastuuta eikä virkamiesvastuuta. Näiden lisäksi kunnilla on ulkoistamisen jälkeen valvontavelvollisuus palvelujen saatavuudesta sekä niiden laadusta. (Junnila & Fredriksson 2012, 6)

Kiiskisen ym. (2002, 17) mukaan on kannattavaa ulkoistaa ne toiminnot, joissa organisaatio itse ei ole kilpailukykyinen verrattuna palveluntuottajiin. Ulkoistaminen on hyvä vaihtoehto silloin, kun palvelu saadaan helposti, kilpailukykyisenä sekä tasalaausena (Kiiskinen ym. 2002, 21). Toimintoja, jotka eivät suoraan liity yrityksen ydintoimintoihin, kutsutaan tukitoiminnoiksi. Tukitoiminnot eivät ole vähäpätöisempiä kuin ydintoiminnot, mutta ne on helpompi antaa ulkopuolisen tehtäväksi. Tukitoiminnot palvelevat yrityksen sisäisiä asiakkaita eli yrityksen työntekijöitä. Ulkoistamisessa on tarkoitus löytää palveluntuottaja, joka tekee toiminnot paremmin kuin se nyt tehdään. Sen varmistaminen etukäteen on kuitenkin mahdotonta. (Kiiskinen ym. 2002, 29) Kustannusten osalta on kyse tekemisen ostamisesta muualta. Tällöin tulee oma tekemisen ja ulkoa ostettavan palvelun tekeminen saada vertailukelpoiksi. Tärkeää on oman toiminnan tunteminen ja sen muuttaminen mahdollisimman tarkasti euroiksi. (Vilkkumaa 2011, 211) Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2012, 174) mukaan ulkoistamisen pohdinnan peruslogiikka on seuraava: Jos sitä tarvitaan säännöllisesti, tee itse. Jos sitä on saatavilla markkinoilta ilman riskiä, osta ulkoa. Jos se tarvitsee erikoisresursseja, harkitse asiaa punnitsemalla hyötyjä ja riskejä joka suunnasta. Karlöfin (2004, 204) mukaan ulkoistamispäätöstä harkitessa tulee esittää kysymyksiä: Antaako tämä meille kilpailuetua? Olemmeko varmoja ettei tarpeemme muutu? Miten pystymme säilyttämään osaamisen, koska sitä mitä ei ymmärrä ei pysty valvomaan? Näitä kysymyksiä tulee ulkoistamisen yhteydessä miettiä.

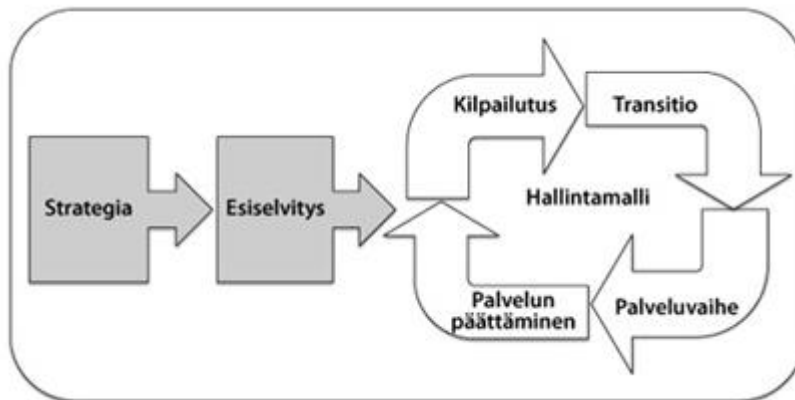
Komulaisen (2010, 9) mukaan ulkoistamisen muotoja ovat kokonaisulkoistus, osa-alueen ulkoistus ja osittainen ulkoistus. Näissä eri ulkoistamisen muodoissa on toiminnalli-

sia, oikeudellisia ja taloudellisia eroja. Kokonaisulkoistuksessa tietty toiminta kokonaisuudessaan annetaan ulkopuoliselle toimijalle tuotettavaksi. Osa-alueen ulkoistuksessa annetaan ulkopuolisen toimijan tehtäväksi kokonaisuus, joka voidaan erottaa toiminnallisesti ja oikeudellisesti yhdeksi kokonaisuudeksi. Osittainen ulkoistus tarkoittaa sitä, että esimerkiksi kunta voi tuottaa palvelua yhdessä yksityisen palveluntuottajan kanssa. Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 29) jakavat ulkoistuksen kolmeen eri ryhmään. Onshore-ulkoistuksessa palveluntuottaja toimii ulkoistavan yrityksen kanssa samassa maassa. Nearshore-ulkoistuksessa palvelut siirretään oman maan ulkopuolelle ja Offshore-ulkoistuksessa palvelut siirretään Euroopan ulkopuolelle, yleensä maihin, joissa on edullinen kustannustaso.

Lumijärven (2007, 205) mukaan ulkoistaminen on hyvä bisnesongelman ratkaisemisen työkalu, kun sitä käytetään harkiten ja oikeista syistä. Lumijärvi suosittelee käyttämään kokeneimpien ulkoistajien hyviä käytäntöjä hyödyksi, jotta ensimmäistä ulkoistusta tekevä yritys onnistuisi heti ensimmäisellä yrityksellä. Ulkoistuksella tulee pyrkiä saamaan tai jopa vaatimaan liiketoimintavaikutuksia nopeastikin. Liiketoimintahyötyjä saadaan prosessien kehittämisestä sekä lisääntyneistä joustoista, osaamisen saamisesta tai kustannusten alenemisestä. (Lumijärvi 2007, 206 – 207) Ulkoistus tulisi nähdä yrityksen suorituskykyä parantavana asiana. Ulkoistamisen perustana tulisi aina olla hyvä syy, eikä sitä pidä tehdä vain siksi, että muutkin ovat niin tehneet. Jos ulkoistukselle on hyvät syyt, prosessin käynnistämistä ei tule pelätä. (Lumijärvi 2007, 209)

Ulkoistuksen perustana tulee olla strateginen suunnittelu. Ulkoistamisesta tulee olla selvä näkemys, miksi palveluja ulkoistetaan ja mitä tavoitteita ulkoistamisella tavoitellaan. Ulkoistuksen yhteydessä tulee varmistaa, että palvelujen saatavuuden, laadun ja kustannusten arviointiosaamista jää luovuttavaan yritykseen. Myös ulkoistettavan toiminnan takaisin palauttamisen mahdollisuus tulee huomioida suunnittelun yhteydessä. Palvelujen ulkoistuksissa kynnys ulkoistamiseen on matalampi yleensä tukipalvelujen yhteydessä, koska ne ovat helpommin tuotteistettavissa ja täten myös helpompia kilpailuttaa. (Junnila & Fredriksson 2012, 15)

Ulkoistuksen prosessi kulkee Lehikoisen ym. (2013, 43) mukaan seuraavin vaihein: strategia, esiselvitys, kilpailutus, transitio eli käyttöönotto, palveluvaihe ja palvelun päättäminen (Kuva 1).



Kuva 1. Ulkoistamisen prosessi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43)

Usein ulkoistaminen toteutetaan liikkeenluovutuksena. Liikkeenluovutuksessa luovutettavassa toiminnossa työskentelevä henkilöstö siirtyy toisen työnantajan palvelukseen niin sanottuina vanhoina työntekijöinä eli palvelussuhteen ehdot pysyvät muuttumattomina. Siirtyvälle henkilöstölle tämä tarkoittaa sitä, että työnantaja vaihtuu ja työsuhteet jatkuvat uuden työnantajan työnjohdossa. (Järvinen ym. 2011, 15 – 17) Liikkeen luovutus ei ole laillinen irtisanomisperuste, mutta työntekijän irtisanominen voi perustua esimerkiksi työvoimatarpeen vähenemiseen taloudellisista, organisatorisista tai teknisistä syistä johtuen. Henkilöstöllä ei ole oikeutta jäädä ulkoistavan yrityksen palvelukseen töihin. Täytyy kuitenkin muistaa, että liikkeenluovutuksessa on mahdollista tehdä myös uudelleenjärjestelyjä työehtosopimuksen puitteissa ja tällöin työehdot saattavat muuttua. (Kuntatyönantajat 2018)

### **Esiselvitys**

Esiselvityksessä rajataan ulkoistettava toiminto, määritellään ulkoistettavien ja siihen liittyvien toimintojen toimintamallit sekä asetetaan ulkoistuksen tavoitteet. Esiselvityksen yksi tehtävistä on selvittää onko ulkoistaminen ylipäänsä järkevää ja perusteltua. Esiselvityksen mukaan edetään mahdolliseen ulkoistuksen kilpailutukseen. Usein esiselvitys jää vähälle huomiolle ja se saattaa olla yksi suurimmista ongelmista ulkoistuksen onnistumiselle. Esiselvityksen tekijöillä tulee olla riittävä osaamista ulkoistettavasta toiminnosta. Esiselvitystä tekevään ryhmään yleensä kuuluu toimintoon liittyvää ylempää johtoa, vastaava johtaja, toiminnon operatiivinen johto, talousosasto ja konsultti. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 50)

Ulkoistettavan kohteen rajaamisen ulottuvuuksia ovat esimerkiksi liiketoiminnot, funktiot, henkilöt, koneet, laitteet, järjestelmät, sovellukset, kehittäminen ja prosessit. Nämä kaikki ulottuvuudet on syytä miettiä tarkkaan ennen päätöksen tekemistä. Esiselvityksessä tulee määrittellä myös keitä ulkoistus koskee. Ulkoistettavassa yksikössä saattaa olla tehtäviä, joita ei haluta ulkoistaa ja ne on syytä tunnistaa esiselvityksen yhteydessä, jotta tehtäville löydetään uudet tekijät. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 51) Tärkeää on myös tunnistaa nykytila, jota halutaan lähteä muuttamaan (Kiiskinen ym. 2002, 43). Jotta voidaan verrata nykytilaa palveluntuottajan toimintaan, tulee olla selkeä näkemys ja ymmärrys nykytilasta (Kiiskinen ym. 2002, 105).

Esiselvityksen yksi olennainen osa on nykyisen kustannustason ymmärtäminen. Kustannuksissa tulee huomioida kaikki toimintoon liittyvät kustannukset, esimerkiksi palkkakustannukset ja niiden sivukulut, kiinteistökustannukset, koneet ja laitteet, tietojärjestelmät, tietoliikennekustannukset, materiaalikulut sekä vakuutukset. Kustannusten osalta tulee huomioida se, jääkö osa kustannuksista vielä ulkoistavan yrityksen hoidettavaksi vai siirtyvätkö kaikki kustannukset ulkoistuksen myötä palveluntuottajan hoidettaviksi. Kokonaiskustannusten avulla voidaan esimerkiksi laskea kuinka paljon yhden palkkalaskelman tuottaminen maksaa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 52 – 53) Palkkahallinnon kustannuksia vertaillaan usein juuri yhden palkkalaskelman hintaa käyttäen. Kustannusten selvälle saatamisessa auttaa vaihtoehtolaskelmat. Päätös ei kuitenkaan saisi tapahtua pelkästään taloudellisuuden pohjalta. Päätöksen perusteena tulisi myös olla toimitusvarmuus, mahdollisuus tai uhka hintojen korotukselle, erityisosaamisen tarve, palveluja tuottavan yrityksen taloudellinen tila, muiden asiakkaiden referenssit ja miten ulkoistaminen vaikuttaa ulkoistettavaan yritykseen, henkilökuntaan ja yrityskuvaan. (Vilkkumaa 2011, 212)

Toinen esiselvityksen olennaisista osioista on tavoitteiden asettaminen. Junnilan ja Fredrikssonin (2012, 11) mukaan ulkoistuksen tavoitteet voidaan jakaa viiteen eri kategoriiaan. Ne ovat kustannusten hillintä, palvelujen turvaaminen, elinkeinopoliittiset tavoitteet, palvelujen tuotantotapojen uudistaminen sekä palvelujen monipuolistaminen ja monituottajuus. Muita syitä ulkoistukseen voivat olla laadun parantaminen, rekrytointivaikeuksien vuoksi heikko työvoiman saatavuus, ongelmallinen työyhteisö ja kiinteiden kustannusten välttäminen (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 24 – 26). Laadulliset tavoitteet tulee pitää esiselvityksessä tiukasti mukana, jotta tavoiteasetanta onnistuu ja sopimusta tehtäessä tiedetään, mitä laatua palveluilta odotetaan (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 58). Palvelujen turvaamisen haasteina saattaa olla osaavan henkilöstön saatavuus nyt ja myös

tulevaisuudessa. Lisäksi palvelujen lisääntyminen tuo omat haasteensa palvelujen turvaamiselle. Elinkeinopoliittisilla tavoitteilla tarkoitetaan ulkoisten palveluntuottajien toimintaedellytysten parantamista ja sitä kautta myönteistä vaikutusta kunnan työllisyyteen ja verojen kertymiseen. Ulkoistaminen voidaan nähdä myös keinona palvelun tuotantotapojen uudistamiselle ja monipuolistamiselle. (Junnila & Fredriksson 2012, 12 - 13)

Lehikoisen ja Töyrylän (2013, 59 – 60) mukaan esiselvityksen yksi työkaluista on alustavan business casen laskelman laadinta. Laskelman avulla voidaan kuvata ulkoistuksen tuomat liiketoiminnallisesti rahalliset ja laadulliset hyödyt, kustannukset sekä siihen liittyvät riskit. Business casessa vertaillaan arvioituja kustannuksia nykyisiin kustannuksiin. Laskelmissa voidaan hyödyntää esimerkiksi julkisia hankintatietoja. Kiiskisen ym. (2002, 112) mukaan myös riskianalyysin tekeminen auttaa näkemään mahdolliset riskit, niiden todennäköisyyden ja vaikuttavuudet. Riskianalyysin perusteella yritys voi ennakoida riskejä ja tehdä niiden varalle riskien hallintasuunnitelman. Huuhka (2017, 159) on listannut SWOT-analyysiin muutamia pääkohtia, joita on hyvä miettiä jokaisen ulkoistamisen kohdalla (Kuva 2).

<p><b>VAHVUUDET:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ydinliiketoimintaan keskittyminen</li> <li>- Suorituskyvyn parantuminen</li> <li>- erityisosaamisen saaminen</li> <li>- Vähentää kiinteitä kustannuksia</li> <li>- Pääomien vapauttaminen esim. kiinteistöstä, tietojärjestelmistä sekä koneista ja laitteista</li> </ul>	<p><b>HEIKKOUEDET:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ydinsaamisalue liittyy ulkoistamiskohteen johonkin tuotantoprosessin vaiheeseen</li> <li>- Tietovuoto lisääntyy ja yrityksen oma osaaminen laskee tämän toiminnon osalta aikaa myöten</li> <li>- Ei vaihtoehtoisia toimittajaehdokkaita</li> </ul>
<p><b>MAHDOLLISUUDET:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nykyaikainen teknologia</li> <li>- Vaihtelevan kapasiteetin hallinta</li> <li>- Lisää yrityksen kasvumahdollisuuksia</li> <li>- Nopeampi pääsy markkinoille</li> <li>- kansainvälistyminen</li> </ul>	<p><b>UHAT:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ulkoistamisen mahdolliset kielteiset vaikutukset yrityskuvaan</li> <li>- Henkilökunnan muutosvastarinta</li> <li>- Riippuvuus ulkopuolisesta tahosta</li> <li>- Odotetun hyödyn saavuttamattomuus</li> </ul>

Kuva 2. SWOT-analyysi ulkoistamisesta. (Huuhka 2017, 159)

Esiselvityksen tehnyt ryhmä tekee päätösehdotuksen ulkoistamisesta yrityksen johdolle perusteluineen. Esiselvityksen lopputulosten valmistuttua on yrityksen tehtävä päätös

ulkoistamishankkeen edistämisestä tai siitä luopumisesta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 64) Ennen ulkoistamispäätöksen tekemistä yrityksen kannattaa tehdä myös markkinaselvitys. Yrityksellä tulee olla näkemys siitä, löytyykö markkinoilta palveluntuottajia, joilla on kyky toimittaa palveluja siinä laajuudessa ja kustannustehokkuudessa, jota tavoitellaan. Jos palveluntuottajia ei löydy, on turha käynnistää kilpailutusvaihetta. (Kiiskinen ym. 2002, 106)

Esiselvityksessä tai viimeistään kilpailutusvaiheessa on hyvä tunnistaa onko kyse liikkeenluovutuksesta. Tällöin tulee noudattaa säädöksiä tiedotuksessa, henkilöstösiirroissa ja henkilöstön eduissa. Myös yhteistoimintamenettelyn tarve tulee tunnistaa ja tarvittaessa tulee käynnistää ja viedä läpi yhteistoimintaneuvottelut. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 136)

### **Kilpailutus, valinta ja sopimuksen teko**

Jos esiselvityksen lopputuloksen perusteella yritys päättää jatkaa ulkoistamisen hanketta, tulee ensin toteuttaa kilpailutus. Kilpailutuksen tavoitteet ovat saavuttaa sisällöltään, laadultaan ja kustannuksiltaan paras mahdollinen sopimus ja kumppani. Julkisten toimijoiden tulee noudattaa hankinnoissaan lakia julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. Laki turvaa yritysten tasapuoliset mahdollisuudet esimerkiksi palvelujen tarjoamiselle julkisten hankintojen kilpailutusmenettelyssä sekä tehostaa julkisten varojen käyttöä. Hankintalain mukaan julkiset hankinnat voidaan hankkia esimerkiksi avoimen tai rajoitetun menettelyn avulla. Avoimessa menettelyssä julkaistaan hankintailmoitus ja tarjouspyyntö, johon kaikki halukkaat voivat vastata. Rajoitetussa menettelyssä hankintailmoitukseen ja tarjouspyyntöön voivat vastata vain valitut ehdokkaat. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016) Tarjouspyynnön tekemisessä tulee kiinnittää huomiota kaikkiin niihin asioihin, palveluihin ja laatuun, joita palveluntarjoajalta halutaan saada. Tarjouspyynnössä olisi hyvä olla seuraavat asiat: ulkoistuksen kohde tarkasti rajattuna, ulkoistavan yrityksen tavoitteet, ulkoistavan ja palveluntarjoajan työnjako, laatuvaatimukset, muut vaatimukset, sopimusrakenne ja tarjousvaiheen käytännöt sekä ohjeet. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 94 – 95)

Jotta tarjousten vertailu olisi helpompaa, voidaan tarjouspyyntöön valita käytettävä hinnoittelumalli. Hinnoittelumallit voidaan jakaa neljään eri ryhmään: resurssipohjaiset, suoritepohjaiset, arvopohjaiset ja näiden yhdistelmät. Resurssipohjainen hinnoittelu pohjautuu käytettävien resurssien määrään esimerkiksi tuntihinnoitteluun tai toteutuneisiin kustannuksiin. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 75 – 76) Suoritepohjainen hinnoittelu perustuu

tehtyihin suoritteisiin esimerkiksi palkkatositteiden määrään tai hoidettujen palvelupyynn-  
töjen määriin. Suoritepohjaisessa hinnoittelussa on tärkeää tunnistaa kaikki mahdolliset  
suoritteet, jotta kaikki tulee huomioitua tarjouspyynnössä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013,  
77 -78) Arvopohjaisessa hinnoittelussa sidotaan palvelun hinta palvelusta saataviin hyö-  
tyihin, tästä hyvä esimerkki on työterveyshuolto, jonka palvelu usein sidotaan sairaus-  
poissaolojen määrien vähenemiseen (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 79).

