

Aino Luhtasaari

Ulkoistaminen ja siihen liittyvät prosessit

Case: Ostoreskontra julkisen sektorin organisaatiossa

Opinnäytetyö

Syksy 2013

Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Aino Luhtasaari

Työn nimi: Ulkoistaminen ja siihen liittyvät prosessit: Case: Ostoreskontra julkisen sektorin organisaatiossa

Ohjaaja: Aapo Länsiluoto

Vuosi: 2013 Sivumäärä: 53 Liitteiden lukumäärä: 1

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli käsitellä ulkoistamista ja eritellä siihen liittyviä prosesseja. Opinnäytetyössä on käytetty kehittämishankkeen ja kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiä. Opinnäytetyön toimeksiantaja on suuri julkisen sektorin organisaatio, joka ulkoistaa osan taloushallinnostaan. Aiheen laajuuden vuoksi tämän opinnäytetyön empiirinen osuus rajattiin koskemaan ostoreskontran ulkoistamista ja siihen liittyviä prosesseja.

Teoriaosuudessa määritellään ulkoistaminen käsitteenä ja käsitellään sen jaottelea, sen tuomia mahdollisuuksia ja haasteita sekä henkilöstön asemaa ulkoistamistilanteessa. Lisäksi teoriaosuudessa esitellään ulkoistamiseen liittyviä prosesseja. Pääpaino on julkisen sektorin ulkoistamisessa. Teoriaosuudessa käsitellään suurilta osin ulkoistamista yleisesti, mutta osittain siinä esitellään myös tarkennetusti ostoreskontran ulkoistamista.

Empiirinen osuus kerättiin haastattelemalla kohdeorganisaation sekä yhteistyösopimuksen toisen osapuolen johtohenkilöstöä. Haastattelut toteutettiin sähköpostitse ja kuudesta haastateltavasta henkilöstä viideltä saatiin vastaukset kysymyksiin. Haastattelujen pohjalta määriteltiin kohdeorganisaation ostoreskontran lähtötila ja toivottu tulevaisuudentila sekä tavoitteet. Lisäksi käsiteltiin teoreettisen viitekehyyksen mukaisesti ulkoistamisen hyötyjä, riskejä, henkilöstön asemaa, ulkoistamisen prosesseja ja tavoitteiden toteutumisen seurantaa.

Teoreettisen ja empiirisen osuuden vertailussa nähtiin paljon yhteistä esimerkiksi tavoitteiden, hyötyjen ja riskien osalta. Empiirisessä osuudessa nousi teoreettista viitekehystä paremmin esille esimerkiksi muutoksen vaikutus organisaatioon jäävään henkilöstöön sekä keinot ulkoistamisen tavoitteiden toteutumisen seurantaan. Ulkoistamisen vaiheiden kuvausta kohdeorganisaatiossa ei tehty yhtä tarkasti kuin teoreettisessa viitekehyyksessä, sillä ulkoistamisprosessi on kohdeorganisaatiossa vielä kesken eikä siirtymävaihetta ole vielä suoritettu.

Ulkoistaminen, ulkoistamisen prosessit, taloushallinto, ostoreskontra

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business management

Author: Aino Luhtasaari

Title of thesis: Outsourcing and its processes: Case: Accounts payable in a public sector organisation

Supervisor: Aapo Länsiluoto

Year: 2013 Number of pages: 53 Number of appendices: 1

The aim of this thesis was to study outsourcing and to analyse the processes involved. The research methods used are those of a development project and qualitative research. The principal of this thesis is a large public sector organization that is going to partially outsource its financial management. As the subject would otherwise be too wide, the empirical part of this thesis was limited to accounts payable outsourcing and related processes.

The theory part involves defining outsourcing in general and deals with the ways how one can divide it, the opportunities and threads of outsourcing, as well as how personnel should be taken into account in an outsourcing situation. The theory part also introduces the processes of outsourcing. The focus was on outsourcing in the public sectors. The theoretical part mainly deals with outsourcing in general but partly focusing more specifically on the outsourcing of accounts payable.

The empirical part of thesis was created by interviewing executives of the target organisation and of the other party of the co-operation agreement. The interviews were implemented by e-mail, and five of the six interviewee answered the questions. The current state of accounts payables at the target organization, its desired future state and the objectives for outsourcing were defined on the basis of the interviews. In accordance with the theoretical framework, the empirical part also deals with the benefits and risks of outsourcing, human resources, processes of outsourcing, and the monitoring of the achievement of the objectives set in outsourcing.

The comparison between the theoretical and empirical parts shows many things in common, such as the objectives, benefits and risks, which were mostly consistent. The impact of outsourcing on those who stay at the organization and the ways of monitoring the achievement of the objectives came up better in the empirical part than in the theory. The processes of outsourcing were not described as accurately in the empirical part as in the theoretical framework because outsourcing is still in progress and the transition has not yet been carried out in the target organization.

Outsourcing, outsourcing processes, financial management, accounts payable

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO.....	1
2 ULKOISTAMINEN	3
2.1 Ulkoistaminen käsitteenä	3
2.2 Tavoitteet, hyödyt ja mahdollisuudet	6
2.3 Riskit, ongelmat ja rajoitukset.....	9
2.4 Henkilöstö	11
2.5 Ostoreskontra ja sen ulkoistaminen	12
2.5.1 Mahdollisuudet ja haasteet	13
2.6 Yhteenveto.....	15
3 ULKOISTAMISEN PROSESSIT	18
3.1 Ulkoistamisprosessin kuvaus	18
3.1.1 Esiselvitys	20
3.1.2 Kilpailutus.....	22
3.1.3 Hallintamallin valinta	23
3.1.4 Siirtymävaihe eli transitio	23
3.1.5 Palveluvaihe.....	25
3.1.6 Palvelun päättyminen.....	27
3.2 Yhteenveto ulkoistamisen prosesseista	28
4 ULKOISTAMINEN KOHDEORGANISAATION OSTORESKONTRASSA	30
4.1 Tutkimuksen toteuttaminen	30
4.1.1 Tutkimusmenetelmät.....	30
4.1.2 Aineiston keruu ja haastateltavat henkilöt.....	32
4.1.3 Haastateltavien kokemukset ulkoistamisesta.....	33
4.2 Kohdeorganisaation kuvaus	34
4.3 Tulokset.....	35

4.3.1 Lähtötilanne	35
4.3.2 Tavoitetila ja sen saavuttaminen.....	36
4.3.3 Hyödyt ja mahdollisuudet.....	37
4.3.4 Riskit ja niiden hallinta.....	38
4.3.5 Henkilöstö	39
4.3.6 Prosessit	42
4.3.7 Tavoitteiden saavuttamisen seuranta.....	43
4.3.8 Yhteenveto empiirisestä osuudesta	44
5 POHDINTA.....	47
LÄHTEET.....	51
LIITTEET	1

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1 Ostoreskontraprosessi (Talousverkko).....	13
Kuvio 2 Ulkoistamisen prosessit (Midagon, 2013)	19
Taulukko 1 Ulkoistamisen muotoja	5
Taulukko 2 Ulkoistamisen yleisimmät tavoitteet julkisella sektorilla	8
Taulukko 3 Ulkoistamisen riskejä ja ongelmia.....	11
Taulukko 4 Ostoreskontran ulkoistamisen mahdollisuudet ja haasteet.....	15
Taulukko 5 Olennaiset tekijät ulkoistamisprosessin eri vaiheissa	29
Taulukko 6 Ulkoistamisen mahdollisuudet ja haasteet kohdeorganisaatiossa	45
Taulukko 7 Teorian ja empirian vertailu	50

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena ovat ulkoistaminen ja sen prosessit. Koska muuten käsiteltävänä olisi ollut liian suuri kokonaisuus, työn kohdeorganisaatiota koskevassa osiossa käsitellään ulkoistamista ja siihen liittyviä prosesseja ostoreskontran osalta. Kohdeorganisaatio on suuri julkisen sektorin organisaatio. Aihe on ajankohtainen, sillä kohdeorganisaatiossa on käynnissä taloushallinnon osittainen ulkoistamisprosessi. Ulkoistaminen kohdeorganisaatiossa tapahtuu siten, että johtoa ja ydintoimintoja tukevat toiminnot jäävät nykyiselleen, mutta muilta osin taloushallinto ulkoistetaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ulkoistamista yleisesti sekä esitellä ulkoistamisen erilaisia ratkaisuja ja niihin liittyviä prosesseja. Tavoitteena on myös tutkia ja esittää taustatietoa ja erilaisia malleja siitä, millaisia prosesseja ulkoistaminen yleensä sisältää, millä tavoin se voidaan järjestää ja millaisia riskejä ja mahdollisuuksia ulkoistamiseen liittyy. Empiirisen osuuden tavoitteena oli esitellä kohdeorganisaation ostoreskontran ulkoistamista ja siihen liittyviä prosesseja.

Teoreettisen viitekehyksen ensimmäisessä kappaleessa käsitellään ulkoistamista yleisesti. Tarkoitus on selvittää mitä ulkoistamisella tarkoitetaan, miten sitä voidaan jaotella, ja mitä muita asioita ja käsitteitä siihen liittyy. Siinä eritellään myös, mitä ovat ulkoistamisen yleisimmät tavoitteet ja strategiat, eli mitä organisaatiot haluavat ulkoistamalla yleensä saavuttaa. Lisäksi esitetään millaisia ovat ulkoistamisen tuomat mahdollisuudet sekä mahdolliset uhat, ja mitä onnistuneeseen ulkoistamiseen vaaditaan. Tärkeää on eritellä paitsi ulkoistamiseen liittyviä riskejä, niin myös niiden toteutumisen välttämiseen tarvittavia toimenpiteitä. Lisäksi käsitellään henkilöstön asemaa ulkoistamistilanteessa. Ensimmäisen kappaleen lopussa esitellään ostoreskontraa ja sen ulkoistamista erityisesti mahdollisuuksien ja haasteiden osalta.

Toisessa kappaleessa eritellään ulkoistamiseen liittyviä prosesseja ja niihin liittyviä asioita, joita ulkoistaessa tulee huomioida. Ulkoistamisen prosesseja voidaan jaotella monella eri tavalla, vaikka pääpiirteet ovat aina samat. Ulkoistamisessa on tärkeää tunnistaa siihen johtaneet syyt, ulkoistamisen motiivit sekä tulevaisuuden

toivetila, jotta ulkoistamisen prosessit voidaan suunnitella ja toteuttaa mahdollisimman järkevällä tavalla.

Empiirisen osuuden alussa esitellään työssä käytettyjä tutkimusmenetelmiä, joita ovat kehittämishankkeen ja kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmät. Empiirinen osuus kerättiin haastattelemalla kohdeorganisaation ja tulevan palveluntuottajan johtohenkilöstöä. Haastattelu toteutettiin sähköpostitse. Kuudesta haastateltavasta viideltä saatiin vastaus. Haastattelujen perusteella kuvailtiin kohdeorganisaation ostoreskontran nykytilaa sekä tavoitetilaa ulkoistamisen jälkeen, ulkoistamisen hyötyjä, haasteita, henkilöstön asemaa ulkoistamistilanteessa, ulkoistamisen prosesseja sekä keinoja tavoitteiden saavuttamisen seurantaan.

Työn lopussa on pohdinta -osuus, jossa vertaillaan teoreettista viitekehystä ja empiiristä osuutta. Siinä etsittiin yhteisiä piirteitä sekä eroavaisuuksia teorian ja empiirisen osuuden välillä.

2 ULKOISTAMINEN

Tässä kappaleessa käsitellään ulkoistamista käsitteenä; mitä ulkoistaminen tarkoittaa, miten ulkoistamista voidaan jaotella ja mitä toimintoja voidaan ulkoistaa. Kappaleessa esitellään myös ulkoistamisen yleisimpiä tavoitteita, hyötyjä, riskejä, rajoituksia sekä henkilöstön asemaa ulkoistamistilanteessa. Lisäksi kappaleessa eritellään tarkemmin ostoreskontraa ja sen ulkoistamista.

2.1 Ulkoistaminen käsitteenä

Ulkoistaminen on tapahtuma, jossa oman organisaation toiminta siirretään tuotettavaksi ulkopuolisella toimijalla (Rajala, Tammi, Meklin, 2008, 45–46). Ulkoistamista voi tapahtua monessa eri kokoluokassa; Joissain tilanteissa saatetaan ulkoistaa ulkopuoliselle toimijalle kokonainen palvelukokonaisuus sekä sen henkilöstö, mutta myös yksittäisen toiminnon tai palvelun siirto toiselle toimijalle on ulkoistamista (Komulainen, 2010, 44). Tyypillisintä on tukitoimintojen, kuten talous- tai tietohallinnon, tai niiden osien ulkoistaminen. Ulkoistamista voidaan jaotella monella eri tavalla, esimerkiksi sen laajuuden mukaan tai sen mukaan, onko kyseessä yksityinen vai julkinen sektori.

Organisaatio voi ulkoistaa sellaisia toimintoja jotka eivät kuulu sen ydintoimintaan. Ydintoiminnoilla tarkoitetaan organisaation keskeisiä arvonlisäyksen toimintoja tai tuotantoa. Ulkoistettavien toimintojen ja ydintoimintojen rajojen määrittely ei ole aina helppoa. Siihen, mitä toimintoja voidaan ulkoistaa, vaikuttavat myös käytännön seikat kuten saatavuus markkinoilta ja siihen liittyvät ehdot. (Liukko & Luukkonen, 2002, 9)

Ulkoistaminen vaikuttaa moniin osa-alueisiin. Komulainen (2010, 549) on jakanut osiot rooleihin ja toimivaltaan liittyviin muutoksiin, oikeudellisiin muutoksiin eli lähinnä säännösten tulkintaan liittyviin seikkoihin sekä tuotannollisiin eli toiminnallisiin muutoksiin. On kuitenkin syytä huomata, että ulkoistaminen vaikuttaa paitsi ulkoistettavaan toimintoon, myös organisaation muihin toimintoihin. Ulkoistamisen onnistuminen ja toimivuus eivät edellytä tiettyä toimintamallia tai muotoa, vaan erilaisiin tilanteisiin sopivat erilaiset toimintamallit.

Julkisen sektorin yleisimmin ulkoistetut toiminnot ovat tukitoimintoja, kuten taloushallinto, palkanlaskenta tai tietohallinto, sekä jotkin palvelut, kuten vanhustenhuolto, teiden kunnossapito tai päivähoito (Lehikoinen, Töyrylä, 2013, 38). On kuitenkin tärkeää huomioida, että julkisen sektorin palvelunjärjestämisvastuuta eikä tiettyihin toimintoihin liittyvää päätöksenteon viranomaisvastuuta ei voida ulkoistaa (Junnila & Fredriksson, 2012).

Yksityisen sektorin puolella ulkoistamista voidaan jaotella eri tavalla kuin julkisella sektorilla. Yksityisen ja julkisen sektorin ulkoistaminen eroavat toisistaan paitsi muodoiltaan, myös siinä, että julkisen sektorin ulkoistamisen reunaehdot säädetään laissa (Komulainen, 2010, 43). Ulkoistaminen julkisella sektorilla on selvästi harvinaisempaa kuin yksityisellä sektorilla. Ulkoistamiseen johtavat syyt ovat kuitenkin samankaltaisia sekä yksityisellä että julkisella sektorilla; työvoimapula, kasvava palveluntarve, kustannussäästöt, tuottavuuskehityksen hitaus, laadun ja palvelun parantaminen, kustannustehokkuus sekä saatavuuden varmistaminen (Lehikoinen ym., 2013, 38).

Yksityisellä sektorilla ulkoistaminen jaotellaan sisäiseen ulkoistamiseen, mikä tarkoittaa yrityksen jonkin osaston eriyttämistä erilliseksi yhtiöksi, yhteisyritykseen eli *joint ventureen*, sekä sopimusulkoistamiseen, mille tyypillistä on henkilöstön ja omaisuuden siirtyminen (Komulainen, 2010, 43).

Julkisen sektorin ulkoistamisella on monia muotoja. Ostopalvelut ovat kunnan tekemiä hankintoja joltain kunnan ulkopuoliselta toimijalta ja tällöin käytössä on hankintasopimus. Yhteistyösopimuksella voidaan siirtää toimintoja julkisyhteisöjen välillä. Yksityistäminen tarkoittaa omaisuuden myyntiä ja se tapahtuu luovutusehtojen kautta ja omistajaohjauksella voidaan luoda uusia organisointimuotoja. (Leponiemi, Siitonen, Anttiroiko, 2010).

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon on koottu yhteenveto ulkoistamisen muodoista yksityisellä ja julkisella sektorilla.

Ulkoistamisen muotoja	
Yksityinen sektori	Julkinen sektori
Sisäinen ulkoistaminen	Ostopalvelut
<i>Joint venture</i> , yhteisyritys	Yhteistyösopimus
Sopimusulkoistaminen	Yksityistäminen
	Omistajaohjaus

Taulukko 1 Ulkoistamisen muotoja

Julkisen sektorin ulkoistamista voidaan jaotella myös muilla tavoilla. Komulainen (2010, 20 & 552) jakaa ulkoistamisen kunnissa kolmeen taloudellisesti, toiminnallisesti ja oikeudellisesti erilaiseen ryhmään; osittainen ulkoistaminen, osa-alueen ulkoistaminen sekä kokonaisulkoistaminen.

Kokonaisulkoistamisessa kunta on valvojan ja järjestäjän roolissa, kun jokin toiminta siirretään kokonaan uuden toimijan tuotettavaksi. Kokonaisulkoistamisessa toimittajan on oltava oikeustoimikelpoinen, avoimilla markkinoilla toimiva sekä itsenäinen toimija, kuten yhdistys tai yhtiö. Kokonaisulkoistaminen on eniten laissa säännelty muoto; sitä koskevat esimerkiksi sopimusoikeudelliset säännökset. (Komulainen, 2010, 20 & 552).