Määräaikaan mennessä tulleet tarjoukset analysoidaan ja pisteytetään analysointitau-  
lukkoon. Analysointi tehdään prosessin alkuvaiheessa tehtyyn alustavaan business case  
laskelmaan. Analysoinnin ja pisteytyksen avulla laaditaan päätösesitys. Päätösesitys voi  
tässäkin kohtaa olla, että ulkoistushanketta ei enää jatketa, vaan se lopetetaan. Jos ul-  
koistushanketta päätetään jatkaa, on hyvä valita kaksi palveluntarjoajaa, joiden kanssa  
aloitetaan neuvottelut. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 102) Palveluntuottajia arvioidaan  
seuraavien asioiden perusteella: jatkuva kehittyminen, laatu, ratkaisu henkilöstöresurs-  
sointiin, tietojärjestelmät ja lisäarvopalvelut, joita ulkoistava yritys ei pysty itse tuotta-  
maan (Lahti & Salminen 2014, 215). Vilkkumaan (2011, 215) mukaan tarjous, joka on  
paljon halvempi kuin omana palveluna tekeminen, on todennäköisesti virheellinen. Täl-  
löin saattaa olla niin, että tarjous ei vastaa omaa tekemistä ja esimerkiksi jotain toimintoja  
saattaa puuttua.

Neuvottelujen avulla täsmennetään palvelun sisältöä. Tarjouspyynnön ja tarjouksen vä-  
lille jäävät erot tulee selvittää ja niille olisi hyvä löytää myös hintavaikutus. Myös vastuut  
on hyvä tarkentaa, varsinkin ongelmatilanteiden osalta. Kun neuvottelut on käyty hyvin,  
lyhentää se sopimuksen teko vaihetta, koska molemmille osapuolille on selkeää, mitkä  
ovat vastuut ja vaatimukset. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 104 – 105)

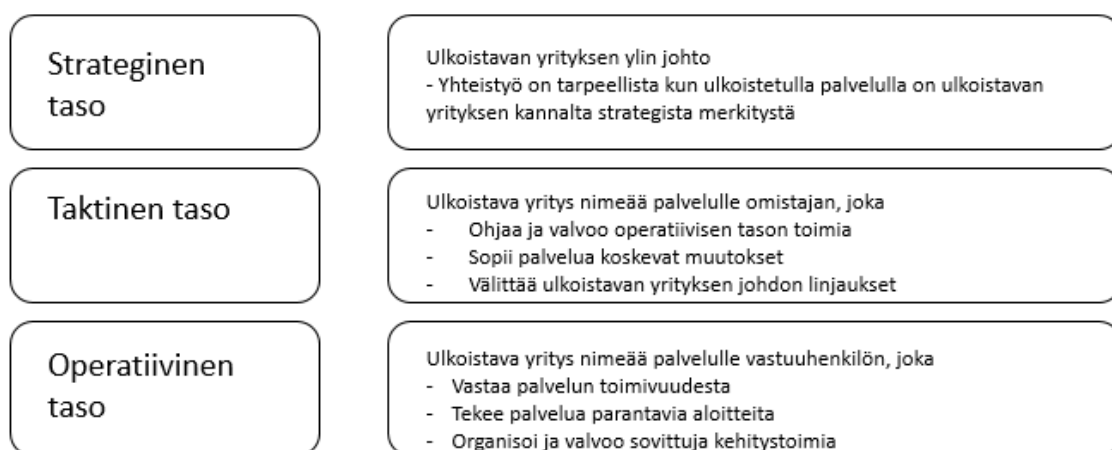
Sopimuksessa tulisi olla kirjattuna kaikki mitä tarjouspyynnössä on pyydetty, mitä tar-  
jouksessa on tarjottu ja mitä neuvotteluvaiheessa on sovittu, tarkennettu tai muutettu.  
Sopimusvaiheessa tavoitteena on kirjata ulkoistuspalvelun sisältö ja juridiset ehdot sopi-  
muskokonaisuuteen molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Sopimukset ovat yleensä  
määräaikaaisia, yleensä sopimus on kolmen vuoden sopimus, yhden tai kahden vuoden  
optiolla. Sopimuskokonaisuus sisältää seuraavat dokumentit: ulkoistuspalvelun sopi-  
mus, palvelun hallintamalli, hinnoitteluperusteet ja hinnat, palvelutasomittarit, sopimus-  
sakot ja raportointi, toimintamalli, transitioprojektin suunnitelma, palvelukuvaukset, vas-  
tuunjakotaulukko, jatkuvan palvelun muutossopimus ja lisätyön tilaamissopimus. (Lehi-  
koinen & Töyrylä 2013, 106 -107) Lumijärven (2007, 213 - 214) mukaan sopimuksessa  
tärkeintä on sen selkeys. Sopimukseen on tärkeä dokumentoida tarkoitus ja tavoitteet,

koska sopimus ohjaa toimintaa vuosien ajan ja siihen palataan vielä pitkänkin ajan kuluessa. Sopimuksesta kannattaa tehdä myös lyhyempi versio molempien osapuolien jatkaväiseen käyttöön, joka on helposti saatavilla.

### Hallintamalli

Hallintamalli tulee valita yhdessä palveluntuottajan kanssa. Usein palveluntuottaja ehdottaa oman kokemuksensa perusteella hyväksi havaittua hallintamallia, jossa on mietitty jatkuvan palvelun tuottaminen sekä palvelujen kehittäminen. Yhteistyökokouksissa olisi hyvä pitää asialistalla aina jatkuva palvelu, kehittäminen ja mahdolliset sopimusmuutokset. Myös roolit ja vastuut tulee aina määritellä, jotta yhteistyö sujuu ulkoistavan yrityksen ja palveluntuottajan välillä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 112) Hallintamallilla johdetaan ja hallitaan Lehikoisen ym. (2013, 111) mukaan ulkoistamisen prosessista seuraavat vaiheet: kilpailutus, transitio, palveluvaihe ja palvelun päättäminen.

Ulkoistavan yrityksen tulee johtaa myös ulkoistettua palvelua. Tämä usein unohdetaan, kun ulkoistamista suunnitellaan. Tämän vuoksi ulkoistavaan yritykseen tulee jäädä riittävästi osaajia, jotta ulkoistettujen palvelujen valvominen ja kehittäminen pystytään hoitamaan. Johtamista pystyy tekemään hyvin pienelläkin henkilömäärällä, kunhan henkilöt ovat osaavia. Lehikoisen ym. (2013, 115) mukaan ulkoistavan yrityksen hallintamalli on kolmitasoinen (Kuva 3), jota kuitenkin voidaan käyttää myös kaksitasoisena, tällöin käytössä ovat operatiivinen ja taktinen taso. Sitä laajemmin palvelun johtamiseen tulee paneutua, mitä tärkeämpi palvelu on ulkoistavalle yritykselle.



Kuva 3. Kolmitasoinen hallintamalli. (Lehikoinen ym. 2013, 115)

## Käyttöönotto eli transitiovaihe

Käyttöönoton yksi tärkeimmistä tehtävistä on palvelujen jatkumisen varmistaminen (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 140). Ulkoistavan yrityksen tulee tuottaa palvelut. Yleisimmät tuotteistamisen lopputuloksia ovat palvelun kuvaus, palvelun käyttöohjeet, mahdolliset maksulliset lisäpalvelut ja niiden tilausmenettely, palvelun virhetilanteet ja toimintaohjeet niihin, palvelun tuki ja palveluorganisaation yhteystiedot. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 116) Ulkoistettaessa on hyötyä, jos toiminnoista on tehty prosessikuvat. Näiden avulla voidaan varmistaa, että prosessit jatkuvat samanlaisina eikä päällekkäisyyksiä synny. Kaikille prosesseille tulee löytää myös vastuutaho. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 148) Käyttöönottovaiheessa rakennetaan palveluntuotantoon tarvittavat vaatavuudet. Onnistuneen palkanlaskennan edellytyksiä ovat palkanlaskennan ammattilaiset, jotka osaavat työehtosopimukset, toimivat tietojärjestelmät ja palkanlaskennan prosessit. Käyttöönottovaihe käynnistetään vasta, kun sopimukset on allekirjoitettu, jotta tiedetään sopimuksessa määritellyt vastuut ja palvelut. Toimintoa ei voi vain siirtää palveluntuottajalle, vaan ulkoistavan yrityksen tulee olla palvelunsiirrossa mukana ja sopeuttaa myös omat toimintonsa ja prosessinsa ulkoistuksen ja sopimusten mukaisiksi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 125 – 127)

Käyttöönottovaihe etenee sille laaditun projektisuunnitelman perusteella, joka on tehty ulkoistussopimuksen sisältö- ja aikatauluvaatimusten mukaan. Projektisuunnitelmassa eritellään ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan tehtävät ja vastuut esimerkiksi seuraavissa asioissa: sopimus ja kaupalliset ehdot, kustannuslaskenta ja laskutus, viestintä, henkilöstö, palvelutoiminnot ja palveluprosessien rakentaminen, toimitilat ja muutto, tietotekniikka, tietoliikenne ja puhelinvaihderytymät sekä hallintamalli. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 128 – 129)

Tärkeimpiä käyttöönottovaiheen osioista on henkilöstöasioiden hyvä hoitaminen. Tärkeää on huomioida henkilöstöä koskeva lainsäädäntö sekä työehtosopimusten vaatimukset. Palvelujen riittävästä resurssoinnista sekä henkilöstön osaamisesta on huolehdittava, jotta pystytään vastaamaan ulkoistavan yrityksen odotuksiin. Henkilöstöä voi siirtää ulkoistavalta yritykseltä palveluntarjoajalle tai palveluntarjoaja voi palkata uuden henkilöstön. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 131) Henkilöstömuutokset vaikuttavat myös ulkoistavaan yritykseen. Ulkoistavan yrityksen tulee arvioida, miten ulkoistus vaikuttaa omaan organisaatorakenteeseen, työnkuviin, rooleihin ja resursseihin. Henkilöstö voi siirtyä palveluntarjoajan palvelukseen, jatkaa ulkoistavassa yrityksessä esimerkiksi ulkoistuksen

johtamisessa tai muissa työtehtävissä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 135) Jos alihankinnassa ei täyty liikkeenluovutuksen tunnusmerkit, voi tilanne olla henkilökunnan osalta haastavampi, koska tarjolla olevaa työtä ei ole enää ollenkaan tai sitä on hyvin vähän. Näissä tilanteissa kyseeseen voi tulla työsuhteiden irtisanominen. Henkilöstön työsuhteet eivät siirry alihankkijalle automaattisesti. (Järvinen ym. 2011, 25)

Käyttöönottovaiheeseen kuuluu myös tarvittavan infrastruktuurin varmistaminen. Infrastruktuuriin kuuluvat toimitilat, koneet, kalustot, tietojärjestelmät, tietoliikenneyhteydet ja palomuurit. Joidenkin tietojärjestelmien osalta tulee mahdollistaa käyttö yli organisaatio-rajoiden. Myös järjestelmien muutokset, uusien järjestelmien käyttöönotot tai alasajot voivat tulla kyseeseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 149 – 157) Yleisesti palkanlaskennan järjestelmiä käytetään koko organisaatiossa ja niiden vaihtuminen vaikuttaa koko organisaatioon. Järjestelmien vaihtaminen on hyvin suuri ja aikaa vievä prosessi, joka tulee suunnitella todella hyvin.

### **Palveluvaihe**

Kun vastuu palvelun tuottamisesta siirtyy palveluntarjoajalle alkaa palveluvaihe. Usein palveluvaiheen alussa törmätään ongelmiin, joihin ei ole huomattu aiemmissä prosessin vaiheissa kiinnittää huomiota ja juuri tämän vuoksi ulkoistuksen prosessin aiemmat vaiheet on tärkeää hoitaa perusteellisesti. Palveluvaiheen alussa ilmenevät ongelmat saattavat leimata palveluntarjoajan maineen pitkäksi aikaa ja siksi on tärkeää reagoida nopeasti laatupoikkeamiin esimerkiksi lisäkoulutuksen avulla. Palveluvaiheen alkamisesta tulee sisäisesti viestiä, jotta kaikille on selkeää, milloin palveluntuottaja aloittaa toimimaan ja mistä palvelua jatkossa saa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 161 – 162)

Yhteistyö ulkoistavan yrityksen ja palveluntuottajan välillä on tärkeää, jotta molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä. Ulkoistavan yrityksen tulee aktiivisesti tukea ja auttaa palveluntarjoajaa, jotta he onnistuvat palvelun tuottamisessa. Yleensä ilman tukea jätetty palveluntuottaja ei saavuta sopimuksessa sovittuja laatuavoitteita. Yhteistyössä yritetään sovittaa kahden erilaisen yrityksen kulttuuria yhteen ja niiden varaan rakennetaan toimiva yhteistyö. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 163 – 164) Ongelmia palvelussa tulee aina, oli se sitten itse tai palveluntoimittajan tuottamaa. Ulkoistuksen yksi dokumenteista voi olla eskalaatiomalli, johon on kuvattu miten toimitaan, jos ilmenee vakava häiriö, kuka johtaa toimintaa ja ketkä kutsutaan ratkaisemaan ongelmaa. Lisäksi eskalaatiomallissa on sovittu miten häiriöistä tiedotetaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 164 – 165)

Olipa ulkoistettujen toimintojen laajuus mikä tahansa, tulee ulkoistavan yrityksen seurata tarkasti palveluntoimittajan toimintaa ja tehokkuutta, kuten se olisi edelleen sisäistä palvelua. Seuranta toimii vain, jos ulkoistavan yrityksen ja palveluntuottajan välinen yhteistyö sen sallii. (Human Resource Management International Digest) Lumijärven (2007, 215) mukaan sopimuksen hallintaan kuluva työmäärä saattaa yllättää. Ulkoistavan yrityksen tulee seurata sopimukseen kirjattuja asioita sekä palvelun tasoa.

Palveluvaiheen aikana voidaan tehdä sopimusmuutoksia. Muutokset voivat koskea esimerkiksi hinnoittelua, palvelutasomittareita, palvelun sisältöä ja laajuutta. Lehikoinen ym. (2013, 165) mukaan sopimusmuutokset kannattaa lisätä hallintamallin mukaisten kokousten agendalle. Sopimukseen on usein kirjattu myös tavoitteet esimerkiksi kustannustason alentaminen tai tehokkuuden parantaminen. Jotta tavoitteisiin päästään, se vaatii normaalin toiminnan lisäksi jatkuvaa kehittämistä. Toiminnan kehittämisen esteenä saattaa olla sopimuksessa sovittu hinnoittelumalli. Jos hinnoittelumalliksi on valittu resurssipohjainen hinnoittelu, palvelun kehittämisen edut siirtyvät ulkoistavan yrityksen laskutukseen ja eduksi. Jos taas on sovittu suoritepohjaisesta hinnoittelusta edut tehokkuuden lisäämisestä jäävät palveluntoimittajalle. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 166) Kehitysideoiden ja niiden toteuttamisen tulee näkyä myös hinnoittelussa ja palveluntuottajan tulisi osoittaa, miten kehitysideat hyödyntävät myös ulkoistavaa yritystä (Lumijärvi 2007, 217).

Ulkoistavan yrityksen tulee kustannuskontrollilla varmistaa, että laskutus on aiheellista ja todenmukaista. Jotta varmistetaan oikeellinen laskutus, tulee sopimuksessa olla selkeästi kirjattuna laskutettavat ja ei-laskutettavat työtehtävät. Lisäksi on varmistettava, että palveluntuottajan henkilökunta tuntee sopimuksen. Yksi resurssipohjaisen hinnoittelun vaaroista on työtuntien pyöritys ylöspäin. Palveluvasteajan pysymisessä saataan kikkailla niin, että palvelupyyntöön lähetetään vasteajan sisällä tarpeeton lisäkysymys tai puutteellinen vastaus, jotta mahdollista sopimussakkoa ei jouduta maksamaan, koska palvelupyyntöön on vastattu vasteajan kuluessa. Kustannuskontrolli on osa jatkuvan palvelun johtamista ja sitä tukee hyvin tehty sopimus. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 167 – 170)

Sheehanin ja Cooperin (2011) tutkimuksen mukaan pienemmät yritykset hyötyvät ulkoistamisesta kustannuksellisesti paremmin kuin isot yritykset. Dickmannin ja Tysonin (2004) tutkimuksessa todettiin, että vaikka perus palkanlaskennan toiminnot ovatkin ulkoistettaessa kalliimpia kuin itse tehtynä, saadaan hyötyä siinä, että tehokkuus on parempaa. Tämän lisäksi hyötyä saadaan sillä, että IT-ohjelmistoihin ja niiden ylläpitoon ei

tarvitse investoida niin paljon kuin sisäisenä toimintona tuotetussa palkanlaskennassa tulisi investoida.

### **Palvelujen päättäminen**

Ulkoistamisessa on tarkoitus löytää palveluntuottaja, joka tekee toiminnot paremmin kuin ne tehdään ennen ulkoistamista. Paremman toiminnan varmistaminen etukäteen on mahdotonta ja tämän vuoksi ulkoistus voidaan joutua päättämään. Ulkoistaminen ei välttämättä siis ole ikuista, se voi päättyä sopimuskauden päättyessä tai sopimuksen irtisanomisesta johtuen. Sopimuksen voi irtisanoa kumpi tahansa osapuolista. Yleensä sopimuksen keskeytymisestä syntyvät kustannukset ovat niin isot, että palvelua jatketaan sopimuskauden loppuun asti, vaikka palveluun oltaisiin tyytymättömiä. Sopimuskauden päättyessä palvelu voidaan ulkoistaa samalle palveluntuottajalle, vaihtaa palveluntuottajaa tai palauttaa palvelu sisäisesti tuotettavaksi. Ulkoistussopimuksessa tulee olla määriteltynä palvelun päättämisen ehdot. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 171 – 173)

Ennen sopimuskauden päättymistä tulee miettiä ulkoistusstrategia uudestaan. Tulee miettiä onko käytänteet olleet toimivia, pitäisikö niitä kehittää ja tulisiko vaihtaa toimittajaa. Jos sopimuksella ei ole saavutettu tavoitteita ja odotuksia, eikä palveluntoimittaja jostain syystä ole kykenevä parantamaan tai laajentamaan palvelujaan, voi olla parasta aloittaa uuden palveluntuottajan hakeminen. (Lumijärvi 2007, 215 – 217)

Palvelun päättämisen jälkeen alkaa uusi ulkoistamisen prosessi, jollei palvelua siirretä takaisin omaksi palveluksi tai jos palveluntarve on kokonaan poistunut. Uuden prosessin aikana tarkistetaan strategiset linjaukset, päivitetään esiselvityksen tiedot ja kilpailutetaan palvelu. Jos palveluntuottaja vaihtuu, tehdään käyttöönottovaihe käytännössä kolmikantayhteistyönä, osapuolina ovat ulkoistava yritys sekä vanha ja uusi palveluntuottaja. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 175)

#### **2.2.1 Edellytykset onnistuneelle ulkoistukselle**

Iloranta ym. (2012, 183) vertaavat onnistuneen ulkoistuksen edellytyksiä onnelliseen avioliittoon. Molempien osapuolten avoimuus, rehellisyys ja valmius panostaa yhteistyöhön ovat avainasemassa. Onnistunut ulkoistaminen edellyttää Ilorannan ym. (2012, 190) mukaan vain kahta asiaa: päätös on oikea ja hyvin perusteltu ja se toimeenpannaan viisaasti. Onnistuneelle ulkoistukselle ovat tyypillistä selkeät tavoitteet, strateginen suunnittelu, oman tuotannon tunteminen, markkinoiden tunteminen, ulkoistuksen vaikutuksen

tunnistaminen ja hyvä yhteistyö (Junnila & Fredriksson 2012, 32 – 33). Julkisen sektorin ulkoistukset edellyttävät toimintamallien muuttamista, koska nykyisiä hallintamalleja ei ole rakennettu ulkoistamista ajatellen. Tämän vuoksi julkisen sektorin ulkoistusprojektit vaativat hyvin paljon valmistelua. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 49)

Palveluntuottajan valinta on yksi tärkeimmistä edellytyksistä hyvään ulkoistukseen. Palveluntuottajalla tulee olla laaja osaaminen ja mahdollisuus kehittää omaa palvelutarjontaansa, joilla pystytään vastaamaan asiakkaan tulevaisuuden tarpeisiin. (Lumijärvi 2007, 195) Valinnassa tulee kiinnittää huomiota kilpailukykyiseen hintaan ja osaamisen laajuuteen. Referenssit ovat myös yksi asia, joihin kannattaa perehtyä. (Lumijärvi 2007, 218) Osapuolten on pystyttävä yhteistyöhön ja kumppanuuteen, jossa yhteiset tavoitteet on määritelty, seurannan mittarit asetettu ja roolit ja velvoitteet sovittu. Kunnille ja kuntayhtymille strateginen kysymys on hinnoittelu ja sen perusteet. Ulkoistuksen johtaminen nojautuu aina luottamukseen, vastuussa olevien ihmisten tulee pystyä käsitellä vaikeita asioita ääneen ja mahdollisuuksien mukaan myös etukäteen. (Tienari & Harviainen 2020, 102 – 103) Asiakasyrityksen tulee kehittää ja ylläpitää hyvää suhdetta palveluntuottajaan. Tehtyyn sopimukseen palataan varmasti usein sopimuskauden aikana ja mitä paremmat henkilökohtaiset suhteet ovat, sen helpompaa on asioista sopiminen. (Lumijärvi 2007, 218) Ilorannan ym. (2012, 185) mukaan aktiivisimman myyjän takana ei välttämättä ole sopivin toimittaja. Muutamit ulkoistamispalveluja tarjoavat yritykset panostavat enemmän myyntiin kuin varsinaiseen tuotantoon. Tämän vuoksi tietoja palveluntarjoajista kannattaa hankkia myös muualta kuin myyjältä, esimerkiksi muilta asiakkailta kysyminen saattaa antaa realistisemmän kuvan palveluntuottajan toiminnasta palveluvaiheessa.

Edellytyksiä ulkoistamisen onnistumiselle ovat myös selkeiden tavoitteiden asettaminen. Ulkoistavan yrityksen on hyvä kertoa selkeästi, mitä se yhteistyöltä odottaa ja jopa priorisoida odotukset ja tavoitteet. Ulkoistuksen jälkeen on tärkeää myös seurata toimintaa. Yleisesti seurantamittarit kytetään tuotantomääriin ja laatuun. Suunnitteluvaiheessa tulee määritellä tuotteille määrälliset tavoitteet ja laatukriteerit, jos vain mahdollista. Jotta ulkoistuksen jälkeistä tilaa voidaan verrata omana toimintana tehtyyn työhön, tulee tuoteistus olla tehtynä jo aiemmin. Seurantamittarit tulee sopia yhteistyönä, jotta kehittäminen prosessi on avointa ja jatkuvaa. (Junnila & Fredriksson 2012, 21)

Tärkeää onnistumisen kannalta on myös se, että oma johtajisto uskoo tehtyyn ulkoistuspäätökseen ja sitoutuu siihen. Lumijärvi (2007, 218) suosittelee asettamaan johtajille

henkilökohtaisia tavoitteita, joilla ulkoistussuhteen hyötyjä maksimoitaisiin. Kannustusmalli palveluntuottajalle saattaa myös vaikuttaa ulkoistamisen onnistumiseen. Kannustusmallissa voi olla palkkioita, mutta myös sanktioita. Mallia voidaan käyttää hyväksi siinä, että palveluntoimittaja keskittää korjaavia toimenpiteitä oikeisiin asioihin ja joustaa tarvittaessa. Ulkoistava yritys voi sopia palveluntuottajan kanssa myös siitä, miten he tulevaisuudessa kannustavat työntekijöitään suoritutumaan paremmin ja kehittämään prosesseja. (Lumijärvi 2007, 218 – 2019)

Ongelmia yleensä syntyy, jos henkilöstöä ei osallisteta prosessin aikana. Onnistuvassa ulkoistamisessa tulee oman organisaation asiantuntijat ottaa mukaan jo selvitys- ja suunnitteluvaiheessa. Omia asiantuntijoita tulee kuunnella, jotta päästään parhaimpaan lopputulokseen. (Tienari & Harviainen 2020, 103) Sisäinen tiedottaminen ja viestinnän sisältö tulee suunnitella hyvin. Avoin viestintästrategia kertoo hyvin varhaisessa vaiheessa ulkoistamisen suunnittelusta. Henkilöstön näkökulmasta avoin viestintä on paras toimintatapa. Avoimella ja varhaisella viestinnällä varmistetaan hyvät mahdollisuudet saada tarvittavat tiedot omasta organisaatiosta, koska henkilöstö on paras tiedon antaja. Henkilöstölle tulee viestiä miksi ulkoistaminen tehdään ja mitä se tarkoittaa työntekijöiden kannalta. Myös yksittäiset keskustelut työntekijöiden kanssa on syytä käydä, jotta työntekijä tietää, mitä ulkoistus tarkoittaa juuri hänen kohdallaan. Henkilöstö on huolissaan oman työpaikkansa ja toimeentulonsa vuoksi ja epävarmuus säilyy, kunnes tulevasta tehtävästä ja eduista on saatu tarpeeksi tietoa. Muutoshallinta ei koske pelkästään ulkoistuksen kohteena olevaa henkilökuntaa, vaan ulkoistuksesta tulee viestiä myös muulle henkilökunnalle. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 138 – 140)

Mou ja Kleiner (2006) luettelee vinkkejä onnistuneeseen yhteistyöhön ulkoisen palveluntuottajan kanssa. Ensimmäisenä vinkkinä on avainhenkilöiden tunnistaminen ja nimeäminen. Heidän mielestään tärkeää on henkilökohtaiset tapaamiset, jotta yhteistyö parane, kun tiedetään kenen kanssa tehdään yhteistyötä. Ulkoistamisesta tulisi ilmoittaa koko henkilökunnalle, jo kun sitä harkitaan. Useimmat pelkäävät ulkoistamisen yhteydessä oman työpaikkansa puolesta. Mitä enemmän henkilöstö on mukana prosessin aikana, sitä paremmin he ymmärtävät ulkoistamisen syyt ja pystyvät asiaan sopeutumaan ja lähtemään mukaan. Myös viestintä ja keskustelujen säännöllisyys mainitaan yhtenä vinkkinä. Jotta kaikki tiedot ovat ajan tasalla myös ulkoisella palveluntarjoajalla, tarvitaan säännöllistä kommunikointia. Mou ja Kleiner (2006) suosittelivat myös hyödyntämään kaikkia ulkoisen palveluntoimittajan tarjoamia palveluja, joista saattaa saada hyötyä. Tär-

keää on olla realistinen odotusten suhteen ja ne tulisi myös keskustella ulkoisten palveluntuottajan kanssa, jotta molemmilla on selkeä käsitys siitä, millaisia tuloksia heiltä odotetaan.

Ulkoistuksen yhteydessä vaaditaan lähes aina myös muutoksia ulkoistettaviin prosesseihin. Prosessien johtaminen ja kuvaaminen on arvokasta ennen ulkoistusta ja viimeistään ulkoistuksen aikana. Prosessien kuvaamisen jälkeen voidaan prosesseja kyseenalaistaa ja mahdollisesti rakentaa tilalle täysin uusi ratkaisuvaihtoehto. Yritykseltä ja sen henkilökunnalta vaaditaan vanhoista tavoista luopumista ja uusien toimintatapojen kehittämistä. (Kiiskinen ym. 2002, 40 – 41) Huuhkan (2017, 170) mukaan ulkoistavan yrityksen johdolta vaaditaan uutta osaamista sekä uusia keinoja ja työkaluja ulkoistuksen jälkeen. Hyvä yhteistyö edellyttää myös riittäviä resursseja, johtamistavan muutosta ja yhteistyöhalua. Ulkoistetun toiminnon johtaminen vaatii Ilojärven ym. (2012, 180) mukaan erilaisia johtamismalleja, raportointijärjestelmiä ja osaamista kuin sisäisen toiminnan johtaminen.

Palveluntarjoajan toimintaa voidaan ohjata hinnoittelumallilla ja palvelutasosopimuksella. Palvelutasosopimukseen on hyvä miettiä kaikki toiminnot ja palvelut, joita palveluntarjoajalta odotetaan saavan ilman erillistä maksua. Palvelusopimuksessa on mahdollista sopia myös bonuksista tai sakoista erilaisista tilanteista ja tapahtumista. Tyypilliset palvelutasomittarit esimerkiksi palkanlaskennan ulkoistuksessa ovat virheellisten palkkalaskelmien määrä verrattuna kaikkiin palkkalaskelmiin ja kuinka monta palkkaa on maksettu aikataulun mukaisesti verrattuna kaikkiin palkkoihin sekä palveluvaste aika eli miten nopeasti palvelupyyntöön vastataan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 81 – 83) Terveysten- ja hyvinvoinnin laitoksen teettämän tutkimuksen mukaan onnistuneella tilaaja-tuottaja mallin ohjauksella voidaan vähentää ulkoistamisen riskejä (Junnila ym. 2012, 47).

### 2.2.2 Ulkoistamisen hyödyt, riskit ja haasteet

Seuraavissa kappaleissa on koottu tunnistetut ulkoistamiseen liittyvät hyödyt, riskit ja haasteet.

## Hyödyt

Ulkoistamisen strategisiksi hyödyiksi Kiiskinen ym. (2002, 87) listaavat kolme osa-aluetta: yrityskuvan parantaminen, ydinosaamisen vahvistaminen ja joustavuus sekä muutoshallinta. Hyötyjen realisoituminen edellyttää oikean palveluntuottajan valintaa. Kun palveluntuottajan valinta epäonnistuu, kaikki strategiset hyödyt jäävät saamatta ja ne vaihtuvat haitoiksi.

Kustannusten alentaminen on hyvin yleinen syy ulkoistamiselle. Kun siirrytään ostamaan palveluja ulkoiselta palveluntuottajalta, muuttuvat kustannukset kiinteistä kuluista muuttuviksi kuluiksi, jotka vaihtelevat palvelun tarpeen mukaan. (Kiiskinen ym. 2002, 84) Kustannussäästöjen saaminen edellyttää useita kilpailevia palveluntarjoajia, jotka tehostavat omaa toimintaansa pärjätäkseen kilpailussa. Seurattaviin kustannuksiin tulisi laskea myös kilpailutuksesta ja sopimuksien valvonnasta aiheutuvat lisäkustannukset. (Junnila & Fredriksson 2012, 12) Kiiskinen ym. (2002, 91) kyseenalaistavat voiko kustannussäästöjä saavuttaa siirtämällä palveluntuottaminen toiseen paikkaan, varsinkin, kun se siirretään kauemmas palvelun käyttäjästä. Kustannussäästöt eivät ole mahdollista, jos palveluntuottaja toimii samalla tavalla, kuten oma sisäinen palvelu toimii. Palveluntuottajat ovat yleensä erikoistuneita omaan alaansa ja tällöin ulkoistus usein johtaa toiminnallisiin parannuksiin, joita voivat olla nopeus, virheettömyys, tuottavuus ja täsmällisyys. Jotta palveluntuottajat pärjäävät kilpailussa, heidän tulee rekrytoida alan ammattilaiset palvelukseensa, hankkia ajanmukaiset ohjelmistot ja teknologia ammattilaisten käyttöön sekä panostaa ammattilaisten jatkuvaan koulutukseen. (Kiiskinen ym. 2002, 90) Taloudellista hyötyä antaa myös käyttö- tai vaihto-omaisuuden siirtyminen palveluntuottajalle erillistä korvausta tai kompensatiota vastaan (Kiiskinen ym. 2002, 91). Myös laiteinvestointien ja järjestelmämaksujen väheneminen tuo säästöjä ulkoistuksessa, kun kulut siirtyvät palveluntuottajan maksettaviksi.

Ulkoistuksen hyötyjä ovat myös ulkopuolisen erityisosaamisen saaminen, oman osaamisen hyödyntäminen ja urapolkujen luominen (Kiiskinen ym. 2002, 92 – 93). Lumijärven mukaan (2007, 217) ulkoistettu henkilökunta saattaa hyötyä siirrosta. Kun siirrytään palveluntuottajan palvelukseen, joka on asiantuntijaorganisaatio ja jonka ydinosaamista on esimerkiksi palkanlaskenta tai taloushallinto, saavat työntekijät enemmän urakehitysmahdollisuuksia. Myös työtyytyväisyys paranee, kun mahdollisuuksia on enemmän. Ulkoistamalla voidaan myös hallita riskejä, esimerkiksi ammattitaitoisen työntekijän rekrytointiongelmat, irtisanoutumiset, poissaolojen sijaistus ongelmat ja mahdollisiin työtais-

teluihin varautuminen siirtyvät palveluntuottajalle, eikä niihin tarvitse itse käyttää energiaa. Siirrettäviä riskejä ovat myös osaamisen puuttuminen. Rekrytointeihin investoiminen ja ihmisten johtaminen ulkoistettavien toimintojen osalta lakkaa (Lahti & Salminen 2014, 217).

Deloitte (2018) tekemän globaalien ulkoistamistutkimuksen tuloksista nousi esille kolme pääkohtaa, joista kaksi voidaan lukea hyödyiksi. Uusien ratkaisujen tekeminen palveluntuottajan kanssa voi muuttaa organisaatioiden toiminnan ketterämmäksi ja tehokkaammaksi. Kun palveluostaminen on tehty ketteräksi, muuttaa se yrityksenkin toimintaa tehokkaammaksi. Nykyajan teknologian ratkaisut laajentavat mahdollisuuksia pilvipalvelujen ja robotiikan käyttöönoton myötä. Myös Axelsson ja Wynstra (2002, 68) mainitsevat kirjassaan teknologian kehityksen ja siihen satsaamisesta saatavan hyödyn. Jos jää teknologian kehityksestä jälkeen, vaikeuttaa se kehittymistä sekä vähentää tehokkuutta.

### **Riskit ja haasteet**

Ulkoistamisessa pyritään siirtämään toiminnassa olevia riskejä ulkopuoliselle palveluntuottajalle, jotta niihin ei itse tarvitse käyttää aikaa ja energiaa. Ulkoistamisessa itsessään on kuitenkin aina riskejä. Suurin riski on väärän palveluntuottajan valinta. Palveluntuottajan valinnassa tulee kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin: palveluntuottajan imagon tulee olla hyvä, ulkoistavan yrityksen ja palveluntuottajan tulee olla keskenään yhteensopivia, palvelun hinta, laatu ja saatavuus tulee olla tavoitteiden mukaiset ja käytännön toteutuksen tulee onnistua kokonaisuudessaan. (Kiiskinen ym. 2002, 154)

Kiiskisen ym. (2002, 95) mukaan ulkoistuksen tyypillisimmät riskit ovat seuraavat: liiallinen riippuvuus palveluntoimittajasta, joustamattomuus muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin, korkeammat kustannukset ja sisäinen vastarinta. Ulkoistamisen keskeinen haaste on myös ulkoistamisen osaamattomuus eli ei osata ulkoistaa. Kokonaisnäkemystä ulkoistettavasta alueesta ei pystytä hahmottamaan, kun toimintaa ei tunneta tarpeeksi hyvin. Ulkoistuksen esiselvityksen tekemättä jättäminen tai sen tekeminen huonosti on iso riski ulkoistamisen onnistumiselle. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 50)

Arvioitua korkeammat kustannukset yllättävät ulkoistavan yrityksen, jos yritys on aliarvioinut transaktiokustannukset, jotka ovat sopimuksen täytäntöönpanon kustannuksia. Korkeisiin kustannuksiin saattaa olla syynä myös huonosti neuvoteltu sopimus, josta saattaa tulla yllättäviä kustannuksia matkan varrella. (Kiiskinen ym. 2002, 96 – 97) Lisäkustannuksia saattaa syntyä ulkoistamisen valmistelutyössä ja sen hallinnoinnissa, ul-

koistetun toiminnan johtamisesta ja sen koordinoinnista. Myös mahdolliset omaan organisaatioon jäävät tehtävät ja tilakustannukset sekä palveluntuottajien vähyyys vaikuttavat kustannuksiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 186 – 187) Lehikoisen ym. (2013, 148) mukaan ulkoistuksessa saatetaan jättää huomioimatta joitakin yksittäisiä tehtäviä ja niiden hoitamisesta ei ole sovittu sopimuksessa tai vastuunjakotaulukossa. Tällöin ne joudutaan ostamaan palveluntuottajalta lisäpalveluna, joka maksaa aina ylimääräistä. Vastuunjakotaulukon tekeminen on tärkeää ja siihen tulee avata kaikki siirrettävät tehtävät riittävällä tarkkuudella, jotta väärinkäsityksiltä vältytään. Joskus ulkoistuspalveluja tarjoava yritys saattaa pyrkiä kustannussäästöihin vähän kyseenalaisin keinoin, esimerkiksi työehto shoppailun avulla sekä pyrkimällä eroon pitkäkestoista työsuhteista tai siirtämällä työn tekemisen alemman palkkatason maihin. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 23 – 24) Kustannuksia hillitsevä tekijänä saattaa toimia realistinen mahdollisuus ulkoistetun toiminnan palauttamisesta omaksi toiminnaksi sopimuskauden päättyessä (Junnila & Fredriksson 2012, 17).