Komulaisen (2010, 20 & 552) mukaan osa-alueen ulkoistamisessa ulkoistetaan oikeudellisesti itsenäiselle toimijalle sellainen toiminto, joka on mahdollista erottaa kokonaisuudesta oikeudellisesti sekä toiminnallisesti. Osa-alueen ulkoistaminen on vaikutuksiltaan kuin kokonaisulkoistaminen, mutta se ei kata koko toimintaa, ja päätöksenteko sekä ohjausmenettelyissä on joitain eroavaisuuksia.

Osittaisulkoistamisen rajaus ei ole yhtä yksinkertaista kuin kahden muun ulkoistamismuodon, sillä siinä vastuut eivät ole yhtä selkeitä kuin muissa muodoissa ja rajapintoja voi olla monia. Osittaisessa ulkoistamisessa palveluntuottajan täytyy olla taloudellisesti ja toiminnallisesti oma itsenäinen yksikkönsä, mutta sen ei tarvitse olla itsenäinen toimija, vaan se voi olla osa kunnan organisaatiota. Osittaisul-

koistamiseen liittyy muodoista eniten oikeudellisia vaikeuksia sekä jännitteitä erityisesti rajanvetoon liittyen. (Komulainen, 2010, 20 & 552).

2.2 Tavoitteet, hyödyt ja mahdollisuudet

Ulkoistamisen tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeitä ovat selkeät tavoitteet, jotka ohjaavat ulkoistamisprosessia ja siihen liittyviä päätöksiä, strateginen suunnittelu sekä oman tuotannon tunteminen. Ellei omaa tuotantoa tunneta, ei voida asettaa tavoitteita ulkoistettavan palvelun tuotannon kustannusten, laadun tai vaikuttavuuden osalta. (Junnila ym. 2012). Ulkoistamisen tavoitteet voidaan jakaa strategisiin, laadullisiin, henkilöstöön ja osaamiseen liittyviin sekä kustannuksiin liittyviin tavoitteisiin (Lehikoinen ym., 2013, 57).

Usein ajatellaan, että kilpailuttamalla saadaan vähennettyä kustannuksia, sillä toimittajat tehostavat toimintojaan pärjätäkseen kilpailutilanteissa. Ulkoistamalla saavutetuista kustannussäästöistä ei kuitenkaan ole paljoa tutkittua tietoa ja saadut tulokset ovat usein moniselitteisiä. Lisäksi kilpailuttamisen tuottamat kustannushyödyt pienenevät transaktiokustannusten vuoksi. (Junnila ym., 2012). Kustannussäästöjä voidaan kuitenkin saavuttaa, mikäli tuotannontekijöiden kustannukset alenevat, mikä yleensä tarkoittaa esimerkiksi alhaisempia palkkakustannuksia, tai jos palveluntuottajan tuottavuus on ulkoistavaa organisaatiota parempi. Tuottavuus voi parantua myös hyvällä johtamisella, tuotteita kehittämällä sekä standardoimalla palveluita ja niitä koskevia tietojärjestelmiä. (Lehikoinen ym., 2013, 21–22).

Ulkoistamista pidetään usein keinona palvelujärjestelmän pitkän aikavälin toimivuuden varmistamiseen sekä tuotantotapojen monipuolistamiseen ja uudistamiseen. Tuottavuutta ja tehokkuutta voidaan pyrkiä kasvattamaan esimerkiksi yhteistyötä tukevien toimintamallien avulla, mutta toisistaan eroavat ajattelutavat ja toiminnan kulttuurien erot aiheuttavat usein haasteita tällaisten tavoitteiden saavuttamiselle. (Junnila ym., 2012).

Komulaisen (2010, 44) mukaan ulkoistamisen tavoitteena julkisella sektorilla on usein ydintoimintoihin keskittyminen, erityisosaamisen hankkiminen sekä oman

palvelutoiminnan supistaminen. Ydintoimintoihin keskittyminen tarkoittaa sitä, että vaikka palvelu pystyttäisiin itse tuottamaan edullisesti, omien varojen ja ajan uskotaan tuottavan paremmin muuhun toimintaan sidottuna (Lehikoinen ym., 2013, 24). Junnilan ym. (2012) mukaan julkisen sektorin ulkoistamisen yleisemmät tavoitteet sen sijaan ovat kustannustehokkuus, uudistuneet tuotantotavat, monipuolistuminen, palveluiden turvaaminen tulevaisuudessa sekä elinkeinopoliittiset tavoitteet.

Palvelutuotannon monipuolistumisella tarkoitetaan usein joustavuuden parantamista tai järjestelmän kehittämistä siten, että yksityisistä palveluntuottajista tulee kiinteä osa palvelun tuotantorakennetta. Tällöin kuntalaisen kannalta valinnan mahdollisuudet lisääntyvät, mikä tuo lisäarvoa. Haasteena on kuitenkin kokonaisuuden hallinta ja monien tuottajien johtaminen. (Junnila ym., 2012).

Palvelujen turvaamisen taustalla ovat nouseva kustannustaso, henkilöstön saatavuuteen liittyvät ongelmat sekä palvelutarpeen mahdollinen lisääntyminen. Näitä ongelmia yritetään kunnissa ratkaista esimerkiksi ulkoistamalla, mutta riskinä on, että tilanne vain vaikeuttaa rekrytointia ja nostaa työvoiman hintaa. (Junnila ym., 2012).

Elinkeinopoliittisiin tavoitteisiin voidaan lukea palveluntuottajien toimintaedellytysten parantaminen, minkä toivotaan lisäävän verotuloja, vähentävän työttömyyttä sekä monipuolistavan ja tehostavan palveluiden toimintaa ja tuotantoa. (Junnila ym., 2012).

Muita ulkoistamisen tavoitteita voivat olla taseen keventäminen, jolla parannetaan suhteellista kannattavuutta, työvoiman parempi saatavuus, toimintatapojen yhtenäistäminen keskittämisen myötä sekä laadun parantaminen, jos ulkoistamisen yhteydessä määritellään palvelutasotavoitteet ja saatetaan voimaan laadullisia mittareita. Joskus ulkoistamisen taustalla voi olla sisäinen rekrytointikielto, kiinteiden kustannusten välttäminen, kun ulkoistamalla kustannukset voidaan määritellä muuttumaan volyymin mukaan, tai yrityksen budjettirajoitusten kiertäminen, kun esimerkiksi investointi laskutetaan ulkoistetun toiminnon myötä juoksevina kustannuksina yksittäisen investointihankkeen sijaan. (Lehikoinen ym., 2013, 24–25).

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon on koottu yhteen tässä kappaleessa esitellyt ulkoistamisen yleisimpiä tavoitteita julkisella sektorilla. Ne on jaoteltu strategi-

siin, taloudellisiin, laadullisiin sekä henkilöstöön ja osaamiseen liittyviin tavoitteisiin.

Yhteenveto ulkoistamisen yleisimmistä tavoitteista julkisella sektorilla			
Strategiset:	Taloudelliset:	Laadulliset:	Henkilöstöön ja osaamiseen liittyvät:
Ydintoimintoihin keskittyminen	Kustannustehokkuus ja -säästöt	Laadun parantaminen	Erityisosaamisen hankkiminen
Oman palvelutoiminnan supistaminen	Suhteellisen kannattavuuden parantaminen	Monipuolistuminen	Työvoiman parempi saatavuus ja sen turvaaminen
Tuotantotapojen uudistaminen ja yhtenäistäminen	Kiinteiden kustannusten välttäminen		
Palvelun turvaaminen tulevaisuudessa	Budjettirajoitusten kiertäminen		
Elinkeinopoliittiset tavoitteet			

Taulukko 2 Ulkoistamisen yleisimmät tavoitteet julkisella sektorilla

Karjalainen (Viitattu 21.4.2013) esittelee katsauksessaan yleisesti ulkoistamisen mahdollisuuksia jaotellen ne teknologiseen, taloudelliseen sekä strategiseen onnistumiseen. Teknologisen onnistumisen mahdollisuuksia ovat hänen mukaansa teknologisesti järkevämmän kokonaisuuden saavuttaminen, teknologian tehok-

kaampi hyödyntäminen sekä paremmat mahdollisuudet pysyä ajan hermolla. Ulkoistamiseen liittyviä mahdollisia taloudellisia hyötyjä ovat Karjalaisen mukaan kokonaisedullisuus, kontrollin parantuminen ja madaltuvat kustannukset sekä tehokkuus resurssien käytössä, minkä seurauksena tuottavuus kasvaa. Strategisesta näkökulmasta ulkoistamisen mahdollisia hyötyjä ovat hänen mukaansa osaavan henkilökunnan parantuva saatavuus sekä oman osaamisen kehittäminen ja järkevämpi kohdistaminen.

Ulkoistaminen voi tuoda myös hyötyjä paremman käyttömukavuuden ja yhtenäisemmän palvelun osalta. Tähän liittyen Karjalainen erittelee mahdollisiksi hyödyiksi koulutuksen yhtenäistymisen, käyttäjän paranevan tuen sekä uusien ratkaisujen käyttöönoton helpottumisen. Lisäksi hänen mukaansa ulkoistaminen voi parantaa asiakkaiden tyytyväisyyttä sekä parantaa palvelun tasoa ja luotettavuutta, esimerkiksi siksi, että tehtäviä voidaan priorisoida tehokkaammin, hyödyt ja riskit pystytään jakamaan paremmin, tietoturvaa voidaan parantaa, ympäristö yhtenäistyy ja sitä dokumentoidaan ja raportointi on jatkuvaa. (Karjalainen, [Viitattu 21.4.2013]).

2.3 Riskit, ongelmat ja rajoitukset

Ulkoistaminen, kuten mikä tahansa organisaation rakenteellinen muutos, tuo mukanaan sekä monia hyötyjä, että myös mahdollisia riskejä tai ongelmia. On hyvä tietää etukäteen, millaisia ovat realistiset ulkoistamisen mukanaan tuomat mahdollisuudet, mutta ehkä vielä tärkeämpää on tiedostaa riskit, että niihin voidaan varautua ja niitä voidaan pyrkiä ennaltaehkäisemään.

On tärkeää, että ulkoistamisen tuloksellisuudesta, onnistumisesta ja mahdollisista ongelmista saadaan tietoa ohjaamalla, valvomalla ja johtamalla. Kun valvonta on tehokasta, voidaan myös ulkoistamiseen liittyviä riskejä rajoittaa. (Komulainen, 2010, 554).

Komulaisen (2010, 544) mukaan julkisen sektorin ulkoistamiseen liittyvät ongelmat koskevat useimmiten hallittavuutta, eri toimintojen rajapintoja ja joustavuutta. Lehi-koinen ym. (2013, 28) puolestaan esittelevät erityisesti julkisen sektorin ulkoistamisen haasteita olevan hankintalain jäykkyys, vähäinen ulkoistamiskokemus, en-

simmäisen ulkoistamisen vaikeus, hallintamallin sopeuttaminen, tavoitteiden eravaisuudet esimerkiksi työntekijäliitoissa sekä ulkoistamishankkeisiin liittyvä politi-soituminen.

Mikäli ulkoistamiskerta on ensimmäinen ja yritykseltä puuttuu ulkoistamiskokemus, toiminnalle ei välttämättä osata asettaa oikeanlaisia tavoitteita, prosessin läpivienti on vierasta, voidaan keskittyä hintaan laadun kärsiessä ja ulkoistettavaa kohdetta ei osata määritellä oikein (Lehikoinen ym., 2013, 34).

Henkilöstöön liittyviä uhkakuvia ovat osapuolten väliset mahdolliset kulttuurierot, viestinnän heikentyminen, muutosvastarinta ja se, että ulkoistava organisaatio ei voi vaikuttaa toimittajan henkilöstömuutoksiin. Lisäksi ongelmia voi aiheutua, mikäli toimittajan vastuuhenkilö vaihtuu kesken hankkeen tai jos eri vaiheissa on eri vastuuhenkilöitä. Myös monesta osasta koostuva kokonaisuus voi ulkoistamisen myötä kärsiä. (Karjalainen, [viitattu: 21.4.2013]).

Ulkoistamisen epäonnistuminen julkisella sektorilla aiheutuu useimmiten siitä, että tavoitteita ei ole määritely kunnolla, valmistelua ei ole tehty riittävästi esimerkiksi riskienhallinnan ja toimintojen rajauksen osalta, sopimukset ovat tulkinnanvaraisia, tavoitteista ei onnistuta luomaan sopimusehtoja tai siitä, että tarjontaa ei ole tarpeeksi. (Lehikoinen, 2013, 41).

Koska eräs yleisimmistä ulkoistamisen tavoitteista on kustannusten pienentäminen, on syytä huomioida, että ulkoistaminen voi aiheuttaa myös piilokustannuksia. Piilokustannuksia aiheutuu esimerkiksi sopimusprosessin hallinnasta, uudistetun toiminnan valvonnasta, johtamisesta sekä tasapainon etsimisestä muutostilanteessa. (Rajala ym., 2008, 98).

Rajalan ym. (2008, 105–107) mukaan kuntatason ulkoistamisessa on tiettyjä rajoituksia. Eräs rajoitus on se, että toiminnan kannalta kriittisiä toimintoja, toimintoja joissa vaadittavaa osaamista on vain organisaation sisällä, tai paljon epävarmuutta sisältäviä toimintoja ei pidä ulkoistaa. Heidän mukaansa ulkoistamista suunniteltaessa tulee varmistua siitä, että tuottaja on kiinnostunut myös kehittämään toimintaa. Lisäksi he painottavat, että on tärkeää, ettei ulkoistamisen kustannuksia aliarvioida. Heidän mukaansa etukäteen tulisi myös harkita, miten suurta tuottajaver-

kostoa voidaan hallita ja johtaa ilman, että hallinnon kustannukset kasvavat kohtuuttomiksi.

Alla olevaan taulukkoon on koottu yhteen ulkoistamisen liittyviä riskejä, haasteita ja ongelmia tämän kappaleen pohjalta.

Ulkoistamisen riskejä ja ongelmia
Henkilöstö: Henkilöstön kulttuurierot, viestinnän heikentyminen, muutosvastarinta, ulkoistava organisaatio ei voi vaikuttaa toimittajan henkilöstömuutoksiin
Kokemuksen puute tai vähäisyys: Ei osata asettaa oikeanlaisia tavoitteita, prosessin läpivienti on vierasta, keskitytään hintaan ja laatu kärsii, ulkoistettavaa kohdetta ei osata määritellä, ensimmäisen ulkoistamiskerran vaikeus
Ulkopuoliset tekijät: Tarjonnan vähäisyys, hankintalain jäykkyys
Sopimus: Sopimuksen tulkinnanvaraisuus, tavoitteista ei onnistuta luomaan sopimusehtoja
Hallittavuus: Eri toimintojen väliset rajapinnat, hallintamallin sopeuttaminen, joustavuus, kokonaisuuden kärsiminen osia ulkoistettaessa
Piilokustannukset: Piilokustannuksia voi aiheutua esimerkiksi sopimusprosessin hallinnasta
Tavoitteet ja valmistelu: Tavoitteita ei määritellä kunnolla, tavoitteet eivät ole yhteneväisiä, valmistelua ei tehdä riittävästi esimerkiksi riskienhallinnan osalta

Taulukko 3 Ulkoistamisen riskejä ja ongelmia

2.4 Henkilöstö

Komulaisen (2010, 542–543) mukaan henkilöstön asema voi vaihdella paljonkin eri ulkoistamistilanteissa. Monissa tapauksissa henkilöstö siirtyy ulkoistettavan toiminnon mukana. Tällöin oleellista on toimialueen sen hetkinen markkinatilanne. Mikäli toimialueella on osaavista työntekijöistä puutetta, on todennäköistä, että sekä ulkoistava organisaatio, että tuottaja haluavat luoda henkilöstöä motivoivan ja ajallisesti kestävän ratkaisun. Usein sopimukseen voidaan vaatia myös kohta joka turvaa toiminnon mukana siirtyvän henkilöstön aseman määrääjäksi.

Lehikoisen ym. (2013, 138) mukaan viestinnän ja sen sisällön sekä henkilöstön mukaan ottamisen suunnittelu on erittäin tärkeää ja se tulisi tehdä huolella, sillä

tähän liittyvät ongelmat ovat usein vaikeuksien tai epäonnistumisen syynä. Henkilöstön kannalta paras toimintatapa on viestiä avoimesti ulkoistamisesta jo suunnitteluvaiheessa. Tällöin pystytään myös keräämään henkilöstöltä tietoa nykyisistä työtehtävistä suunnitelmien tueksi.

Ulkoistamisen suunnitelmista on syytä keskustella paitsi yleisellä tasolla, myös henkilökohtaisesti kunkin työntekijän kanssa. Ulkoistaminen voi aiheuttaa henkilöstössä monenlaisia tunteita; säilyykö työpaikka, muuttuvatko työtehtävät, edut tai palkat ja särkykö työyhteisö? Tyytyväisyyden varmistamisella, sulatteluajalla sekä perusteellisella henkilöstövaikutusten läpikäymisellä epävarmuutta voidaan pyrkiä vähentämään. Motivoituneet ja tyytyväiset työntekijät ovat tärkeitä tuottavuuden ja laadun kannalta. (Lehikoinen ym. 2013, 139–140).