Henkilöstön osalta saattaa esiintyä sisäistä vastarintaa. Ymmärrettävästi työntekijät saattavat pelätä oman työpaikkansa puolesta ja kokea oman ammattitaidon kyseenalaistamista ja arvostuksen puutetta. Vastarinta voi johtaa työilmapiirin heikkenemiseen ja tällöin se vaikuttaa myös työmotivaatioon ja johtaa mahdollisesti myös irtisanoutumisiin. Ulkoistavan yrityksen ja palveluntuottajan toimintatavat ja yrityskulttuuri saattavat erota voimakkaasti toisistaan. Siirtyvien työntekijöiden työmotivaatio ja työilmapiirin heikentyminen saattaa vaikuttaa tuotetun palvelun laatuun, nopeuteen ja virheettömyyteen. Asia saattaa kääntyä myös toiseen suuntaan eli työmotivaatio ja työilmapiiri saattavat parantua ja vaikuttaa positiivisesti työn tekemiseen. Henkilöstöriskeihin kannattaa varautua ottamalla henkilökunta mukaan ulkoistusprosessiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, tällöin he saavat itselleen aikaa muutoksen hyväksymiseen ja vastarinta heikkenee, kun asiaan pääsee itse vaikuttamaan. (Kiiskinen ym. 2002, 97 – 98) Ilorannan ym. (2012, 189) mukaan yllättäen tuleva ulkoistamis uutinen saattaa aiheuttaa voimakasta vastarintaa, turhautumista ja jopa vahingoittamisen halua. Hyväksyminen on helppoa, kun muutoksen syyt ymmärretään ja henkilökunnalla on aito tunne siitä, että he ovat saaneet olla yhdessä vaikuttamassa prosessin aikana. Ulkoistamisprosessissa tulaa aina tarvitsemaan myös muutosjohtamista. Viestintä on tärkeää muutosvastarinnan hallitsemisessa. Omalle henkilökunnalle tulee pystyä perustelemaan ulkoistuksen tuomat hyödyt, jotta päätös on helpommin ymmärrettävissä. (Lumijärvi 2007, 217) Lumijärven (2007, 216) mukaan ulkoistaminen vaikuttaa siirtyvän henkilökunnan tilanteeseen muutamilla tavoilla. Työtä tehdään edelleen samalla porukalla, mutta toisen työnantajan

palveluksessa. Enää ei ollakaan saman yrityksen palveluksessa, vaan työntekijän rooli on muuttunut asiakas – toimittajasuhteeksi. Tämä muutos vaikuttaa kommunikointiin asiakkaan suuntaan, se ei voi olla enää yhtä avointa, kuin saman yrityksen sisällä tapahtuva kommunikointi. Myös yrityksen arvot saattavat olla erilaiset ja se voi vaikuttaa siirtyvien työntekijöiden työmotivaatioon.

Ulkoistamisen haasteita ovat myös tiedonhallinta ja viestintä. Tiedonhallinnan hyvä hoitaminen edellyttää samoja ohjelmistoja ja tietojärjestelmiä tai eri järjestelmien välillä olevia integraatioita ja tietojen siirtoja, jotta tiedon keruu ja raportointi onnistuvat moitteetta. Viestinnän tulee kulkea molempiin suuntiin, jotta yhteistyö toimii. (Kiiskinen ym. 2002, 98) Ulkoistavan yrityksen tulee muistaa, että palkanlaskentaan liittyviä tietoja tulee edelleen ilmoittaa, jotta palkka pystytään laskemaan ja maksamaan, aivan kuten silloin, kun palkanlaskenta tuotetaan omana palveluna. Tietoa täytyy edelleen tuottaa, sen tekeminen ei häviä ulkoistamisen myötä. Deloitte (2018) globaalin ulkoistamista koskevan tutkimuksen yksi löydöistä oli uusien teknologiaratkaisujen käyttöönottoa koskevat haasteet. Uusien teknologia keksintöjen käyttöönotossa tulee eteen haasteita esimerkiksi turvallisuusvaatimusten näkökulmasta ja datan siirtämisessä uusiin ohjelmistoihin ja järjestelmiin.

Ulkoistettua toimintoa tulee tarkkailla, mutta yrityksen tulee myös osata irrottaa itsensä operatiivisesta tekemisestä. Sopimuksen saatuaan, palveluntuottaja saattaa keskittää huomionsa uusien asiakkaiden hankkimiseen, eikä kiinnitä huomiota enää jo hankittuihin asiakkaisiin. Säännöllisillä kokouksilla varmistetaan toiminnan laatu, toiminnan jatkuva kehittäminen sekä viestitään mahdolliset suunnitelmat ja ideat puolin ja toisin. (Kiiskinen ym. 2002, 99)

Sairaanhoitopiirin ylintä valtaa käyttää valtuusto, joka on osan päätösvallastaan siirtänyt hallitukselle. Molemmissa elimissä on poliittisia päättäjiä ja usein päätöksenteon takana ovat osaksi myös puoluepoliittiset näkemykset. Kunnat ja kilpailu -tutkimuksen mukaan poliittisten päätöksentekijöiden tulisi olla strategisia päättäjiä ja luottaa siihen, että yksityiskohtainen päätöksenteko hoituu viranhaltijoiden toimesta. Tutkimuksen mukaan monen poliittisen päättäjän mielestä heillä tulee olla mahdollisuus puuttua esimerkiksi palvelutuotannon yksityiskohtaiseen ohjaukseen. Mitä enemmän palvelutuotantoa siirretään ulkopuolisille toimittajille mahdollisuus puuttua sen ohjaukseen pienenee. (Martikainen 2009, 25)

## 3 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä kappaleessa tarkastellaan haastatteluista saatuja tuloksia. Haastattelut on jaoteltu kolmeen eri kategoriaan: muut kaksi sairaanhoitopiiriä, palveluntuottaja ja oma organisaatio.

### 3.1 Sairaanhoitopiirien haastattelut

Sairaanhoitopiiri A:n haastateltava toimii palvelussuhdepäällikkönä ja sairaanhoitopiiri B:n haastateltava henkilöstöpäällikkönä. Molemmat olivat ulkoistamisen prosessissa mukana ja heidän ulkoistuksen jälkeisiin työtehtäviin kuuluu mm. ostopalvelun valvonta ja yhteistyö ulkoisen palveluntuottajan kanssa. Molempien sairaanhoitopiirien osalta ulkoistamisen tavoitteet olivat lähtökohtaisesti taloudelliset. Sairaanhoitopiiri A:n tavoitteina olivat myös henkilöstön osalta resurssisäästöt. Sairaanhoitopiiri A:n haastateltava sanoi, että todennäköisesti hallitus teki ulkoistamispäätöksen sillä perusteella, että muutkin sairaanhoitopiirit ovat niin tehneet. Mitään selvitystä muiden kustannuksista tai kokemuksista ei hänen tietääkseen oltu tehty. Myös tulevalla Sote-uudistuksella oli vaikutusta, koska aikataulu oli sellainen, että asian valmistelu tuli olla valmis ennen Sote-uudistuksen tuloa. Sen jälkeen tulikin tieto, että Sote-uudistus ei tapahtunut suunnitellun aikataulun mukaisesti. Sairaanhoitopiiri B:n tavoite oli kustannussäästöjen lisäksi myös saada toimintavarmuutta ja parantaa tuottavuutta. Eläköitymiset, osaamisvaje, sijaistukset ja työn tekeminen siirretään ulkoisen palveluntuottajan tekemäksi ja ratkaistavaksi. Haluttiin ostamalla saada se, mitä tarvitaan. Tällöin resurssiongelmien ja osaamisvaje riskit siirretään omasta organisaatiosta pois, eikä niihin tarvitse omaa energiaa kuluttaa. Tästä tavoitteesta haastateltava käytti sanontaa, että he halusivat leveämmät hartiat. Leveämpiä hartioita haettiin varsinkin taloushallinnon puolelle, jossa oli osaamisvajetta. Haastateltavan mukaan tämä tavoite ei ole toteutunut.

Sairaanhoitopiirien hallitusten tehty päätökset alkoi ulkoistamisprosessi. Molemmissa sairaanhoitopiireissä ulkoistamispäätös koski sekä taloushallintoa että palkanlaskentaa. Sairaanhoitopiiri A:n ulkoistamisprosessin aikana perustettiin uusi palveluntuottaja yritys yhteistyössä saman kaupungin käyttämän palveluntuottajan kanssa. Uusi palveluntuottaja yritys kuuluu kuntaomisteiseen konserniin, ollen yksi konserniin peruste-

tuista alueyhtiöistä. Sairaanhoidopiiri B:n ulkoistamisessa ei ollut kuin yksi palveluntuottaja vaihtoehto. Sairaanhoidopiiri B:n yhteistyö toisen sairaanhoidopiirin kanssa on koko ajan laajentunut ja lisäsuunnitelmia yhteistyöstä on olemassa. Sen vuoksi sairaanhoidopiiri B:n harkinnassa ei koskaan ollut muita palveluntuottajia kuin se sama, joka on heidän yhteistyö sairaanhoidopiirillään. Ajatuksena oli, että he saavat lisähyötyä siitä, että molemmat sairaanhoidopiirit ovat samalla palveluntuottajalla asiakkaina.

Sairaanhoidopiiri A:n ulkoistamisprosessi kesti päätöksestä palvelun siirtämiseen noin kaksi vuotta. Sairaanhoidopiiri B:n ulkoistamisprosessi ideasta palvelun siirtämiseen kesti noin seitsemän kuukautta. Hallituksen tekemästä ulkoistamispäätöksestä aikaa palvelun siirtämiseen oli vain kolme kuukautta eli valmisteluja tehtiin jo ennen hallituksen päätöstä. Molemmat sairaanhoidopiirit pitivät sisäiset yhteistoimintaneuvottelut, jotka sisälsivät useita neuvotteluja ja joiden kautta henkilöstö sai tietää hallituksen päätöksestä ja projektin käynnistämisestä. Projektin loppuvaiheen neuvotteluissa ilmoitettiin myös ketkä siirtyvät ja mitkä tehtävät jäävät. Tässä vaiheessa ilmoitettiin myös, miten jäljelle jääviin tehtäviin voi hakea.

Sairaanhoidopiiri B:n haastateltava harmitteli sitä, että olivat jättäneet henkilökunnan pois suunnitteluvaiheen työskentelystä. Hänen mielestään olisi ehdottomasti ollut parempi niin, että henkilökunta olisi voinut olla alusta lähtien mukana projektissa, eikä vasta hallituksen päätöksen jälkeen. Hän olisi toivonut enemmän avoimempaa valmistelua ja täten myös avointa vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Tämä olisi saattanut parantaa toiselle työnantajalle siirtymisen kokemusta ja vähentänyt katkeruutta ulkoistavaan yritykseen. Kummaltakaan sairaanhoidopiiriltä ei irtisanoutunut kukaan ulkoistamisprosessin aikana palkanlaskennan henkilökunnasta, mutta sairaanhoidopiiri A:n alueelta irtisanoutui neljä henkilöä taloushallinnon henkilökunnasta. Sairaanhoidopiiri B:n haastateltava sanoi, että henkilökunta oli sanonut haluavansa irtisanoutua, jos olisi muita työpaikkoja tarjolla. Heidän työssäkäyntialueellaan ei ole paljon työpaikkatarjontaa, joten oli vaikea äänestää jaloillaan ja vaihtaa työpaikkaa tuosta vaan, vaikka haluaisikin.

Molempien sairaanhoidopiirien mukaan ulkoistamisprosessin tärkein vaihe oli vastuunjakotaulukon tekeminen. Vastuunjakotaulukossa määritellään kaikki siirtyvät tehtävät ja kenelle niiden tekeminen kuuluu. Vastuunjakotaulukon tekemiseen vaaditaan aikaa, substanssiosaamista, avaraa ajattelua ja myös suurennuslasin käyttöä. Vaara siitä, että joku tehtävä jää huomioimatta ja jää vastuunjakotaulukkaan kirjaamatta, tarkoittaa yleensä lisäkustannuksia, kun tehtävä lisätään jälkikäteen palveluntuottajan tehtäväksi. Lisäksi eri tehtävien avaaminen vastuunjakotaulukkaan hyvin rautalankamallisesti on

tärkeää. On hyvä avata kaikki tehtävät taulukkoon, jotta ne ymmärretään molempien osapuolien osalta samalla tavalla eikä tule väärinymmärryksiä. Vastuunjakotaulukon mukaan tehtävät siirtyivät tai jäivät. Sairaanhoidopiiri A:n mukaan pääperiaate oli, että kaikki rutiinimaiset tehtävät, jotka eivät vaadi työnantajan harkintaa siirtyivät ja ne tehtävät, jotka vaativat työnantajan harkintaa jäivät sairaanhoidopiirin tehtäväksi. Palkanlaskennan osalta sairaanhoidopiirin hoidettaviksi asioiksi jäivät palvelussuhdeneuvonta, Titania työvuorosunnittelu ohjelman pääkäyttäjäyys ja HR-raportointi. Muut tehtävät siirtyivät palveluntuottajan hoidettaviksi. Sairaanhoidopiiri B:n osalta peruspalkanlaskenta siirtyi palveluntuottajan hoidettavaksi ja palvelussuhde asiat jäivät sairaanhoidopiirin työtehtäväksi. Henkilöstöhallinnon IT-järjestelmien pääkäyttäjäyksiä siirtyi liikkeenluovutuksen yhteydessä, mutta joitakin myös jäi.

IT-järjestelmien kanssa sairaanhoidopiirit olivat tehneet eri ratkaisut. Sairaanhoidopiiri A:ssa palvelu siirtyi samoilla järjestelmillä, jotka sairaanhoidopiirillä olivat olleet käytössä jo pitkään. Palveluntuottaja lupasi käyttää nykyisiä järjestelmiä vuoden 2022 loppuun asti. Sen jälkeen he voivat vaihtaa käytettävät järjestelmät. Tällä varmistettiin palvelun sujuvuus palveluvaiheen alussa. Tällä hetkellä IT-järjestelmien kustannuksista sairaanhoidopiiri A maksaa palkanlaskentajärjestelmän kaikki kulut, koska muut asiakkaat eivät käytä kyseistä ohjelmaa. Ohjelma on räätälöity juuri sairaalaympäristön palkanmaksuun ja työehtosopimukseen. Sairaanhoidopiiri B päätti pitää IT-järjestelmät ja niiden järjestelmäsopimukset omanaan muilta saadun vinkin perusteella. Tämän päätöksen taustalla oli ajatus siitä, että jos yhteistyö ei toimi, niin kuin tavoite on, on heillä IT-järjestelmät olemassa, jos yhteistyö päätetään lopettaa.

Molemmat sairaanhoidopiirit nostivat esille kehittämistyön puuttumisen. Sairaanhoidopiiri A:n mielestä heidän antamansa kehittämissideat on otettu palveluntuottajalla vastaan ja toteutettukin, mutta kehittämistyö puuttuu palveluntuottajan suunnalta lähes kokonaan. Ennen ulkoistamista sairaanhoidopiiri A oli sähköistänyt runsaasti lomakkeita ja sitä työtä jatkettiin ulkoistuksen jälkeenkin aina kun ongelmakohtia havaittiin. Palveluntuottaja lupaa palvelulupauksessaan olla aktiivinen kehittäjä, mutta molemmat sairaanhoidopiirit sanoivat, että he eivät ole saaneet kehittämissideituksia. Sairaanhoidopiiri B:n palveluntuottaja vetoaa asioiden kehittämättömyydessä siihen, että tietojärjestelmät eivät ole heidän. Haastateltavan mukaan he eivät ole kehitysvastaisia ja heille saa kehitysideoita antaa ja niiden pohjalta voidaan edetä, mutta silti he eivät ole saaneet kehitysideoita ollenkaan. IT-järjestelmien omistajuus ei estä heitä kehittämästä asioita yhteistyössä palveluntuottajan kanssa, kunhan he vain ideoita heiltä saivat. Haastateltava oli myös sitä

mieltä, että jos palkkasihteerit olisivat vielä omia työntekijöitä, heiltä tulisi kehittämisside-  
oita. Hän ihmetteli minne kehittämishalu palkkasihteereiden osalta on hävinnyt työnan-  
tajan muutoksen jälkeen. Sairaanhoidopiiri B sopi neuvottelujen yhteydessä niin sano-  
tusta ”as is”-periaatteesta, joka tarkoitti sitä, että henkilöstö siirtyy palveluntuottajalle ja  
he palvelevat sairaanhoidopiiriä kuten ennenkin. Kuitenkin palveluvaiheen aikana palve-  
luntuottaja on sitä mieltä, että näin he eivät voikaan toimia, eivätkä he voi kehittää pal-  
veluitaan, koska järjestelmät eivät ole heidän. Sairaanhoidopiiri B:n haastateltavan mu-  
kaan palveluntuottaja maksaa palkat juuri sen tiedon ja palkka-aineiston mukaan, mikä  
heille lähetetään ja kaikki ajattelutyö jää sairaanhoidopiirin työksi edelleen. Haastatelta-  
van mukaan sopimuksen mukainen ”as is”-periaate ei käytännössä ole toteutunut, kuten  
tarkoituksena ja tavoitteena oli.

Palvelun siirtovaihe sujui molempien sairaanhoidopiirien mielestä hyvin. Ei ollut katkoksia  
eikä ongelmia. Palvelujen onnistunut siirto taattiin haastateltavien mielestä sillä, että toi-  
minta aloitettiin lähes samoissa tiloissa, kuin sitä tehtiin ennen ja tällöin käytössä oli sai-  
raanhoidopiirin tietoverkko. Kun toimitilat muuttuivat sairaanhoidopiirin verkon ulkopuo-  
lelle, siirto tehtiin ensin vain muutaman palkkasihteerin kanssa, jotta saatiin testattua  
tietoverkkojen yhteyksien toimivuus. IT tuen hyvä organisointi on ollut tärkeää muuton  
yhteydessä. Molemmat sairaanhoidopiirit mainitsivat myös kuherruskuukaudet, jolloin  
kaikki tuntui menevän hyvin. Mutta kumpikin mainitsi myös kuherruskuukausien loppu-  
misesta, jolloin alkoi nousta esille asioita, jotka eivät menekään hyvin, vaikka arki sujuu  
moitteettomasti. Palkat, palkkiot ja laskut ovat ajallaan maksussa, se puoli toimii todella  
hyvin molempien sairaanhoidopiirien mielestä.