Lehikoinen ym. (2013, 140) mukaan henkilöstöön liittyvät ulkoistamisen riskit liittyvät yleensä vaiheeseen, jossa henkilöstöä tiedotetaan ulkoistuksesta, tai siirtymävaiheeseen, sillä molemmissa vaiheissa on riski motivaation laskemisesta ja työntekijöiden lähtemisestä. Onnistumisen kannalta keskeisiä henkilöstöön liittyviä asioita ovat viestintä ja kommunikointi, henkilöstövaikutusten läpikäynti, kaavamaisuuden välttäminen sekä ongelmakohtiin puuttuminen.

2.5 Ostoreskontra ja sen ulkoistaminen

Ostoreskontra on taloushallinnon, tarkemmin kirjanpidon, osa ja se tarkoittaa organisaation ostolaskujen hallintaa. Ostoreskontrassa seurataan organisaatioon saapuvia laskuja ja niiden maksamista. Ostoreskontrassa tehdään usein paljon manuaalista työtä varsinkin paperisten laskujen skannaamisen ja tietojen manuaalisen syöttämisen osalta. Nykypäivänä ostoreskontra onkin monissa yrityksissä ja organisaatioissa ainakin osittain sähköistetty tai ulkoistettu. Tarjolla on myös yhä enemmän ostoreskontran sähköistämistä ja automatisointipalveluja, joilla organisaation toimintaa voidaan tehostaa edelleen.

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa on esitelty tyypillinen ostoreskontran toimintaprosessi. Kuvion ensimmäinen vaihe on laskun saattaminen järjestelmään. Ennen tätä lasku saapuu organisaatioon esimerkiksi verkkolaskuna, paperisena tai

skannattuna, mikäli organisaatiolla on käytössään skannauspalvelu. Mikäli skannauspalvelua ei ole tai toimittajat eivät käytä sitä, lasku saapuu paperisena jolloin se voidaan skannata ostoreskontrassa ja siirtää sitten tietoineen järjestelmään. Tämä vaihe on usein paljon aikaa kuluttava. Kun lasku on ostoreskontran tietojärjestelmässä, ostoreskontran hoitaja ohjaa sen oikeille henkilöille asiatarkastusta ja hyväksyntää varten. Kun lasku on asiatarkastettu ja hyväksytty, se voidaan laittaa maksatukseen. Seuraavaksi lasku tilioidään, minkä jälkeen ostosuoritus siirretään kirjanpitoon.



Kuvio 1 Ostoreskontraprosessi (Talousverkko)

2.5.1 Mahdollisuudet ja haasteet

Eräs erityisesti ostoreskontran tai sen osien ulkoistamiseen liittyvä hyöty on kustannustehokkuus, sillä toimittajat laskuttavat yleensä volyymin mukaan. Lisäksi voidaan säästää investoinneissa ja ylläpitomaksuissa, kun omaa ohjelmistoa esimerkiksi laskujen kierrättämiseen ei tarvita. Tällöin myöskään investointiriskistä, eli siitä, että ylläpito onkin odotettua kalliimpaa, sääntely muuttuu tai ohjelmisto jää

teknologialtaan vanhaksi, ei tarvitse huolehtia. Toistuvien ja ydintoiminnan kannalta vähemmän tärkeiden tehtävien teettäminen palveluntuottajalla voi lisätä tehokkuutta. Tällöin ulkoistava organisaatio voi keskittyä ydintoimintaansa. Lisäksi ostoreskontra on usein toiminto, jossa laskujen määrä vaihtelee kausittain tai sykleittäin, jolloin organisaation täytyy palkata ja kouluttaa sijaisia, mihin tarvitaan rahaa ja resursseja. Ulkoistamalla organisaation ei tarvitse huolehtia näistä ylimääräisistä henkilöstöresursseista. Myöskään teknisistä resursseista ei tarvitse huolehtia kun toiminta on ulkoistettu. (Henry Ijams, 2013).

Monet aiemmin työssä esiteltyt riskit ja haasteet esimerkiksi henkilöstöön liittyen koskevat myös ostoreskontran ulkoistamista. On kuitenkin joitain erityisesti ostoreskontran ulkoistamiseen liittyviä riskejä, jotka ulkoistavan organisaation tulisi huomioida. Eräs haaste on herkkäluontoisen tiedon käsittely. Ostoreskontrassa käsitellään tietoa, jonka päätyminen oman organisaation ulkopuolelle voi tuntua epämurkavalta. Tällaista tietoa on esimerkiksi toimittajien tiedot, kuten pankkitilien numerot, veronmaksajan tunnistusnumerot sekä osoitetiedot. Organisaatioissa on usein käytäntöjä tai toimenpiteitä, joilla toimittajien tietoja suojellaan, mutta ulkoistamistilanteissa voidaan joutua lisäämään turvallisuustoimenpiteitä. Esimerkiksi vaitiolositoumukset ovat usein välttämättömiä. Myös pääsyä ulkoistavan organisaation tietoihin voidaan pyrkiä rajaamaan, kuitenkin siten että kaikki toiminnan kannalta tarpeellinen tieto on tarvittavien henkilöiden saatavilla.

Lisäksi ulkoistavan organisaation tulee varmistua siitä, että heidän ostoreskontraprosessinsa ymmärretään ja opetellaan oikein. Ostoreskontran käyttäjien koulutukseen tulee varata aikaa ja resursseja, jotta riskeiltä vältytään. Ostoreskontran ulkoistamisen riskinä voi olla myös se, että toimittajat eivät pidä ajatuksesta, että ulkopuoliset henkilöt käsittelevät heidän laskujaan. Myös toimittajille tulee painottaa, että heidän tietonsa pidetään salassa myös ulkoistamisen jälkeen. Riskinä on myös se, ettei ulkoistettua toimintaa ehditä valvoa ja kehittää tarpeeksi. (The accounts payable network, 2009).

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon on kerätty yhteen edellä esiteltyjä erityisesti ostoreskontran ulkoistamiseen liittyviä mahdollisuuksia sekä haasteita.

Mahdollisuudet	Haasteet
Kustannustehokkuus	Herkkäluontoisen tiedon käsittely oman organisaation ulkopuolella; vaaditaan turvallisuustoimenpiteitä
Ohjelmistoinvestointi- ja ylläpitösäästöt	Palveluntarjoaja ei ymmärrä ulkoistavan organisaation ostoreskontran prosesseja
Investointiriskin välttäminen	Toimittajat eivät pidä siitä että heidän tietojaan käsitellään organisaation ulkopuolella
Toiminnan tehostuminen	Toimintaa ei ehditä valvoa ja/tai kehittää
Ydintoimintaan keskittyminen	
Henkilöstö- ja tekniikkaresursseista ei tarvitse huolehtia	

Taulukko 4 Ostoreskontran ulkoistamisen mahdollisuudet ja haasteet

2.6 Yhteenveto

Tässä kappaleessa esitellään yhteenvetona ulkoistamiskappaleen tärkeimpiä kohtia.

Ulkoistaminen tarkoittaa oman organisaation toiminnan siirtämistä tuotettavaksi ulkopuolisella toimijalla. Ulkoistamista tapahtuu monissa eri kokoluokissa; toisinaan ulkoistetaan kokonainen palvelukokonaisuus henkilöstöineen, mutta myös yksittäisen toiminnon siirto on ulkoistamista. Kaikkein tyypillisintä on tukitoimintojen tai niiden osien ulkoistaminen. Ulkoistamisen vaikutukset organisaatiossa voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen; toimivalta ja roolit, oikeudelliset muutokset sekä toiminnalliset ja tuotannolliset muutokset. Tyypillisimpiä syitä ulkoistamiselle ovat kasvava palvelutarve, kustannussäästöt, työvoimapula, laadun ja palvelun parantaminen, kustannustehokkuus, saatavuuden varmistaminen ja tuottavuushityksen hitaus.

Yksityisen sektorin ulkoistamisen muotoja ovat sisäinen ulkoistaminen, yhteisyritys ja sopimusulkoistaminen. Julkisen sektorin ulkoistamisen muotoja ovat ostopalve-

lut, yhteistyösopimus, yksityistäminen ja omistajaohjaus. Julkisen sektorin ulkoistamista voidaan jaotella myös jakamalla se osittaiseen ulkoistamiseen, osa-alueen ulkoistamiseen ja kokonaisulkoistamiseen.

Ulkoistamisen onnistumisen kannalta erittäin tärkeitä ovat selkeät tavoitteet. Tavoitteet voidaan jakaa strategisiin, taloudellisiin, laadullisiin sekä henkilöstöön ja osaamiseen liittyviin tavoitteisiin. Strategisia tavoitteita ovat esimerkiksi ydintoimintoihin keskittyminen, oman palvelutoiminnan supistaminen, tuotantotapojen uudistaminen ja yhtenäistäminen, palvelun turvaaminen ja elinkeinopoliittiset tavoitteet. Taloudellisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi kustannustehokkuus ja -säästöt, suhteellisen kannattavuuden parantaminen, kiinteiden kustannusten välttäminen ja budjettirajoitusten kiertäminen. Laadullisia tavoitteita voivat olla laadun parantaminen ja monipuolistuminen. Henkilöstöön ja osaamiseen liittyviä tavoitteita voivat olla erityisosaamisen hankkiminen ja työvoiman parempi saatavuus.