Ulkoistamisen tapahduttua sairaanhoidopiiri A muutti sairaanhoidopiirille jäänyttä organi-  
saatiota nimen muutoksella, henkilöstötoimistosta tehtiin palvelussuhdetoimisto. Tällä  
muutoksella pyrittiin kentälle näyttämään, että muutos on oikeasti tehty ja se toimii sig-  
naalina kaikille työntekijöille siitä, mistä mitäkin palvelua jatkossa saa. Toimisto tarjoaa  
palvelussuhdeneuvontaa ja palkanlaskenta palvelua saa palveluntuottajalta. Ulkoistami-  
sen jälkeen sairaanhoidopiiri A:n HR organisaatioon jäi kaksi palvelussuhdesihteerä.  
Heidän työnkuvaan kuuluu esihenkilöiden neuvontaa palvelussuhdeasioissa ja Titania-  
ohjelman toiminnassa. Nämä kaksi palvelussuhdesihteerin paikkaa laitettiin auki ja niihin  
saivat kaikki hakea. Kaksi hakijoista valittiin ja muut siirtyivät palveluntuottajan palveluk-  
seen. Palveluntuottaja on liikkeenluovutuksen jälkeen tehnyt omat ratkaisunsa henkilös-  
tön suhteen muutamalla irtisanomisella. Sairaanhoidopiiri A on ulkoistuksen jälkeen teh-

nyt sisäisiä henkilöstösiirtoja ja kaksi hallintosihteeriä on siirretty palvelussuhdeyksikköön omine töineen. Työjärjestelyjen avulla kaksi uutta sihteeriä ovat pystyneet vahvistamaan ja auttamaan jo olemassa olevaa palvelussuhdettiimiä. Työvoiman lisäämisen avulla he voivat hoitaa enemmän asioita itse ja nyt he voivat harkita, mitä palveluja ostetaan palveluntuottajalta ja mitä tekevät itse. Sairaanhoitopiiri B:n haastateltavan mukaan he eivät tehneet mitään organisaatio- tai nimimuutoksia ulkoistuksen yhteydessä, vaan jäivät odottamaan mitä tapahtuu ja mitä muutoksia täytyy tehdä. Heille jääneen henkilöstösihteerin työmäärä on selkeästi kasvanut ulkoistuksen jälkeen. Esihenkilöt ottavat nyt yhteyttä henkilöstösihteeriin sellaisissa asioissa, joista ennen olivat olleet yhteydessä suoraan palkanlaskentaan. Vielä ei kuitenkaan ole tarvinnut tehdä lisärekrytointeja, vaikka työ on lisääntynyt.

Molempien sairaanhoitopiirien haastateltavien mielestä omien entisten alaisten siirtyminen toiseen organisaatioon aiheutti haikeutta ja vähän jopa huolta työntekijöiden hyvinvoinnista. Siihen vaikuttaa vahvasti oman vaikutusmahdollisuuden häviäminen. Sairaanhoitopiiri B:n haastateltavan mukaan palkkasihteerit ovat mieltäneet, että heistä on ulkoistuksen jälkeen tullut robotteja. Sosiaaliset kontaktit ovat vähentyneet, koska kaiken palkka-aineiston tulee tulla sähköisesti ja täysin valmiina. Molempien sairaanhoitopiirien haastateltavien mielestä palkkasihteerien työstä poistui esihenkilöiden tekemän työn tarkistaminen ja samalla esihenkilöiden tekemien päätösten rooli korostui. Ammattitaitoinen palkkasihteeri huomaa nopeasti mahdollisen virheen, mutta periaatteessa heidän ei tarvitse sitä korjata, koska esihenkilöt tekevät palkka-aineiston valmiiksi ja se saadaan sellaisenaan laittaa maksuun. Tarkistuksen loppumisen myötä palkkasihteerin rooli muuttui siitä, kun he vielä toimivat sairaanhoitopiirin palveluksessa. Palkkasihteerien työn suola on ollut siinä, että he voivat neuvoa henkilökuntaa ja esihenkilöitä. Siinä korostuu oman työn tärkeys ja oman työn arvostaminen sekä aito halu auttaa.

Sairaanhoitopiiri A budjetoit palkanlaskennan ostopalveluun siirtyvien henkilöiden palkkasumman ja siirtyvien ohjelmistojen kustannusten verran, joita korotettiin yhdellä prosentilla. Budjetti riitti ensimmäisenä vuotena palkanlaskennan osalta, mutta talouspalveluiden osalta he eivät ole pysyneet budjetissa. Toisena vuotena käyttöön otettiin tuotekohtainen hinnoittelu ja nyt he ovat saaneet vähän säästöjä, koska ovat oman lisähenkilökunnan avulla pystyneet valitsemaan, mitä palveluja ostetaan palveluntuottajalta ja mitä tehdään itse. Palveluntuottaja laskuttaa toteutuneiden tuntien mukaan. Säästöjä on myös saatu, kun on tarkasteltu prosesseja. Prosessien tarkistaminen on helppoa, koska

substanssiosaamista jäi sairaanhoitopiiriin. Sen osaamisen avulla pystytään kyseenalaistamaan käytettyä ja laskutettua työaika. Isompien harvoin tehtävien töiden osalta, esimerkiksi kilpailukyky sopimuksen aiheuttaman työaikamuutoksen tekeminen, organisaatiomuutokset tai tilikarttamuutokset, neuvotellaan aina erikseen, miten työ tehdään ja minkälaiseen hintaan. Sairaanhoitopiiri A:n haastateltavan mukaan he neuvottelevat aina paikalliset sopimukset sellaisiksi, että palkanlaskentaan ei tule ylimääräistä käsi-työtä, vaan kaikki saadaan hoidettua ohjelmallisesti. Paikallisten sopimusten osalta on sovittu, että ne kuuluvat sopimukseen eikä niistä tule lisähintaa. Lisätöinä sairaanhoitopiiri A on ostanut esimerkiksi eri ohjelmien koulutuksia ryhmille. Sairaanhoitopiiri B:n osalta laskutus on ollut siirtyneiden henkilöiden palkkakustannukset muutamalla yleiskullalla lisättyinä, joten kustannukset eivät ole käytännössä muuttuneet yhtään. Sairaanhoitopiiri B:n sopimuksessa oli sovittuna, että tuotekohtainen hinnoittelu tulee käyttöön seuraavan vuoden alusta. Palveluntuottaja on ilmoittanut, että he eivät pysty tuotekohtaista hinnoittelua tekemään, koska sairaanhoitopiiri luovuttaa palveluntuottajan käyttöön toimitilat ja laitteet veloittamatta. Sairaanhoitopiiri B:n osalta tehtiin liikkeenluovutus, jossa luovutettiin palveluntuottajalle vain henkilökunta. Toimitilat, ATK-laitteet, tietoverkot ja monitoimilaitteet jäivät kaikki sairaanhoitopiirille. Molempien sairaanhoitopiirien palveluntuottajilla on sama näkemys siitä, että isompien harvoin tehtävien töiden osalta työ on lisämaksullista. Palkkasihteerit taas ovat sitä mieltä, että organisaatiomuutokset, tilikarttamuutokset ja esimerkiksi kiky-sopimukseen liittyvät työaikamuutokset kuuluvat palkkasihteerin normaaliin työhön, joita ovat aina tehneet. Sairaanhoitopiiri B:n haastateltavan mukaan palveluntuottajan veloittama lisätyön hinta on 79 euroa/tunti + arvonlisävero.

Ulkoistuksen myötä esihenkilön rooli ja vastuu päätöksistä korostui ja vahvistui. Vaikka aina on ollut niin, että esihenkilön tulee tehdä oikeita päätöksiä, ulkoistuksen jälkeen väärän päätöksen tekeminen tuli näkyvämmäksi, koska virhe päättyy työntekijän palkkaan asti. Nyt palkkasihteeri ei enää soita esihenkilölle, että et voi tehdä näin tai tämä on väärin tehty. Osastotason esihenkilöt ovat ulkoistamisen jälkeen olleet sitä mieltä, että heille on siirretty palkkasihteerin työtä, vaikka todellisuudessa esihenkilöillä on aina ollut vastuu asioista. Ulkoistuksen myötä poistui esihenkilöiden työn tarkistaminen.

Yhdeksi käytännön ongelmaksi sairaanhoitopiiri A totesi roolit ja rajapinnat. Uusien roolien omaksuminen on ollut hankalaa henkilötasolla ja siihen yritetään edelleen sopeutua. Ongelma näyttäytyy kommunikaatiossa sairaanhoitopiirin ja palveluntuottajan työntekijöiden välillä. Oman roolin omaksuminen on tärkeää. Tulee muistaa, että toinen osapuoli

ostaa palvelua ja toinen tuottaa sitä maksavalle asiakkaalle. Esimerkiksi sairaanhoitopiirin rooli ei ole sanoa palveluntuottajalle miten työ tulisi tehdä. Toinen esimerkki on, että palveluntuottajan työntekijä ei voi sanoa ulkoistavalle yritykselle, että tekkää itse, teillä on siellä myös työntekijöitä. Ongelmana on se, että vaikka ulkoistus on tapahtunut, vanhat työkaverit eivät näe tai osaa ajatella sairaanhoitopiiriä palvelun ostajana eli asiakkaana.

Molemmilla sairaanhoitopiireillä oli omia mittareita, joiden avulla palveluntuottajan toimintaa seurataan. Esimerkiksi laatupoikkeamia eli virheitä seurataan ja niistä raportoidaan ylemmälle johdolle. Viiveet ja kiertoajat ovat myös seurannan kohteina. Säännöllisiä tapaamisia on kuukausittain palveluntuottajan edustajien kanssa, jossa käsitellään mm. laatupoikkeamat ja viiveet. Sairaanhoitopiiri B:llä on kolme erilaista tapaamista kuukausittain: johtoryhmän kokous, talouspuolen kokous sekä kokous palkkasihteereiden kanssa. Palkkasihteereiden palaverin tarkoitus on tiedotuksellinen eli kokouksessa välitetään tietoa puolin ja toisin, jotta työt osattaisiin hoitaa hyvin. Sairaanhoitopiiri B:n haastateltavan mielestä palaveri on näyttäytynyt kuitenkin kanavana, joka toimii vain toiseen suuntaan. Toiveena olisi kokousten kautta saada esimerkiksi kehitysideoita.

Sairaanhoitopiiri A on saanut pieniä hyötyjä siitä, että kaupungin palkanlaskenta on samalla palveluntuottajalla. Joukkovoima on isompi ja siellä on enemmän ihmisiä miettimässä samoja asioita, esimerkiksi lakimuutoksia tai työehtosopimusten muutoksia. Isomman ammattilaisten joukkovoiman myötä on muuttunut se, että nyt sairaanhoitopiirit saavat ehdotuksen, miten asioita hoidettaisiin, kun ennen kysyivät, miten tämä asia hoidettaisiin. Ulkoistuksen tavoitteena oli myös se, että siirretyt työt tehdään jossakin muualla ja jäljelle jääneet henkilöt voivat keskittyä tekemään työtään eri roolissa. Tähän tavoitteeseen on saatu apuja ulkoistuksen avulla.

Kysymykseen oletko tyytyväinen ja tekisitkö ulkoistuksen uudelleen, sain molemmilta sairaanhoitopiirien haastateltavilta saman vastauksen. He ovat tyytyväisiä ostopalvelun ostajia, mutta eivät välttämättä tekisi sitä uudestaan, jos itse saisivat asiasta päättää. Kaikki toimii ja tapahtuu ajallaan, mutta hyvin vähän mitään extraa ulkoistuksella ei ole saatu. Isoimpina hyötyinä on se, että enää ei itse tarvitse miettiä sijaistuksia, rekrytointeja ja osaamisen hankintaa, vaan ne tekee palveluntuottaja.

### 3.2 Palveluntuottajan haastattelut

Palveluntuottajan haastateltava toimii tällä hetkellä palveluntuottajan palveluksessa asiakkuusjohtajana. Hän siirtyi sairaanhoitopiiristä liikkeenluovutuksen yhteydessä palveluntuottajan palvelukseen. Kutsutaan tätä sairaanhoitopiiriä D:ksi. Haastateltavalla on kokemusta sairaanhoitopiirin ja palveluntuottajan organisaatiosta sekä toimintatavoista. Palveluntuottaja yhtiö on in-house-toimija, joka tarkoittaa sitä, että yhtenä omistajana on sairaanhoitopiiri ja tällöin palveluita ei tarvitse kilpailuttaa. Yhtiön asiakkaita ovat esimerkiksi kaupungit, kunnat ja kuntayhtymät. Palveluntuottajalla on emoyhtiö ja neljä alueyhtiötä. Sairaanhoitopiiri D:n ulkoistus projekti kesti noin yhdeksän kuukautta, eikä haastateltavan mukaan aikaa ollut yhtään liikaa.

Palveluntuottajan palveluihin kuuluvat henkilöstöpalveluiden osalta palkanlaskenta, palvelussuhdeasiat, matka- ja kululaskut, työajanhallinta- ja työvuorosunnittelupalvelut, rekrytointipalvelut, osaamisen johtaminen, henkilöstöjohtamisen tukipalvelut, erilaiset henkilöstöjärjestelmät, raportointi ja arkistopalvelut. Myös muita palveluja, kuten hallinnon asiantuntijapalvelut ja tulkkipalvelut, kuuluu heidän tuotteisiinsa. Palveluntuottajan mukaan syitä, joiden vuoksi asiakas valitsee juuri heidät, ovat esimerkiksi seuraavia: vahva osaaminen, tehokkuus ja laatu, osaaminen julkisen sektorin palkkahallinnosta, aktiivinen kehittäminen, hinnoittelun ja kustannusten läpinäkyvyys ja perustuminen todelliseen toteumaan, asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden huomioiminen, monipuoliset ja joustavat palvelut, palvelukanavat sekä asiakaslähtöinen asiakaspalvelu. Yhdeksi vahvuudeksi haastateltava nosti myös palveluntuottajan toimimisen konsernina, tällöin heillä on laajempi osaaminen käytössään. Käytännössä jotakin asiakkaan tarvitsemaa erityisasiantuntijuutta voidaan tuottaa asiakkaalle jonkin muun konsernin alueyhtiön toimesta.

Haastateltavan mukaan asiakkaita tulee sekä liikkeenluovutuksella, mutta myös niin sanottuina kokonaispalvelu asiakkaina, jolloin työ siirtyy tehtäväksi palveluntuottajalle, mutta henkilöstöä ei siirry. Asiakkuus voi olla myös esimerkiksi palkkahallinnon järjestelmäpalveluiden tuottamista. Tässä asiakasmuodossa myydään järjestelmien käyttöoikeus ja pääkäyttäjyys palvelut, mutta asiakas tekee palkanlaskenta työn itse. Käytännössä palvelurepertuaari on laaja ja aina sovitaan asiakaskohtaisesti mitä palveluja tuotetaan. Palveluntuottaja tuottaa palveluja paikkariippumattomasti ja etäyhteyksiä hyödyntäen.

Haastattelun yhteydessä keskusteltiin myytistä, joka usein tulee esille, kun ulkoistetusta palkanlaskennasta puhutaan. Hyvin usein kuulee sanottavan, että ulkoitettuun palkanlaskentaan ei voi edes soittaa. Haastateltava halusi kumota tämän väitteen ja sanoi, että heille saa soittaa ja heiltä saa tarvittaessa asiantuntijan suoraan puhelimitse kiinni. Asiointi ei tapahdu kokonaan koneiden kautta, vaikka heillä onkin otettu käyttöön lähiaikoina uusi palvelunhallintajärjestelmä. Myöhemmässä vaiheessa palvelunhallintajärjestelmän käyttöä laajennetaan ja järjestelmän kautta asiakkaat voivat hoitaa palvelupyynnöt ilman soittamista, esimerkiksi työtodistus- tai verokorttipyyntö. Palveluprosessien sähköistämisen ohella on korvattu toistuvia ja manuaalisia työtehtäviä lähes sadalla robotilla, mikä on vapauttanut aikaa vaativampiin asiantuntijatoihin. Robotiikkaratkaisuja kartoitetaan jatkuvasti lisää.

Kun palveluntuottaja käy neuvotteluja mahdollisen uuden asiakkaan kanssa, he alkavat jo miettimään projektisuunnitelmaa ja varsinkin sen aikataulua alustavasti. Lisäksi sisäinen projektiorganisaatio mietitään jo ennalta. Kun uuden asiakkaan kanssa on tehty sopimus ja asiakkuus konkretisoituu, käydään läpi sisäisesti, että mitä asiakkaan kanssa on sovittu. Samat asiat käydään läpi myös asiakkaan kanssa, jotta ollaan asioista samaa mieltä. Asiakkaan kanssa keskustellaan myös mahdolliset erityispiirteet, jotka tulee huomioida. Näiden toimien jälkeen lähdetään tekemään projektisuunnitelmaa, aikataulutetaan asiat ja nimetään projektipäällikkö. Projektissa on myös konsernintasoisia vastuuta ja joistakin asioita on vastuussa järjestelmätoimittaja. Jokaisen asiakkaan siirtymiseen nimetään oma projektiorganisaatio. Asiakkaan kanssa yhteistyössä määritellään vastuumatriisi, jossa on kuvattuna yksityiskohtaisesti palveluntuottajan ja asiakkaan tehtävävastuut.

Sairaanhoitopiiri D:n tekemän liikkeenluovutuksen tavoitteena olivat palveluiden toimitusvarmuus sekä kustannustehokkuus. Pitkällä aikavälillä tavoitteita olivat myös isojen volyymien sujuvat prosessit ja järjestelmien synergiaedut. Haastateltava halusi tuoda esille sen, että he eivät ole perinteinen palveluntuottaja vaan asiakasyhteistyötä tehdään kumppanuusperiaatteella. Kumppanuudessa tehtävää yhteistyötä tukee osaltaan se, että asiakkaat omistavat osan yhtiöstä. Palveluntuottaja ja asiakas tavoittelevat samaa maalia ja haluavat tehdä hyviä asioita yhdessä. Kumppanuudella tuetaan ja mahdollistetaan palveluiden tehokkuus ja palvelun laatu. Palveluntuottaja kehittää jatkuvasti omaa toimintaansa ja sen lisäksi yhteistyötä kehitetään jokaisen asiakkaan kanssa yhdessä. Kehittäminen pohjautuu yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin, asiakkaalta saatuun palauttee-

seen sekä vuosilaskutuksen ja laadun seurantaan. palveluntuottajan tavoitteena on palveluiden ja asiakasyhteistyön laadun parantaminen, uusien palvelujen tarjoaminen, sähköisyyden lisääntyminen prosesseihin ja sitä kautta myös tehokkuuden lisääminen. Palveluntuottaja ei kehittä pelkästään omaa toimintaansa, vaan kehittää myös kokonaisprosesseja, tietysti yhteistyössä asiakkaan kanssa.

Hinnoittelumallina on käytössä tuotehinnoittelu. Palkkapussin eli ansioerittelyn hinta sisältää palvelun kokonaiskustannukset, jolloin asiakas tietää mitä palvelusta maksaa. Perushinnoittelun lisäksi mahdollisista lisätöistä sovitaan tapauskohtaisesti erikseen. Lisätyöt ovat normaalisti tunti- tai tuntilaskutettavaa asiantuntijan tai erityisasiantuntijan työtä, joilla on eri tuntihinta. Asiakkaan kustannusarvio tehdään vuodeksi. Kustannusarvion valmistelun yhteydessä arvioidaan palveluiden ja kokonaisprosessien sähköistysasteita ja robotisoidut tehtävät sekä niiden mahdollinen vaikutus tuotteiden hintaan. Myös sopimusala vaikuttaa hintaan, jotkut sopimusalat ovat vaativampia kuin toiset ja se on huomioitu palveluiden hinnoittelussa. Kirjanpito on työtä, joka laskutetaan täysin tehtyjen tuntien ja minuuttien perusteella. Hinnoittelussa huomioidaan myös manuaalitoiminnan määrä.

IT-järjestelmien siirtyminen on yleisesti aina niin, että palveluntuottajan järjestelmät otetaan käyttöön, mutta tapauskohtaisesti järjestelmäratkaisuihin voidaan neuvotella ja sopia. Palveluntuottamisen jatkuminen asiakkaan järjestelmillä vaatii selkeän perusteen. Sairaanhoidopiiri D siirtyi palveluntuottajalle niin, että tuotantoa jatkettiin samoilla järjestelmillä liikkeenluovutuksen jälkeen. Vielä ei ole samoista ohjelmista saatu suoranaisia järjestelmien synergiaetuja. Oma sisäinen verkosto palveluntuottajalla on, koska konsernitasolla on muita asiakkaita, joilla on samat ohjelmat käytössä.

Liikkeenluovutuksen yhteydessä sairaanhoidopiiriltä siirtyi reilut 30 henkeä palveluntuottajan palvelukseen. Siirtyminen tapahtui hyvässä hengessä vaikka soraääniäkin aina joukossa on. Henkilöstöä osallistettiin hyvin paljon ja vuoropuhelua käytiin säännöllisesti. Henkilökunta sai vaikuttaa jopa tuleviin toimitiloihin. Lisäksi henkilökunta oli valmistele- massa vastuumatriisia ja olivat hyvin selvillä siitä, mitä siirtyvään palveluun kuuluu. Henkilökunnan osalta on näkemystä siitä, että heillä on enemmän etenemismahdollisuuksia kuin olisi sairaanhoidopiirin palveluksessa ollut. Lisäksi palveluntuottaja yhtiönä tarjoaa henkilökunnalleen laajasti mahdollisuuksia kouluttautua. Sairaanhoidopiirin palkanlaskentapalveluiden henkilöstöä siirtyi palveluntuottajalle 12 työntekijää ja liikkeenluovutuksen jälkeen sairaanhoidopiirin HR-tehtäviin jäi noin parikymmentä henkilöä. Uusien työ-

roolien omaksumisessa ei ole haastateltavan mukaan ollut ongelmia. Vanhojen työka- vereiden kanssa asioidessa, tulee huomioida asiakas-tuottaja suhde. Myös viestintä on tärkeää, mitä viestitään ja miten viestitään. Tähän tarvitaan muutosvalmennusta ja vies- tinnän onnistumista. Yhteyshenkilö palveluntuottajan suuntaan on tärkeä työtehtävä. Sairaanhoidopiiri D siirsi palveluntuottajalle perus palkanlaskennan tekemisen. Sairaanhoidopiiri D:n tehtäväksi jäivät mm. lääkäripäivystys asiat, Titania työvuorosunnitteluun liittyvät asiat, työkokemuslisien valmistelu, työtodistusten tekeminen, HR-raportointi ja sihteeri palvelut. Palveluntuottajan ja myös asiakkaan näkökulmasta aineisto tulisi olla mahdollisimman pitkälle vietyä sähköistä aineistoa jo tehokkuudenkin näkökulmasta, mutta esimerkiksi sairaanhoidopiiri D:n osalta se ei ole kaikilta osin vielä toteutunut, koska esimerkiksi lyhytaikaisten keikkalaisten prosessi on vielä sähköistämättä. Kaikki aineisto pyritään saamaan vähintään sähköpostin välityksellä, vanhaa paperipostin käyttöä pyri- tään välttämään. Tämän ansiosta myös etätöiden tekeminen on mahdollista.

Kysyttäessä haastateltavan kokemuksia siitä mikä ulkoistusprosessissa voisi mennä pie- leen, tuli ensimmäisenä vastauksena viestintä. Oikea aikainen viestintä niille henkilöille ketä asia koskee, on ehdottoman tärkeää. Lisäksi viestinnän tulee olla sisällöllisesti oi- keaa sekä avointa. Toinen asia, jonka haastateltava nosti esille on ennakoiminen. Enna- kointia tulee tehdä esimerkiksi uusien tilojen osalta, tietoverkkojen siirtämisessä ja niiden toimivuuden varmistamisessa sekä aikatauluissa. Arki palveluntuottajan ja sairaanhoido- piiri D:n kanssa sujuu todella hyvin. Arki on helppoa ja välitöntä tunnelmaa aistitaan mo- lemmin puolin. Palveluntuottajan arvomaailma on haastateltavan mukaan sellainen, mistä hän tykkää, kaikki tekevät parhaansa ja sen tulee riittää, mahdollisista virheistä opitaan ja yhdessä tekeminen on avainsana. Asiakas on ykkönen ja asiakkaita palvel- laan, yritetään olla askel edellä asiakasta ja tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa. Lisäksi työ- yhteisö kunnioittaa toinen toisiaan. Haastateltavan yhteinen historia sairaanhoidopiiri D:n kanssa ei ainakaan haittaa yhteistyötä. Yhteistyötä hoidetaan säännöllisillä kuukausipa- lavereilla. Palvelupäälliköiden johdolla on kuukausipalaverit, joissa käsitellään tarkem- malla tasolla palveluita sekä palvelun laatua ja asiakaskokemusta. Ohjausryhmä tasoi- nen palaveri kokoontuu noin neljä kertaa vuodessa ja lisäksi tarvittaessa. Näiden lisäksi asiakkaan kanssa voi olla sovittu strateginen ohjausryhmä, joka kokoontuu pari kertaa vuodessa. Palveluntuottajan nimeämä asiakkuuspäällikkö vastaa palvelusopimuksen to- teutumisesta asiakkaan suuntaan ja on yhteyshenkilönä.

### 3.3 Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin haastattelut

VSSHP:n haastateltavat toimivat kaikki henkilöstöpalveluiden yksikössä, henkilöstöjohtajana, neuvottelupäällikkönä ja henkilöstöasiantuntijana. Ulkoistaminen nähdään periaatteessa hyvänä vaihtoehtona, jos ulkoistava yritys on geneerinen, jossa kaikki saavat kuukausipalkkaa eikä mitään erikoista tapahdu tai muutokset ovat hyvin helposti hallittavissa ja asiat ovat yksinkertaisia. Hyvin erilainen tilanne on, kun palkkarakenne on monimutkainen ja kyse on valtavista volyymeistä, johon vaikuttavat monet eri työehtosopimukset sekä useat paikalliset sopimukset. Monimutkaisen palkkarakenteen vuoksi palkanlaskenta on VSSHP:ssä haastavaa ja siihen vaikuttaa hyvin moni tieto. Jos yksikin tieto on väärin, on lopputulos virheellinen. Jokaisen haastateltavan mukaan palkanlaskennan ulkoistus vaikuttaisi asioiden selvittelyjen ja virheiden korjaamisen osalta hidastaen ja monimutkaistaen. Yhteydenpito nähdään olevan monen mutkan takana, jos ulkoistus olisi tehty. Oman toiminnan etuja ovat haastateltavien mukaan kommunikointi ja yhteistyö yrityksen sisällä. Yhdessä mietitään erilaisia toimintatapoja ja virheiden korjauksia ja niiden tekeminen vain tapahtuu, ilman erillistä laskutusta. Nykyisen palkanlaskennan kyky hoitaa virheet kuntoon ilman sen ihmeempiä palavereja ja kommervenkejä, nähdään selkeänä etuna nopeuden ja ketteryyden vuoksi.

Jos ulkoistus tehtäisiin, tulisi tarkkaan miettiä millainen sopimus tehdään eli mitä palveluita sovitaan ostettavaksi ja mitä ei. Jos halutaan palvelua kuten tällä hetkellä, epäillään sopimuksen tulevan varmaankin hyvin kalliiksi. Kaikki haastateltavat tunnistavat nykyisen palkanlaskennan työtehtävissä sellaisia tehtäväkokonaisuuksia, jotka todennäköisesti laskettaisiin lisähintaisiksi töiksi ja nostaisivat tällöin kustannuksia. Vaikutusmahdollisuudet ulkoistettuun palveluun nähdään rajallisiksi, jonka vuoksi sopimuksen teko korostuu, koska se määrää toiminnan laajuden ja lisäkustannusten syntyminen. Muutosten saaminen sopimukseen ja sitä kautta myös toimintaan, nähdään monimutkaisena, vaikeana ja kalliina aiemman kokemuksen mukaan.

Haastateltavien yleinen uskomus on, että palkanlaskenta tehdään ulkoisella palveluntuottajalla juuri niin, kuin aineisto sinne lähetetään. Tässä korostuu esihenkilöiden vastuu hänen tekemistään henkilöstöhallinnollisista päätöksistä. Tämä nähdään riskinä VSSHP:n kokoiselle yritykselle, joka on hyvin monimutkainen vuorotyötä tekevä organisaatio. Kaikki selvitystyö tehtäisiin jatkossa omissa organisaatioissa eli sitä ei enää tekisi palkanlaskijat vaan selvitystyö siirtyisi henkilöstöpalveluihin. Palkanlaskennan valvonta-

työ lakkaa, koska materiaali maksetaan juuri sellaisena kuin se palkanlaskentaan toimitetaan. Jos palkanlaskenta ei tarkista palkka-aineistoa, kukaan henkilöstöpalveluissa ei pysty tarkistamaan lähetettyä materiaalia ennen maksua, joten riski virheisiin on suuri. VSSHP:n palkanlaskenta ei ole pelkkä peruspalkanlaskenta yksikkö. Jos peruspalkanlaskenta ulkoistetaan, jää kaikki ylimääräinen palvelussuhdeneuvonta, valvonta, tarkistus ja selvittelytyö tekemättä palkanlaskijoiden toimesta ja työ siirtyy tehtäväksi jäljelle jäävään organisaatioon.

Mikään palveluntuottaja yritys ei pysty VSSHP:n suuruista volyymiä yhden yön aikana opettelemaan ja ottamaan tehtäväksi ilman olemassa olevaa ammattitaitoista henkilökuntaa, joten liikkeenluovutus olisi ainoa vaihtoehto. Vaikka tietotaito siirtyisi ulkoistavalle palveluntuottajalle alkaa henkilökunnan tietotaito ja kiintopinta talon sisältä vähitellen vähentyä. Ulkoistus poistaisi kokonaisnäemyksen, joka syntyy vain organisaation sisällä. Palkanlaskijat olisivat toisen yrityksen työntekijöitä ja toisen firman kulttuurit ja käytännöt tulisivat heille arkipäiväksi. Ulkoistavan palveluntuottajan positiivisia hyötyjä nähdään olevan paremmat etenemismahdollisuudet sekä vahvan tiimituen saaminen.

Haastateltavan mukaan VSSHP:n ympäristössä ei ole johtamisen prosessit ja toiminnot kaikilta osin kunnossa ja kaikki esihenkilöt eivät tiedä tai osaa henkilöstöhallinnollisia asioita. Tällöin tapahtuu paljon virheitä ja jos kukaan ei ole niitä tarkistamassa, on se painajainen palkanlaskennalle, koska aina ilmenee jotain ihmeellistä, virheitä ja selvitettävää. Tällä hetkellä palkanlaskenta tarkistaa hyvin paljon esihenkilöiden tekemiä päätöksiä ja lisäksi osaa kyseenalaistaa tehtyjä päätöksiä. Kun ollaan samaa organisaatiota, virheiden korjaaminen tapahtuu palkanlaskennan ja esihenkilön välisellä yhteistyöllä. Ulkoisen palveluntuottajan ollessa mukana toiminnassa, tarkoittaa se sitä, että kommunikointi suoraan palveluntuottajalta eli palkanlaskennasta esihenkilöön ei olisi enää sallittua, vaan yhteydenotot menisivät keskitetysti yhteyshenkilöiden kautta. Suurin osa tämän hetkisistä palkanlaskennan virheistä johtuu oman organisaation esihenkilöiden tekemistä virheellisistä toimenpiteistä ja niiden korjaamisesta ulkopuolinen palveluntuottaja lähettäisi lisälaskuja. Tämä nähdään erittäin isona riskinä ulkoistuksessa.

Haastateltava on nähnyt aiemmalla työnantajallaan palkanlaskennan ulkoistuksen, joka ei tuonut säästöjä eikä ollut onnistunut. Työympäristö oli samanlainen kuin VSSHP:n työympäristö monine työehtosopimuksineen ja monimutkaisen palkkarakenteen vuoksi. Tästä syystä haastateltavan mielipide ulkoistamisesta juuri VSSHP:n kaltaisessa yrityksessä olisi täysi katastrofi. Työnantajan kaksi velvoitetta on järjestää työterveyshuolto ja

maksaa työntekijöille palkka. Tämän vuoksi haastateltava ei kovin keveästi lähtisi ulkoistamaan toimivaa palkanlaskentaa.

Jokaisen haastateltavan mukaan nähdään selkeänä se, että jäljelle jäävää henkilöstöpalveluiden organisaatiota tulisi vahvistaa nykyisestä, jos palkanlaskenta ulkoistettaisiin. Kokonaisuudessaan henkilömäärä kasvaisi ja kustannusten muoto vaihtuisi. Suorissa henkilöstökustannuksissa säästettäisiin, mutta ostopalvelu kuluja syntyisi. Lisäksi tulee ajatella miten ulkoistus vaikuttaa nykyisiin henkilöstöhallinnon toiminteisiin ja prosesseihin, miten niitä tulee muuttaa ja mitä niiden muuttaminen maksaisi. Nykyään palkanlaskenta vastaa myös palvelussuhteisiin liittyviin kysymyksiin ja ulkoistuksen jälkeen nämä kysymykset tulisivat kaikki henkilöstöpalveluihin. Nykyisillä resursseilla kysymyksiin ei pystyttäisi vastaamaan, vaan henkilökuntaa tulisi lisätä. Lisäksi tarvittaisiin yksi henkilö, joka vastaisi yhteistyöstä ja vuoropuhelusta ulkoistavan palveluntuottajan suuntaan. Näiden lisäksi yksi haastateltavista ei näe, että koko palkanlaskennan henkilökunta siirtyisi mahdollisen ulkoistuksen yhteydessä, vaan ammattiosaamista tulisi jättää myös omaan organisaatioon. Haastateltavan mukaan palkanlaskennan työtehtävien listauksella tulisi varmasti esille työtehtäviä, joita ei haluttaisi siirtää palveluntuottajalle ja niille tulisi löytää tekijä tai tekijät henkilöstöpalveluihin. Työtehtävien listauksesta tulisi näkyville myös tehtäviä, joista kukaan ei edes tiedä, että niitä palkanlaskennassa tehdään. Tällä hetkellä palvelussuhde- ja palkka-asiat sekoittuvat työntekijöiden ajatuksissa eli palkka-asioista kysytään henkilöstöpalveluiden palvelussuhde tiimiltä ja palvelussuhde asioita palkanlaskennasta. Yksi hyöty haastateltavan mielestä voisi olla se, että ulkoistus saattaisi tuoda selkeämpää rajaa siihen, mistä saa tarvittavaa palvelua ja neuvontaa myös henkilökuntaa ja esihenkilöiden suuntaan.

VSSHP:n palkanlaskijat kokivat ajatuksen ulkoistamisesta hyvin kaksijakoisesti. Toiveena olisi tietysti jatkaa toimintaa kuten tähänkin asti, koska työnantajaan ollaan tyytyväisiä ja työnantaja koetaan vakaaksi. Työnkuvaan ollaan hyvin tyytyväisiä, koska työtehtävät ovat monipuolisia ja haastavia. Ajatus siitä, että työnkuva supistuisi, ei innostanut, vaan se toi mielikuvan työn yksipuolisuudesta, joka mahdollisesti laskisi työmotivaatiota. Toisaalta taas koettiin, että voisi olla kiva välillä tehdä töitä ilman puuttumista esihenkilöiden tekemiin virheisiin ja laittaa aineisto maksuun sellaisena kuin se tulee. Ajatus työstä koettiin helpommaksi, koska aineistoon ei tarvitsisi puuttua.. Osa palkanlaskijoista mainitsi, että ulkoistamisen jälkeen oltaisiin eri yrityksen palveluksessa ja silloin velvollisuus olisi toimia sen yrityksen eduksi, eikä ajateltaisi enää entisen työnantajan etua.

Roolien ja työnkuvan muuttuminen mahdollisen ulkoistuksen tapahduttua koettiin vaikeaksi muutokseksi käytännön tasolla. Se, että enää ei voisi olla suoraan esihenkilöihin tai työntekijöihin yhteydessä koettiin hankalaksi ja turhan monimutkaiseksi. Osittain palkanlaskijat olivat sitä mieltä, että on vaikea muodostaa mielipidettä ulkoistamisesta ja toisen työnantajan palveluksessa olemisesta, koska ei voi tietää millaista se olisi. Vain yhdellä palkanlaskijoista oli kokemusta tilitoimisto työskentelystä, jota voidaan joiltakin osin verrata ulkoistettuun palkanlaskentaan. Joidenkin mielestä palveluntuottajan palveluksessa oleminen saattaisi olla parempi vaihtoehto palkkauksen, muiden etujen ja etenemismahdollisuuksien osalta.

## 4 TULOSTEN POHDINTA

Vertaillen tietoperustaa ja haastatteluista saatuja tutkimustuloksia, löydetään hyvin paljon yhtäläisyyksiä. Voidaan huomata, että toteutetuissa ulkoistamisprosesseissa on törmätty juuri niihin haasteisiin, joita teoriassakin on mainittu. Myös eri osapuolien haastatteluista löytyi samankaltaisuuksia.