Ulkoistamisen riskit on tiedostettava, että niihin voidaan varautua ja niitä voidaan pyrkiä ennaltaehkäisemään. Julkisen sektorin ulkoistamisen suurimpia riskejä ovat erilaiset rajapinnat, joustavuus, toiminnan hallittavuus, hankintalain jäykkyys, vähäinen ulkoistamiskokemus, ensimmäisen ulkoistamisen vaikeus, hallintamallin sopeuttaminen, tavoitteiden eroavaisuus, ulkoistamishankkeiden politisoituminen, henkilöstön muutosvastarinta tai kulttuurierot, viestinnän heikentyminen sekä piilo-kustannukset.

Ulkoistamisella on myös tiettyjä rajoituksia. Esimerkiksi toimintoja jossa vaadittavaa osaamista on vain organisaation sisällä, toimintoja jotka ovat toimintakokonaisuuden kannalta kriittisiä tai toimintoja, jotka sisältävät paljon epävarmuutta, ei pidä ulkoistaa. Lisäksi on huolehdittava siitä, että tuottaja on kiinnostunut paitsi tuottamaan, myös kehittämään toimintaa.

Ulkoistamisessa henkilöstö siirtyy usein toiminnan mukana. Henkilöstön kannalta riittävä viestintä ja sen sisältö on erittäin tärkeää. Lisäksi henkilöstö kannattaa ottaa mukaan ulkoistamisprosessiin jo varhaisessa vaiheessa. Henkilöstön kanssa tulisi käydä keskusteluja tulevasta muutoksesta yleisellä tasolla sekä henkilökohtaisesti. Riittävällä sulatteluajalla, ongelmakohtiin puuttumalla, tyytyväisyyden varmistamisella ja henkilöstövaikutusten läpikäynnillä epävarmuutta voidaan vähen-

tää. Motivoituneet ja tyytyväiset työntekijät ovat tuottavuuden ja laadun kannalta erittäin tärkeitä.

Ostoreskontra on osa kirjanpitoa ja sen tarkoituksena on organisaation ostolaskujen hallinta. Ostoreskontran ulkoistamisen mahdollisuuksia ovat kustannustehokkuus, investointi- ja ylläpitomaksusäästöt, investointiriskin välttäminen, toiminnan tehokkuuden lisääminen ja ydintoimintoihin keskittyminen sekä se, ettei ylimääräisistä henkilöstöresursseista tarvitse huolehtia.

Eryteisesti ostoreskontran ulkoistamiseen liittyviä haasteita ovat herkkäluontoisen tiedon käsittely organisaation ulkopuolella, ja se, ettei palveluntuottaja ymmärrä tai opettele kunnolla ulkoistavan organisaation ostoreskontraprosessia, jolloin tehokkuus voi kadota. Lisäksi ongelmia voi aiheutua, mikäli toimittajat eivät pidä siitä ajatuksesta, että heidän laskujaan ja tietojaan käsitellään organisaation ulkopuolella tai mikäli ulkoistettua toimintaa ei ehditä valvoa ja kehittää.

3 ULKOISTAMISEN PROSESSIT

Tässä kappaleessa esitellään ulkoistamisen prosesseja. Kappaleessa esitellään prosessin eri vaiheita ja niihin liittyviä tärkeimpiä huomioitavia asioita. Vaiheet, joihin kappaleessa paneudutaan, ovat esiselvitys, kilpailutus, hallintamallin valinta, siirtymävaihe, palveluvaihe sekä palvelun päättäminen.

3.1 Ulkoistamisprosessin kuvaus

Ulkoistamisprosessi käsitteenä pohjautuu prosessilähtöiseen ajatteluun. Prosessi-
lähtöisessä ajattelussa keskeisiä näkökulmia ovat kokonaisvaltaisuus sekä asiak-
kaan tarpeiden täyttäminen. Prosessin voidaan määritellä tarkoittavan toistuvia,
toisiinsa kytkeytyneitä toimintoja. (Komulainen, 2010, 43).

Kunnallisten palveluiden laatua ja tuottavuutta voidaan kehittää hakemalla uusia
toimintamuotoja, kilpailuttamalla, ulkoistamalla tai lisäämällä yhteistyömalleja, mut-
ta on huomattava, että nämä toimet eivät automaattisesti paranna tehokkuutta,
mikäli sopimukset ovat puutteellisia tai kilpailu ei ole riittävää (Komulainen, 2010,
543).

Vaikka ulkoistamisen pääprosessit ovat Lehikoisen ym. (2013, 33) mukaan erilai-
sissa tilanteissa samat, voi ulkoistamisessa olla eroja riippuen siitä, siirtyykö ul-
koistettavan toiminnan mukana henkilöstöä tai omaisuutta, onko ulkoistamiskerta
ensimmäinen ja millainen osa ulkoistettava toiminto on kokonaisuudessa.

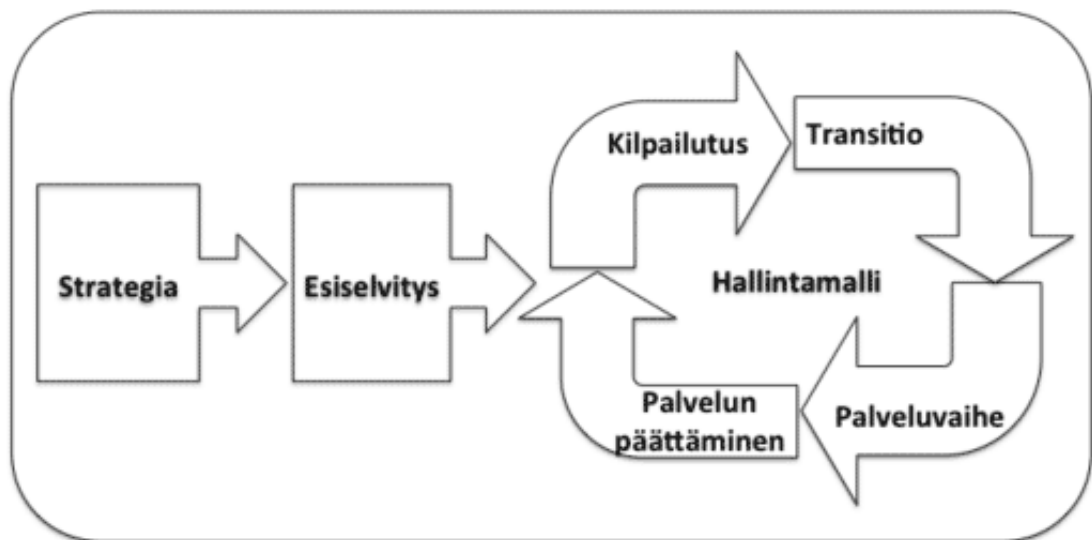
Ulkoistamisen eri vaiheissa tulee kiinnittää huomiota prosessin hallintaan niin, että
ulkoistamisesta ei synny eri ryhmien välille valtataistelua tai ettei prosessi saa liian
voimakkaasti poliittisia vaikutteita (Komulainen, 2010, 541).

Komulaisen (2010, 555) mukaan kunnallisen ulkoistamisen eräs piirre on tarkoi-
tuksenmukaisuusharkinnan ja poliittisen ohjauksen käyttö ulkoistamisen eri vai-
heissa. Monista poliittisen ohjauksen aiheuttamista hyödyistä huolimatta on tavoit-
teiden saavuttamisen ja objektiivista tarkastelua kestävän lopputuloksen kannalta
tärkeää, että roolit ovat selkeät ja ne pidetään erillään prosessin joka vaiheessa.

Komulainen (2010, 21) määrittelee ulkoistamisen prosessit seuraavasti:

”1. tarve ja sen määrittely, 2. kokonaisuuden tai osien määrittely ja tuotteistaminen, 3. näennäisulkoistamisen läpikäyminen, 4. periaatepäätös, 5. kilpailuttaminen, 6. päätös tarjoajasta, 7. sopimus, 8. ohjaus, valvonta ja raportointi sekä 9. tuottajan vaihtaminen tai sopimuksen jatkaminen tai toiminnan sisäistäminen uudelleen omaksi toiminnaksi ja siihen valmistavat toimenpiteet”

Ulkoistamisen vaiheet voidaan jakaa potentiaalisten tuottajien etsintään, mahdolliseen kilpailuttamiseen, tuottajavalintojen tekemiseen, organisointiin liittyviin sopimusneuvotteluihin, sopimusten laadintaan sekä uudelleenorganisoinnin vaatimien toimenpiteiden käynnistämiseen ja toteuttamiseen (Rajala ym., 45–46).