Lehikoinen & Töyrylä (2013, 50 – 51) nostavat yhdeksi esiselvityksen tärkeäksi vaiheeksi ulkoistettavan kohteen rajaamisen. Rajaamista voidaan tehdä hyvin karkeastikin, mutta tärkeää on määrittää mitä tehtäviä ollaan ulkoistamassa ja kuka niistä on vastuussa. Haastattelujen perusteella juuri rajaaminen oli suurimpia haasteita ulkoistamisen läpiviemisessä. Molemmat sairaanhoitopiirit nostivat haastatteluissa tärkeänä vaiheena esille sen, että työtehtävistä koostuva vastuutaulukko tulee tehdä niin perusteellisesti ja laajasti, jotta se olisi yhtä selkeä molemmille osapuolille ja että se ymmärrettäisiin molempien osapuolten taholta samalla tavalla. Sama työtehtävä voidaan nähdä ja ymmärtää eri tavoin osapuolien kesken ja tämän vuoksi olisikin hyvä avata kaikki työtehtävät riittävän tarkasti. Vastuumatriisin tekemiseen tulisi ottaa mukaan palkanlaskijoita, jotta taulukkoon tulee listattua kaikki työtehtävät, koska jos jokin pieni työtehtävä jää epähuomiossa listaamatta, saattaa se aiheuttaa ongelmia ja lisäkustannuksia jatkossa. Kun vastuumatriisi on hyvin täytetty ja tehty, auttaa se päivittäisessä työn tekemisessä molempia osapuolia ja silloin vältetään väärinymmärryksiltä ja lisäkustannuksilta.

Molemmat sairaanhoitopiirit hakivat ulkoistamisella kustannushyötyjä, palveluvarmuutta sekä palvelujen tehokkuutta. Nämä ovatkin Lehikoisen & Töyrylän mukaan (2013, 57) yleisimpiä hyötyjä, joita ulkoistamisella haetaan. Kustannusten osalta sairaanhoitopiiri A oli saavuttanut tavoitteensa. Sairaanhoitopiiri B:n ulkoistus oli kestänyt vielä niin vähän aikaa, että kustannuksista ei vielä ollut tietoa. Ostopalveluihin budjetoitu summa on käsittänyt siirtyvien henkilöiden palkkakustannukset lisättynä hallintokuluilla. Näihin kustannuksiin ei kuitenkaan ole laskettu niitä summia, joita oman HR organisaation vahvistaminen vaatii. IT-järjestelmistä ei saada säästöjä, koska molemmat sairaanhoitopiirit maksavat kaikki IT-järjestelmistä aiheutuvat kulut ulkoistamisen jälkeenkin. Sairaanhoitopiiri A:n osalta palvelut siirtyivät tehtäväksi samoilla ohjelmilla kuin ennenkin ja koska kukaan muu asiakas ei käytä samoja ohjelmia, tulee kustannukset sairaanhoitopiiri A:n maksettavaksi. Sairaanhoitopiiri B:n osalta IT-järjestelmät omistaa edelleen sairaanhoi-

topiiri itse, joka luonnollisesti maksaa myös niistä aiheutuvat kustannukset. Kustannus-  
hyötyjä saadaan kokonaisprosessien kehittämisen kautta ja siinä tarvitaan molempien  
osapuolien kehittämishalukkuutta. Jos prosesseja saadaan tehokkaammaksi, kustan-  
nushyöty jää palveluntuottajalle, mutta se tulee huomioida myös hinnoittelussa. Lisäkus-  
tannukset tulevat haastateltavien mukaan aina asiakaslähtöisistä muutoksista ja korjauk-  
sista. Yhden markkinoilla olevan palveluntuottajan tuntihinnat on jaoteltu asiantuntijatyö-  
hön ja erikoisasiantuntijatyöhön. Asiantuntijan työn tuntihinta on 79 euroa plus arvonli-  
sävero. Tämän mukaan yhden päivän lisätyön hinta on noin 570 euroa + alv. Asiakas-  
lähtöiset muutokset ovat esimerkiksi tilikarttamuutokset ja organisaatiomuutokset.  
VSSHP:n osalta lähes vuosittaiset organisaatiomuutokset tulisivat maksamaan lisätöinä  
VSSHP:lle tuhansia euroja. Muutokset tehdään pääsääntöisesti ryhmämuutosajoilla,  
mutta aina on tarve myös yksittäisiin manuaalikorjauksiin. Tällä hetkellä muutokset teh-  
dään muiden töiden ohessa ilman lisäkuluja. Kun pystytään päättämään mitä toimintoja  
teetetään palveluntuottajalla ja mitä voidaan tehdä itse, saatetaan kustannuksissa sääs-  
tää. Itse tekeminen maksaa myös, mutta kulut eivät näy ostopalvelukuluissa ja tällöin  
voidaan laskea se ostopalveluihin säästökseksi. Tällä tavalla voidaan saada ulkoistus näyt-  
tämään halvemmalla, kuin se todellisuudessa onkaan. Tärkeä vaihe ulkoistuksen pro-  
sessissa on sopimuksen tekeminen. Yhden sairaanhoitopiirin haastateltavan mukaan  
saatava palvelu ei ole sitä, mitä on sovittu. Hänen mielestään myös asiakaslähtöiset  
muutokset tulisi kuulua sopimukseen ja palkanlaskijoiden normaaliin työhön, koska neu-  
votteluissa sovittiin palvelun olevan kuten ennen eli as is. Lehikoinen & Töyrylä (2013,  
105) nostavat tärkeäksi vaiheeksi neuvotteluvaiheen, jolloin sovitaan palvelun todellinen  
sisältö, hinnoittelu ja sen perusteet. Haastattelusta saadun tiedon mukaan osapuolilla on  
eri näkemys siitä, mitä on sovittu.

Ulkoistamispäätös tehtiin molemmissa sairaanhoitopiireissä aika nopeasti ja ilman pe-  
rusteellista esiselvitystä. Teorian mukaan esiselvitys on yksi tärkeimpiä prosessin vai-  
heita, eikä sitä saisi unohtaa (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 50). Sairaanhoitopiireissä pää-  
tös ulkoistamisesta tehtiin sen vuoksi, että toisetkin sairaanhoitopiirit ovat niin tehneet.  
Tämän lisäksi toinen sairaanhoitopiiri valitsi myös saman palveluntuottajan, kun heidän  
yhteistyökumppanina toimiva sairaanhoitopiiri oli valinnut. Käytännössä ulkoistamisen  
prosessista hypättiin yli perusteellinen esiselvitys ja kilpailutus. Ulkoistamispäätökseen  
toki vaikuttivat Sote-uudistuksen tuleminen ja mahdollisen yhteistyön mukanaan tuomat  
edut. Ulkoistamispäätöksestä palvelun siirtämiseen kului hyvin vähän aikaa ja molemmat  
olivat sitä mieltä, että yhtään ei ollut aikaa hukattavaksi. Jotta pääsee parhaimpaan lop-

putulokseen tulee prosessiin varata aikaa ja resursseja. Molemmat kaksi sairaanhoitopiiriä ulkoisivat toiminnan in-house yhtiöön, joten kilpailutusta ei tarvinnut tehdä. Tämä herättää ajatuksen siitä, onko palveluntuottaja todella se paras, halvin, laadukkain ja tehokkain vaihtoehto, joka markkinoilla on. Toki, jos sairaanhoitopiiri omistaa osan palveluntuottaja yritystä, on varmempaa se, että molemmat osapuolet pyrkivät parhaaseen lopputulokseen ja hyvään yhteistyöhön.

Yksi ulkoistamisen tavoitteista sairaanhoitopiireillä oli myös palvelujen saannin ja osaamisen varmistaminen, jotka myös Lehikaisen & Töyrylän (2013, 57) mukaan ovat yksi useimmin asetetuista tavoitteista. Tällä tavoitteella sairaanhoitopiirit tarkoittivat sellaista tilannetta, kun pienemmät palkanlaskentayksiköt kärsivät nopeasti esimerkiksi irtisanoutumisesta tai pidemmästä sairauslomasta johtuvasta poissaolosta, jopa niin paljon, että palkanmaksu saattaa myöhästyä. Esihenkilöiden työaika kuluu sijaisten etsimiseen, rekrytoimiseen ja toiminnan koordinointiin, jotta palkanlaskenta toimii. Ulkoistamisella siirretään tämä työ ulkoisen palveluntoimittajan tehtäväksi. VSSHP:n palkanlaskenta hoidetaan tiimeissä ja tällä toimintamallilla on varmistettu palvelujen saanti, vaikka resursseissa tapahtuisi äkillisiä ja suuriakin muutoksia. Palkanlaskennan tiimiytymisellä on saatu jaettua myös työmäärä tasaisemmin palkanlaskijoiden kesken. Loma-ajat ja äkilliset poissaolot on helpommin paikattavissa, kun työtä tehdään tiimeissä, jossa vastuu on kaikilla. Myös osaaminen pyritään pitämään sillä tasolla, että jokainen tiimin jäsen osaa kaikki tiimin työt. Tällöin osaaminen on myös tasalaatuista. Tiimin asiantuntijuus auttaa jokaista tiimin jäsentä oppimaan ja sisäistämään uusia asioita. Ison palkanlaskennan siirtäminen ulkoisen palveluntuottajan tuottamaksi vaatii ehdottomasti liikkeenluovutuksen eli koko palkanlaskennan henkilökunta siirtyisi vanhoina työntekijöitä palveluntuottajan palvelukseen. Kenelläkään ulkoisella palveluntuottajalla ei ole valmiina ja vapaana ammattitaitoisia palkanlaskijoita, jotka pystyisivät ottamaan hallintaansa yhden yön aikana noin 8500 työntekijäorganisaation palkanlaskennan. Sisäinen tietotaito ja organisaatituntemus ovat nykyisten palkanlaskijoiden ehdoton vahvuus.

VSSHP:n haastatteluista kävi ilmi, että esihenkilöiden tietotaito ja johtamisen mallit ja toiminnot eivät ole sillä tasolla, millä ne kuuluisivat olla. Tämä käy ilmi esihenkilöiden tekemien virheellisten päätösten määrästä. Tähän vaikuttaa myös se, että esihenkilöiden ammatillinen tausta on terveystieteistä eikä esihenkilötyöstä ja useimmiten esihenkilöksi siirrytään hoitotyöstä ilman esihenkilökoulutuksia. Jotta esihenkilöiden työhön saadaan enemmän varmuutta ja tietotaitoa, tulee kannustaa esihenkilöitä osallistumaan esihen-

kilökoulutuksiin. Haastattelujen mukaan ulkoistettu palkanlaskenta nostaa enemmän näkyville esihenkilöiden tekemiä virheitä, mutta myös monimutkaistaa virheiden korjaamista, joten johtamisen prosessit ja tietotaito tulisi saada kuntoon ennen mahdollisen ulkoistamispäätöksen tekemistä. Uskoisin, että esihenkilöille on helpompaa toimia talon sisäisen palkanlaskennan kanssa, koska sieltä he saavat neuvoja, miten kuuluu tai olisi kuulunut tehdä ja miten asian voi korjata ilman lisälaskutusta. Pelko tehdä virheitä poistuu, kun virheistä ei lisälaskuteta. Valitettavasti esihenkilökoulutukset eivät välttämättä ole ongelmaa kokonaan poistava ratkaisu. Koulutuksiin osallistuvat perinteisesti aina samat esihenkilöt ja ne, joilla on eniten haasteita, eivät ehdi tai jaksaa osallistua koulutuksiin. Yksi vaihtoehto esihenkilöiden tietotaidon lisäämiseen on ottaa käyttöön niin sanottu HR partner malli. Tässä mallissa jokaiselle toimialueelle sijoitettaisiin oma henkilöstöhallinnon asiantuntija, joka tekisi työsopimukset ja viranhoitomääräykset, auttaisi, opastaisi ja neuvoisi toimialueen esihenkilöitä henkilöstöhallinnollisissa asioissa. Tällä mallilla voitaisiin minimoida virheet. HR partner roolissa oleva asiantuntija saisi säännöllisesti koulutusta ja hänellä olisi oma verkosto muiden asiantuntijoiden kanssa, jossa voidaan jakaa tietoa. HR partner malli on käytössä valtion virastoissa, esimerkiksi Liikennevirastossa ja ympäristöministeriössä. (Valtioneuvosto 2017)

Tulee muistaa, että toiminnan jatkuva kehittäminen ei lopu ulkoistamiseen. Palkanlaskennan osalta moni prosessi alkaa työntekijästä ja loppuu palkanlaskentaan. Prosesseja tulee kehittää ulkoistavassa yrityksessä sekä palveluntuottajan toimesta ja tähän tarvitaan saumatonta yhteistyötä. Molempien osapuolien tulee olla aktiivinen ja luova kehittämisideoiden suhteen. VSSHP:ssä on kuvattu monia palkanlaskentaan liittyviä prosesseja. Prosesseja on myös kehitetty ja sähköistetty mahdollisuuksien mukaan. Mahdollisesti tulevaa ulkoistamista varten ja oman toiminnan tehostamisen vuoksi tulee kehittämistyötä edelleen jatkaa ja omaa toimintaa tulee tarkastella jatkuvasti kriittisesti parannuskohteita etsien ja uusia toimintatapoja kehittäen, kuten Kiiskinen ym. (2002, 40 – 41) mainitsevat. Haastattelujen mukaan kahden sairaanhoitopiirin negatiivinen kokemus kehittämisen puuttumisesta estää prosessien kehittymistä ulkoistamisen jälkeen. Kehittämisen puuttuminen vaikuttaa tehokkuuden lisäämiseen, olemassa olevan tason ylläpitämiseen, mutta myös palvelun laatu saattaa heikentyä.

Kahden ulkoistaneen sairaanhoitopiirin näkemyksen mukaan palkanlaskijoiden ammatitaitoa jätetään osittain käyttämättä. Palkanlaskijat eivät saa puuttua esihenkilöiden tekemiin virheisiin, koska on kyseessä asiakas-tuottaja suhde. Myös palveluntuottajalle

siirtyneet palkanlaskijat ovat kokeneet olevansa nykyään robotteja ja työnkuva on muuttunut oleellisesti, vaikkei niin pitänyt tapahtua, koska kaikki työ siirtyi mukana. Tämä johtuu siitä, että kun toimitaan asiakas-tuottaja suhteessa, palkanlaskenta hoidetaan asiakkaan toimittaman aineiston perusteella, eikä niitä enää tarkisteta samalla tavalla kuin ennen. Virheitä kuitenkin aina sattuu ja jokaisen työajan säästöä olisi se, että virheisiin puututtaisiin ennen kuin ne ehtivät palkanmaksuun asti. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin haastateltavien näkemys asiaan oli samankaltainen eli nykyisenä toimintona tehtävä palkka-aineiston tarkistus on tarpeen ja jos se jää tekemättä, tulee virheiden määrä kasvamaan. Virheiden selvittely koetaan työlääksi, koska sitä ei enää tehtäisi palkanlaskennassa, vaan VSSHP:n omassa organisaatiossa esihenkilön ja henkilöstöpalveluiden yhteyshenkilön välillä. Osa palkanlaskennan nykyisistä työtehtävistä siirtyisi jäljelle jäävään henkilöstöpalveluiden organisaation tehtäväksi ja esihenkilöiden tekemät virheet tulevat näkyvämmiksi ja tuovat lisäkustannuksia. Ulkoistuksessa tulee huomioida, että vaikka palkanlaskenta siirretään tehtäväksi ulkopuoliselle toimijalle, tulee edelleen tuottaa aineistoa palkanlaskentaan esihenkilöiden toimesta. Lehikoisen & Töyrylän (2013, 59) mukaan realistinen arvio omaan organisaatioon kohdistuvista muutoksista ja tarpeista ulkoistuksen yhteydessä pienentää kilpailutuksen ja palveluvaiheen yllätysten määrää. VSSHP:n haastateltavat olivat hyvin samaa mieltä siitä, että olisi mahdollista ulkoistaa palkanlaskentaa ja jäädä toimimaan samalla henkilömäärällä. Näkemys töiden kasvamisesta henkilöstöpalveluissa oli yhteneväinen ja tämän vuoksi tulisi jäljelle jäävää organisaatiota vahvistaa lisähenkilöillä, jos ulkoistaminen tapahtuisi. Haastatteluista nousi esille palkanlaskijoiden saama etu siitä, että he ovat omassa organisaatiossa töissä eivätkä ulkoisen palveluntuottajan palveluksessa. Oman organisaation paikallistuntemus ja samojen sääntöjen noudattaminen nähdään olevan selkeä etu palkanlaskijan työssä. Myös yhteistyö oman organisaation sisällä katsotaan olevan parempaa ja helpompaa kuin tilaaja-tuottaja suhteessa.

Tärkeää olisi erottaa mistä mitäkin palvelua jatkossa saisi. Jotta ylimääräisiltä yhteydenotoilta ja lisäkustannuksilta vältyttäisiin tulisi kentälle hyvin selkeästi informoida, mitkä asiat ovat palkanlaskennan asioita ja mitkä henkilöstöpalveluiden hoitamia asioita. On ymmärrettävää, että henkilöstön on vaikea hahmottaa, mitä palvelua saa palkanlaskennasta ja mitä palvelussuhdeyksiköstä. Raja on hiuksen hieno. Jo nyt käytössä olevat osastojen nimet palkanlaskenta ja henkilöstöpalvelut ei riitä rajan vetämiselle, kuten käytännössä on huomattu.

#### 4.1 Realibiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen validiteettia eli sen pätevyyttä sekä luotettavuutta eli realibiliteettia tulee arvioida (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Tutkimus pohjautui henkilökohtaisiin haastatteluihin. Tutkimuksessa keskityttiin kahteen eri toiminnan muotoon eli ulkoistukseen ja omana palveluna tehtävään toimintoon. Haastateltavat valittiin niin, että heillä on kokemusta molemmista toiminnan muodoista yhtä lukuun ottamatta, tällöin heillä on selkeä kuva molemmista vaihtoehdoista ja he osasivat antaa realistisia ja käytännön läheisiä vastauksia. Haastattelut olivat hyvin keskustelun omaisia ja ne tuntuivat hyvin luottamuksellisilta puolin ja toisin. Uskon, että jokainen haastateltava uskalsi sanoa juuri sen, mitä ajatteli asiasta eikä mitään kaunisteltuja vastauksia tullut. Haastattelujen perusteella sain hyvin realistisen ja käytännön läheisen kuvan ulkoistamisesta, joka oli tullut myös teoriassa esille. Hyvin moni haastateltavien esille nostama asia on mainittu myös alan kirjallisuudessa, joten tämän mukaan tietopohja ja haastatteluista saatu informaatio vahvistivat tutkimuksen realibiliteettia ja validiteettia.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan oli tarkoitus haastatella vielä yhtä sairaanhoitopiirin edustajaa, mutta valitettavasti se ei ollut mahdollista. Tämän vuoksi päätin laajentaa haastatteluja niin, että haastattelin oman organisaation edustajia, jotta saisin myös heidän näkökulman ja tahtotilan esille tutkimuksessani. Heidän haastattelunsa olivat myös hyvin yhteneväiset muiden sairaanhoitopiirien haastatteluiden kanssa, joten myös se vahvisti tutkimuksen realibiliteettia.