Kuvio 2 Ulkoistamisen prosessit (Midagon, 2013)

Lehiköisen ym. (2013) mukaan ulkoistamisen prosessit voidaan jakaa esiselvitykseen, kilpailutukseen, hallintamallin valintaan, transiioon eli siirtymävaiheeseen, palveluvaiheeseen sekä palvelun päättämiseen. Seuraavissa kappaleissa käsitellään hieman tarkemmin näihin vaiheisiin liittyviä asioita.

3.1.1 Esiselvitys

Esiselvitysvaiheessa ulkoistamiselle asetetaan tavoitteet, eli määritellään miksi halutaan ulkoistaa. Tavoitteet voivat olla laadullisia, julkisuuskuvaan tai henkilöstöön liittyviä, taloudellisia, osaamiseen liittyviä tai strategisia. Lisäksi tulee selvittää ulkoistettavien toimintojen nykyinen kustannus- ja laatutaso. (Lehikoinen ym., 2013, 52–57). Lisäksi esiselvitysvaiheessa rajataan ulkoistettava kohde ja määritellään ulkoistamisen toimintamallit. Tässä vaiheessa on usein tarpeen koota tiimi jolla on ulkoistamisen kohteesta riittävästi osaamista. Ensin rajausta tehdään yleisemmällä tasolla, sitten eritellään tarkemmin keitä kaikkia ulkoistus koskee ja mitä tehtäviä ulkoistetaan. On tärkeää, että tässä vaiheessa saadaan kokonaiskuva toimintojen nykytilasta ja eri tehtävien vastuista ja prosessit määritellään tarkasti. (Lehikoinen ym., 2013, 50–51).

Ulkoistamisen suunnitteluvaiheessa tulee varmistaa, että järjestämiseen liittyvä osaaminen säilyy, etenkin kustannusarviointiin, laatuun ja palveluiden saatavuuteen liittyen. Lisäksi täytyy säilyttää mahdollisuus ulkoistetun toiminnan palauttamiseen tarpeen vaatiessa. (Junnila ym., 2012).

Rajalan ym. (2008, 9-10) mukaan ulkoistamista suunnitellessa tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, muuttuuko asiakkaan tilanne ulkoistamisen myötä. Lisäksi tulee huomioida organisaation uudet velvollisuudet; tarvitaan vahvan tilaajaosaamisen omaavia yksiköjä vastaamaan sopimustoiminnasta ja valvontaa esimerkiksi laadun ja kustannuskehityksen tarkkailuun. On myös huomioitava ne kustannukset, jotka muutos aiheuttaa omassa organisaatiossa, ja oma henkilöstö, jolle tulisi löytää uudet, tarkoituksenmukaiset työtehtävät, mikäli he eivät siirry toimintojen mukana.

Liiketoimintaprosessien ulkoistamisessa, kun esimerkiksi vain osa taloushallinnosta ulkoistetaan, on tärkeää huomioida jo suunnitteluvaiheessa se, että liiketoimintaprosessit voivat olla hyvinkin erilaisia eri organisaatioissa. Lisäksi tulisi suunnitella ja sopia, miten poikkeus- tai virhetilanteissa toimitaan. On myös huomioitava, että palveluntarjoajat tarvitsevat ohjausta ja johtamista, ja myös ulkoistetun palvelun on kehityttävä. Tärkeää on myös huomioida raportoinnin ja erilaisten mittareiden tärkeys. (Lehikoinen ym., 2013, 36–37). On hyvä tiedostaa etukäteen, että

ulkoistaminen voi näkyä myös päätäntävällän muodon ja rajojen muuttumisena (Komulainen, 2010, 542–543).

Ulkoistamistilanteessa paitsi päättäjillä, myös henkilöstöllä voi olla suuri rooli, sillä eri ammattiryhmillä voi olla tärkeä vaikutus ulkoistamisen eri vaiheissa. Varsinkin suunnitteluvaiheessa tulee ottaa huomioon prosessin eri vaiheissa tarvittavan henkilöstön määrä. Henkilöstöä tarvitaan prosessin eri vaiheissa valmisteluun ja valvontaan. Lisäksi ulkoistamisen suunnitteluvaiheessa tulee ottaa huomioon henkilöstön ikärakenne ja etenkin eläköitymisaste. Henkilöstön sitoutumisen kannalta on tärkeää, että vuorovaikutus ja tiedotus ulkoistamiseen liittyen aloitetaan hyvissä ajoin. (Komulainen, 2010, 541–543).

Karjalaisen (viitattu: 21.4.2013) esityksessään erittelemät ulkoistamisen ongelmat voidaan jakaa osiin eri vaiheiden mukaan. Suunnitteluun liittyviä ongelmia ovat esimerkiksi ulkoistavan organisaation tai yrityksen ulkoistusosaamisen puuttuminen, suunnitelmien ja strategian epätarkkuus sekä sopimuksen joustamattomuus odotusten ja toiminnan muutosten mukaiseksi.

Tompkins (Viitattu 20.8.2013) erittelee riskit ulkoistamisprosessin vaiheisiin liittyen. Strategiaan ja suunnitteluun liittyvät riskit ovat hänen mukaansa seuraavanlaisia:

- Riskianalyysiä ja riskien torjuntaan liittyviä suunnitelmia ei tehdä kunnolla
- Ulkoistamisesta viestitään liikaa ennen kuin yksityiskohdat ovat riittävän selvillä
- Tavoitteita ei määritellä kunnolla ennen projektin alkamista
- Ulkoistamispäätös tehdään ilman kunnollista tietoa sisäisistä kustannuksista ja prosesseista
- Ei huomioida ulkoistamisen vaikutusta muihin organisaation toimintoihin
- Jätetään huomioimatta riskialueita kuten ympäristö- tai säännösvaikutukset
- Ulkoistetaan toimintoja, joilla on kilpailun ja menestyksen kannalta suuri hyöty
- Ulkoistetaan globaaleille markkinoille ilman kansainvälisten toimintojen kokemusta

- Ei ymmärretä kunnolla henkilöstövaikutuksia tai työehtosopimusten vaatimuksia
- Ei kyetä määrittelemään tehokkaasti lähtökohtia joihin toiminnan kustannuksia, arvonlisäystä ja palvelua voidaan verrata

3.1.2 Kilpailutus

Kilpailutuksen tarkoituksena on löytää laadultaan, kustannuksiltaan sekä sisällöltään tavoitteita vastaava palvelu analyttisten arvioiden ja tarjonnan kartoittamisen avulla (Lehikoinen ym., 2013, 65). Toiminnan ulkoistamisen kilpailutukseen on Lehikoisen ym. (2013, 66) mukaan suositeltavaa käyttää erillistä tiimiä, joka varmistaa sen, että suunnittelu tehdään huolellisesti, resurssit arvioidaan, projektia johdetaan ja kilpailutus tehdään tavoitteiden mukaisesti. Tiimiin tarvitaan sisältöosaajia, jotta ulkoistuksen kohteesta saadaan realistiset laatu- ja kehitystavoitteet. Mukaan tarvitaan myös viestinnän toteutukseen ja suunnitteluun perehtyvää henkilöä sekä juristia vastaamaan sopimuksen sisällöstä sekä henkilöstövaikutuksista. Lisäksi tarvitaan osaajaa kustannusvertailuun ja hinnoittelumallin valintaan. Oman työvoiman lisäksi tiimiä voidaan täydentää ulkopuolisella henkilöllä. (Lehikoinen ym., 213, 66–67).

Kuntien kohdalla kilpailuttamista ei aina tarvitse järjestää, vaan toimintaa voidaan siirtää myös yhteistoimintasopimusten avulla. (Rajala, Tammi, Meklin, 45–46).

Toimittajan etsintään ja arviointiin liittyviä riskejä ovat Tompkinsin [Viitattu 20.8.2013] mukaan:

- Liian kapea näkökulma valitsemisprosessin eri vaiheissa
- Tiedot palveluntarjoajan kapasiteetin rajoituksista ovat riittämättömät
- Toimittajien etsintää ei tehdä tarpeeksi laajasti
- Valintaprosessista tulee liian henkilökohtainen
- Valintaprosessin hallinta ei ole tarpeeksi tehokasta osaamisen tai resurssien puutteen vuoksi

3.1.3 Hallintamallin valinta

Hallintamallin valinnassa olennaista on, että ulkoistava organisaatio selvittää, onko ulkoistettava palvelu operatiivista, taktista vai strategista organisaation toiminnan kannalta. Hallintamalli voidaan jakaa näihin kolmeen tasoon. Operatiivisen tason tehtävänä on tehdä aloitteita palvelun parantamiseksi, valvoa ja organisoida kehitystoimia ja vastata siitä, että palvelu toimii. Näihin tehtäviin voidaan valita esimerkiksi yksi vastuuhenkilö. Taktisen tason tarkoitus on sopia palvelua koskevista muutoksista, valvoa ja ohjata operatiivisen tason toimintaa ja toimia välittäjänä johdon linjauksia koskien. Strategista tasoa, joka on usein ulkoistavan organisaation johto, tarvitaan, mikäli toiminnan ulkoistamisella on strategista merkitystä organisaation kannalta. (Lehikoinen ym., 2013, 115).