Tutkimuksessa pyrin noudattamaan huolellisuutta kirjoittamisessa, lähteiden merkinnässä ja tulosten analysoinnissa. Tutkimuksessa pyrin objektiivisuuteen, vaikka oma työhistoria ja nykyinen työ on tutkittavasta organisaatiosta. Täydellisesti puolueettomana tutkimusta en ole pystynyt tekemään, mutta olen parhaani mukaan yrittänyt toimia niin, että omat asenteeni ja uskomukseni eivät vaikuta tutkimukseen ja sen tuloksiin.

## 5 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ulkoistamisprosessin kulku sekä muiden sairaanhoitopiirien kokemuksia ulkoistamisprosessista, jotta löydetään keinoja onnistuvaan ulkoistamiseen ja siinä ilmenevien haasteiden ja riskien torjumiseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli samalla selvittää ulkoisen palveluntuottajan tuottaman palvelun ja oman palvelun välisiä eroja. Tutkimus perustui todelliseen tarpeeseen, koska palkanlaskenta on yksi eniten ulkoistettuja tukipalveluja. Tämän lisäksi tuleva sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus ja mahdollisten hyvinvointialueiden perustaminen vaikuttaa nykyisiin Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin rakenteisiin ja todennäköisesti vaikutukset ulottuvat myös tukipalveluihin ja tällöin myös VSSHP:n palkanlaskentaan. Tutkimuksen teon jälkeen opinnäytetyön tekijällä on selkeytynyt ja realistinen käsitys ulkoistamisen prosessista, sen vaikutuksista, onnistumisen edellytyksistä, hyödyistä, riskeistä ja haasteista. Näiden lisäksi opinnäytetyön aikana on tullut ilmi oman organisaation tahtotila sekä valmiustila mahdollista ulkoistamista silmällä pitäen.

Haastatteluja sain kolmelta eri osapuolelta, ulkoistuksen jo tehneiltä sairaanhoitopiireiltä, markkinoilla olevalta palveluntuottajalta sekä omasta organisaatiosta, jossa palkanlaskennan ulkoitusta ei ole tehty. Mielestäni tämä kolmikanta toi riittävän näkemyksen tutkittavasta asiasta. Työn teoriapohja koostuu monista eri kirjallisuuden lähteistä sekä muutamista internet lähteistä. Ulkoistamisen teoriaa käsiteltiin hyvin useassa kirjallisuuden lähteessä. Aineisto oli hyvin samankaltaista ja usein samoja asioita käsiteltiin eri kirjallisuuden lähteissä. Tämän mukaan vahvistui tieto siitä, että tietoperusta on juuri niin kuin se tähän työhön on kirjoitettu. Haastattelujen lisäksi tietoperustaan tutustuminen vahvisti tunnetta siitä, että ulkoistamisen prosessissa ilmenee usein samoja ongelmia ja haasteita, vaikka ulkoistamisen kohde ei olisi samankaltainen. Teoriaa voi käyttää pohjana, minkä tahansa toiminnon ulkoistamisessa.

Tietoperustan mukaan ulkoistamis päätöksen tärkeänä perustana tulee olla perusteellisesti tehty esiselvitys. Tätä ei oltu tehty kummassakaan sairaanhoitopiirin ulkoistamisen prosessissa, vaan päätös oli tehty muilla perusteilla, esimerkiksi muiden sairaanhoitopiirien esimerkin perusteella. Kumpikaan sairaanhoitopiirien haastateltavasta ei kuitenkaan enää ulkoistusta tekisi, jos asiasta saisi itse päättää. Ikuisiksi kysymysmerkiksi jää se, että olisiko ulkoistamiseen näissä sairaanhoitopiireissä päädytty, jos olisi tehty perus-

teellinen esiselvitys. Jos oman organisaation osaaminen riittää oman toiminnan pyörittämiseen sekä sen kehittämiseen, on ulkoistaminen turhaa tai ainakin ulkoistamista tulee kriittisesti harkita. Tutkimuksen selvä lopputulos on, että ulkoistamista ei kannata tehdä muiden esimerkkien pohjalta, vaan aina tulisi tehdä kunnan esiselvitys ja miettiä yksityiskohtaisesti, mitä ulkoistuksella haetaan ja tavoitellaan. Sekään ei välttämättä takaa, että ulkoistamisella saavutettaisiin sitä, mitä tavoitellaan. Jotta tavoitteita pystyttäisiin seuraamaan, tulisi kuvata palvelutasokuvaukset ja määritellä mittarit, joilla palvelua voitaisiin mitata. Mittareita voisivat olla palvelun vasteajan seuranta ja virheiden määrä.

VSSHP:n palkanlaskennan palkka-aineiston volyymit ovat hyvin suuret ja monimuotoiset. Palvelujen saamisen turvaamiseksi tulisi nykyisten palkanlaskijoiden ammattitaitoa käyttää hyväksi, kuten myös käytössä olevia järjestelmiä. Uusia järjestelmiä voisi ottaa käyttöön vasta muutamien vuosien päästä, kun ulkoistamisen palveluvaihe on kunnossa ja toiminta todettu hyväksi. IT-järjestelmien mahdollinen vaihto aiheuttaisi molemmille osapuolille isoja muutoksia, esimerkiksi sähköisten lomakkeiden ohjelman vaihto vaikuttaisi jokaiseen työntekijään ja useisiin prosesseihin, koska ohjelmistot ovat jokaisen työntekijän käytössä esimerkiksi poissaolojen ilmoittamisessa. IT-järjestelmien vaihdossa olisi parasta edetä pikku hiljaa ja mahdollisesti myös pilottikokeilujen kautta. Uusien järjestelmien käyttöönotto on aina haastavaa ja jos kaikki ohjelmat vaihtuisivat kerralla, saattaisi siitä syntyä kaaos. Uusien ohjelmien hankinnassa ja käyttöönotossa tulisi kiinnittää huomiota myös ohjelmien kouluttamiseen. Järjestelmien vaihtoon tulisi suhtautua kriittisesti ja siihen tulisi varata runsaasti aikaa ja resursseja. Vaikka vanhoilla järjestelmillä toimintaa jatkettaisiin, tulee järjestelmiä kehittää edelleen sekä lisätä digitalisaatiota ja robotiikkaa.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että omana palveluna toimiminen on tällä hetkellä toimivin toimintamuoto Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä. Ainoastaan IT-järjestelmien uusiminen tai niiden kehittäminen tuo palkanlaskentaan tulevaisuudessa isoja kustannuksia, joihin kuitenkin tulee panostaa pelkästään toiminnan ylläpitämisen, mutta myös tehokkuuden saamiseksi. Ulkoistamiseen päätyminen saattaa aiheuttaa riskin nykyisen henkilökunnan irtisanoutumisille. Ammattitaitoisista palkanlaskijoista on pulaa, joten siirtyminen toisen työnantajan palvelukseen saattaa kiinnostaa enemmän kuin liikkeenluovutuksen yhteydessä työnantajan vaihtuminen.

VSSHP:n HR:n haastattelujen mukaan organisaatio ei ole vielä valmis ulkoistamiselle. Haastattelujen mukaan myös muissa kahdessa sairaanhoitopiirissä oli sama ongelma,

vaikka siitä huolimatta ulkoistus toteutettiin. Organisaatiossa tehtyjen palkka-aineistossa olevien virheiden määrä on niin suuri, että se tuottaisi ostopalveluihin suuria lisäkustannuksia sekä ylimääräistä selvittelytyötä. VSSHP:n organisaatiossa tulisi tehdä suurikin muutos, jotta henkilöstöhallinnon asioissa päästäisiin tietotaidon ja osaamisen osalta tarvittavalle tasolle. Tähän ratkaisuna olisi HR partner toiminta, jossa toimialueille sijoitetut henkilöstöhallinnon ammattilaiset toimisivat toimialueiden esihenkilöiden apuna. HR partnereiden käyttöönotolla olisi iso apu koko organisaatiolle, ja kun toiminta alkaisi niin sanotusti itsekseen pyöriä, jäisi henkilöstöhallinnon ammattilaisille aikaa kehittämiseen ja erilaisten projektien vetämiseen päivittäisten ongelmien ratkaisemisen sijaan. Käytännössä tämä tarkoittaisi henkilöstöhallinnon hajauttamista aiemmin tehdyn keskittämisen sijaan. Myös prosesseja ja yleistä jatkuvaa kehittämistä tulee jatkaa, jotta VSSHP:n organisaatiokin olisi valmis tulevaisuudessa ulkoistettuun palkanlaskentaan. Matka on kuitenkin vielä pitkä, koska työtä on vielä tehtävänä.

Palveluntuottajan kanssa käyty keskustelu loi hyvää perustaa sille, että jos ulkoistaminen joskus tapahtuu, sen onnistuessa on mahdollisuus hyvään ja hedelmälliseen yhteistyöhön. Ulkoistaminen voi tuoda siirtyvälle henkilöstölle enemmän etenemis- ja koulutusmahdollisuuksia. Myös palveluntuottajalla olevien muiden asiantuntijoiden tietotaito auttaa saamaan synergiaetuja ja antaa tiimitukea kehitystyöhön ja esimerkiksi pääkäyttäjiltä vaadittavaan ohjelmistojen ohjaustyöhön. Palveluntuottajan muiden asiakkaiden keinot ja käytännöt saattavat tuoda uusia ideoita ja kehittämisen kohteita, kunhan niitä palveluntuottajan puolesta tuodaan näkyväksi muille asiakkaille.

Benchmarkingin kautta hankittujen haastattelujen avulla sai hyvin todenmukaisen kuvan ulkoistamisesta sekä konkreettisia neuvoja ja vinkkejä, joista varmasti on apua mahdollisen ulkoistamisen tullessa. Haastatteluista nousi hyvin paljon teoriaan pohjautuvaa käytännön tietoa konkreettisin esimerkein. Tämän opinnäytetyön avulla olen henkilökohtaisesti paljon valmiimpi ottamaan vastaan Sote-uudistuksen muutokset ja mahdolliset rakennemuutokset palkanlaskennan osalta. Ulkoistaminen ei ole enää tuntematon mörkö, vaan hallittavissa oleva asia, jonka saa onnistumaan hyvin tehdyillä selvityksillä, päätöksillä, sopimuksilla ja yhteistyöllä.

## LÄHTEET

- Axelsson, B. & Wynstra, F. 2002. *Buying Business Services*. West Sussex: Johan Wiley & Sons Ltd.
- Deloitte. Analyysit. 2018. Viitattu 19.10.2020. <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/technology/articles/uudet-teknologiat-muuttavat-ulkoistamista.html>
- Dickmann, M. & Tyson, S. 2004. Outsourcing payroll: beyond transaction-cost economics. *Emerald Insight*. Vol. 34 No. 4, pp 451 – 467
- Hallipelto, A.; Hietanen, M.; Narikka, J.; Saltevo, A. & Soikkanen, K. 2013. *Yhtöittäminen*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Huuhka, T. 2017. *Tehokkaan hankinnan työkalut*. Helsinki: Books on Demand.
- Human Resource Management. *International Digest*. 2005. Outsourcing and HR. *Digest Volume 13 No 3*
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, Hanna. 2012. *Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Junnila, M.; Aho, T.; Fredriksson, S.; Keskimäki, I.; Lehto, J.; Linna, M.; Miettinen, S. & Tynkkynen, L-K. 2012. *Sitä saa mitä tilaa. Tilaaja-tuottaja-toimintatavan kehittyminen sosiaali- ja terveystaloudessa*. Tampere: Terveystalouden ja hyvinvoinnin laitos.
- Junnila, M. & Fredriksson, S. 2012. *Palvelujen ulkoistus. Tilaaminen ja tuottaminen sosiaali- ja terveystaloudessa*. Tampere: Terveystalouden ja hyvinvoinnin laitos.
- Järvinen, T.; Kyytsönen, M. & Olkkola, J. 2011. *Ulkoistaminen ja yhteistoiminta. Luottamuspääoma liikkeenluovutuksen menestystekijänä*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Karlöf, B. 2004. *Tehokas johtaminen. Yritystalouden kaivattu ydin*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Komulainen, M. 2010. *Ulkoistaminen kunnissa. Acta-väitöskirja*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Kuntatyönantajat. 2018. Henkilöstön asema liikkeen luovutuksessa. Viitattu 13.09.2020. <https://www.kt.fi/palvelussuhde/muutostilanteet/liikkeen-luovutus/henkiloston-asema>

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista, 1397/2016. Annettu Helsingissä 29.12.2016.

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy

Lumijärvi, O-P. 2007. Huipulla. Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan? Helsinki: WSOY.

Martikainen, T. 2009. Uudistaako kilpailuttaminen kuntia? Sastamala: Pole-Kuntatieto Oy.

Mou, R. & Kleiner, B. 2006. Duty of care involving outsourced payroll. Emerald insight.

Mäkinen, V. 2013. Palkkahallinnon ulkoistamisen haasteet. Viitattu 01.11.2020. <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/palkkahallinnon-ulkoistamisen-haasteet>

Niva, M. & Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Sheehan, C & Cooper, B.K. HRM outsourcing: the impact of organisational size and HRM strategic involvement. 2011. Emerald Insight.

Tienari, J. & Harviainen, T.J. 2020. Strategiaopas kuntien päättäjille. Osallista ja hallitse. Helsinki: Alma Talent Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, K. 2016. Benchmarking-käsikirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Tuominen, K. 2016. Benchmarking-pilottiohjelma. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Valtioneuvosto. HR-Business Partner – malli yleistyy valtiolla. Viitattu 22.11.2020. <https://vm.fi/documents/10623/3530076/HR-Business+Partner+-malli+yleistyy+valtiolla+Mari+N%C3%A4%C3%A4tsaari+23.11.2017.pdf/9736bfb5-0c34-4f37-bf06-cc77de3e0778/HR-Business+Partner+-malli+yleistyy+valtiolla+Mari+N%C3%A4%C3%A4tsaari+23.11.2017.pdf>

Valtioneuvosto. Mikä Sote-uudistus? Viitattu 30.9.2020 <https://soteuudistus.fi/mika-sote-uudistus>

Valtioneuvosto. Sote-uudistuksen aikataulu. Viitattu 30.9.2020 <https://soteuudistus.fi/aikataulu>

Valtioneuvosto. Yhteiskunnan toiminnan kannalta kriittisten alojen henkilöstö. 2020. Viitattu 01.11.2020. <https://vnk.fi/-/yhteiskunnan-toiminnan-kannalta-kriittisten-alojen-henkilosto>

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri. Sairaanhoitopiiri. Viitattu 30.9.2020 <https://www.vsshp.fi/fi/sairaanhoitopiiri/Sivut/default.aspx>

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri. Talous- ja toimintaluvut, tilinpäätökset. Viitattu 30.9.2020 <https://www.vsshp.fi/fi/sairaanhoitopiiri/talous-ja-toimintaluvut/tilinpaatokset/Sivut/default.aspx>

Vilkkumaa, M. 2011. Yrityksen menestyksen mittarit. Tunnusluvut, yrityksen hinnan määrittäminen & tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

## HAASTATTELUKYSYMYKSET

Muut sairaanhoitopiirit

- 1) Miten ulkoistusprosessi meni alusta loppuun?
- 2) Mitkä ovat ulkoistukset tavoitteet?
- 3) Mitkä tehtävät siirtyivät ja mitkä jäivät?
- 4) Muuttuiko oma organisaatio ulkoistuksen myötä?
- 5) Mitkä siirtyivät liikkeenluovutuksen myötä? (henkilöt, IT-järjestelmät, toimitilat, laitteet, koneet)
- 6) Miten kustannuksia seurataan?
- 7) Mitä edellytetään palkanlaskenta aineistolta?
- 8) Muuttuiko palkkasihteereiden työ? Muuttuivatko prosessit?
- 9) Miten ulkoistus näkyi muulle henkilökunnalle?
- 10) Miten siirtävistä tehtävistä ja vastuista sovittiin? Mitä jos löytyy töitä, joista ei ole sovittu?
- 11) Miten arki sujuu nyt? Onko sovittuja mittareita laadun tarkasteluun?
- 12) Onko tavoitteet toteutuneet?
- 13) Onko jotain mitä tekisitte nyt toisin? Tekisittekö ulkoistuksen uudestaan?

### Palveluntuottajan haastattelukysymykset

- 1) Miten ulkoistamisprosessi hoidetaan palveluntuottajan näkökulmasta?
- 2) Sopimuksen ehdot, mitkä sopimuksen ehdoista ovat neuvoteltavissa?
- 3) Mitä hinnoittelutapaa yleensä käytetään? Miten lisätöistä yleensä on sovittu?
- 4) Miten varmistatte, että palveluntuottamisen siirtymishetki sujuu ongelmitta?
- 5) Miten varmistatte hyvän yhteistyön ja kumppanuuden?
- 6) Miten vastuunjako rakennetaan?
- 7) Miten roolit omaksutaan? Ulkoistavan yrityksen vanhat työntekijät siirtyvät ulkopuolelle? Onko havaittu ongelmia?
- 8) Onko tietoa saavatko yrityksen ulkoistuksella hakemiaan hyötyjä?
- 9) Onko toiminnan tehostamista esim. samanlaisten asiakkaiden osalta?
- 10) Miten IT-järjestelmät siirtyvät?
- 11) Onko aina omat toimitilat, jonne mahdollisesti liikkeenluovutuksella siirtynyt henkilökunta siirtyy työskentelemään?
- 12) Perustetaanko palveluntuottajan alueyrityksiä sitä mukaa, kun tulee tarvetta?

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin haastattelut

- 1) Mitä hyötyjä näet palkanlaskennan ulkoistamisessa?
- 2) Mitä riskejä näet palkanlaskennan ulkoistamisessa?
- 3) Mitä hyötyjä tai riskejä näet nykyisessä toiminnassa eli oman palkanlaskennan toiminnassa?
- 4) Jos palkanlaskenta ulkoistettaisiin, miten näkisit oman työsi muuttuvan?
- 5) Jos palkanlaskenta ulkoistettaisiin, miten näet, pitäisikö jäljelle jäävää organisaatiota muuttaa? Jos niin miten?