3.1.4 Siirtymävaihe eli transitio

Transitiovaiheen tarkoituksena on siirtää vastuu palvelusta ja ottaa sopimus käyttöön. Tuotantoa ei pelkästään siirretä sellaisenaan, vaan tehokkuutta ja laatua parannetaan suunnittelemalla ja uudelleen rakentamalla palvelun tuotanto. (Lehikoinen ym., 2013, 125–126). Eräät tärkeimmistä siirtovaiheen tehtävistä ovat osaamisen siirtäminen sekä perehdyttäminen. Tapauksista riippuen näihin asioihin tulee varata aikaa muutama viikko tai jopa muutamia kuukausia. (Lehikoinen, 2013, 142). Transitioprojekti vaihtelee kestoltaan ja sisällöltään suuresti erilaisissa ulkoistamistilanteissa. (Lehikoinen ym., 2013, 126–127).

Vastuunsiirto voidaan suorittaa, kun sopimukset on allekirjoitettu, vaiheittain siirtymäprosessin aikana tai kerralla sen päätyttyä. Ennen siirtymävaihetta ulkoistettavan palvelun vaatimukset tulee olla määritelty ja sopimukset allekirjoitettu, ja ulkoistamisesta täytyy olla toimintamallisuunnitelma. Siirtymävaihetta tulee valmistella suunnittelemalla transitioprojektia ja asettamalla sille resurssit, sekä organisoida mahdolliset alaprojektit. Itse projekti etenee esimerkiksi seuraavasti: ensin pystytetään projektin hallintamalli, viestitään projektista tarvittaville tahoille, määritellään ulkoistettavan palvelun resurssit, siirretään osaaminen ja tieto, pystytetään palvelun hallintamalli, rakennetaan palvelu- ja tukiprosessit ja otetaan käyttöön toimitilat, tietotekniikka ja tarvittavat yhteydet. (Lehikoinen ym., 2013, 126).

Mahdollinen alaprojekti voi koskea esimerkiksi tietojärjestelmäkehitystä. Tällöin määritellään, toteutetaan, testataan ja otetaan käyttöön tarvittavat tietojärjestelmät. Tilanteesta riippuen jo käytössä olevia järjestelmiä voidaan käyttää organisaatiota-
jojen yli tai niihin tehdään joitain muutoksia, käyttöön otetaan mahdollisia uusia jär-
jestelmiä ja luovutaan tarpeettomista, ja luodaan ulkoistavan organisaation ja pal-
veluntarjoajan tietojärjestelmien välille liittymiä. (Lehikoinen ym., 2013, 153). Tieto-
järjestelmien muutos- ja käyttöönoton organisoinnin lisäksi tulee huomioida palo-
muurit ja tietoliikenneyhteydet. Tietoliikenneyhteyksien rakentaminen osoittautuu
monesti ongelmaksi siirtymävaiheessa, sillä siihen voi kulua useita kuukausia esi-
merkiksi teknisten muutosten, lupaprosessien tai tietoturvapoliittikan vuoksi. (Lehi-
koinen ym., 2013, 157).

Siirtymävaiheeseen liittyy oleellisesti myös tarvittavan kaluston ja koneiden käytet-
tävyuden varmistaminen. Ulkoistava organisaatio voi vuokrata tai myydä tarvittavat
laitteet toimittajalle, toimittaja voi käyttää olemassa olevaa laitteistoa tai hankkia
sen muualta, tai toimittaja voi tuottaa palvelua ulkoistavan organisaation kalustolla.
Nämä vastuut tulee määritellä jo sopimuksessa. (Lehikoinen ym., 2013, 152).

Mikäli henkilöstöä siirretään ulkoistaessa, tulee erityisesti huomioida toiminnan
häiriötön jatkuminen siirtoprosessin aikana. Usein muutos koetaan ensiksi uhkana.
On kuitenkin tärkeää huomioida paitsi siirtyvä henkilöstö, myös yritykseen jäävä
henkilöstö, palvelun asiakkaat sekä muut sidosryhmät, että yhteistyö ei sidosryh-
mien välillä kärsi huonosti hoidetun henkilöstöpolitiikan seurauksena. (Lehikoinen
ym., 2013, 35).

Siirtymävaihe on henkilöstön kannalta ulkoistamisprojektin kenties kriittisin vaihe.
Siirtymävaiheessa otetaan käyttöön resurssit, sopeutustoimenpiteet ja muutokset
joita toiminnon ulkoistaminen vaatii. Tässä vaiheessa on tärkeää huomioida työeh-
tosopimusten ja lainsäädännön vaatimukset koskien henkilöstöä. Henkilöstöstä
voidaan ottaa edustaja tai edustajia mukaan siirtymävaiheen valmisteluun. Vii-
meistään tässä vaiheessa tulee henkilöstön kanssa käydä läpi yksilötason vaiku-
tukset ja varmistaa riittävä osaaminen. Henkilöstön motivaatiosta siirtymävaihees-
sa voidaan pitää huolta ratkomalla ongelmia yhdessä, tarjoamalla tarpeeksi tietoa
ja perehdyttämällä henkilöstö uusiin työtovereihin ja ympäristöön. (Lehikoinen ym.,
2013, 131).

Karjalaisen (Viitattu 21.4.2013) mukaan ulkoistamisen eri vaiheisiin liittyy erilaisia riskejä. Esimerkiksi toiminnan siirtämiseen liittyvät riskit koskevat hänen mukaansa siirtymisvaiheen palvelutasoa, siirrosta aiheutuvia kustannuksia, johtamisen puutetta siirron aikana, aikataulujen toteutumista sekä sitä, että asiat toteutuvat sovitulla tavalla.

Ulkoistamisen täytäntöönpanoon liittyviä riskejä ovat Tompsonin (Viitattu 20.8.2013) mukaan seuraavat:

- Sopimusneuvotteluihin ei varata tarpeeksi aikaa
- Ulkoistamisen eri prosessien aikavaatimukset ovat epärealistisia
- Teknologian kehittämistä ei huomioida tarpeeksi ennen toimeenpanoa
- Tietojärjestelmiä ja niiden rajapintoja koskeva suunnittelu on puutteellista
- Työntekijöitä koskevaa siirtymävaiheen toimintasuunnitelmaa ei määritellä kunnolla
- Keskitytään sopimuksen lailliseen näkökulmaan ennen kuin käytännön toiminnan asiat on ratkaistu
- Palveluntarjoajaa ei perehdytetä kunnolla toiminnan tai palvelutason kriittisiin elementteihin

3.1.5 Palveluvaihe

Palveluvaiheen alussa kaikki ei aina suju toivotulla tavalla. Tämän vuoksi on tärkeää reagoida nopeasti kun poikkeamia esiintyy. Myös tässä vaiheessa avoin tiedottaminen on äärimmäisen tärkeää. (Lehikoinen ym., 2013, 161–162).

Karjalaisen mukaan tuotannon vaiheessa riskit koskevat tyypillisesti palvelun laadun tasoa ja kustannuksia. Toimintaa koskevia ongelmia voivat olla resurssien riittämättömyys tai tarpeeksi laadukkaan osaamisen puute uudella toimittajalla, hidastuvat päätöksentekoprosessit, erilaisten ja eritasoisten tulosyksiköiden yhteensovittaminen, tavoitteiden seurannan puutteellisuus sekä palvelutasosopimusten ja tuotannon väliset erot ja puutteet.

Lehikoinen ym. (2013, 166–167) mukaan toiminnan kustannuksia palveluvaiheessa voidaan vähentää ns. Top Ten -seurannalla. Tämän menetelmän tarkoituksena

on analysoida kymmentä eniten työllistävää, toistuvaa tapahtumaa ja minimoida tai eliminoida niitä. Yleisimpiä ongelmia ovat selvittely ja manuaalinen työ, vaikka eri toimialoilla ongelmat ovat erilaisia. Muita kustannustehokkuuden parantamisen keinoja ovat palvelutarpeen ja toiminnan analysointi, hallintamallin keventäminen, toimintamallien tehostaminen sekä turhien kulujen poistaminen esimerkiksi käyttämättömien ohjelmistojen ylläpitomaksujen osalta.

Palveluvaiheessa tärkeäksi asiaksi nousee laskutus. Ulkoistavalla organisaatiolla täytyy olla jokin keino, jolla varmistetaan laskutuksen oikeellisuus. Ylilaskutusta voidaan tehdä esimerkiksi työtuntien pyöristelyllä, raportoimalla liian suuria työtunteja, tekemällä ja laskuttamalla turhia töitä, raportoimalla tekemättömiä töitä tai laskuttamalla kuluja jotka eivät ole aiheutuneet kyseisestä toiminnasta. Ylilaskutus voi johtua paitsi väärinkäytöksistä tai tulkinnanvaraisuudesta, myös siitä, että sopimusta ei tunneta. Laskutukseen liittyviä epäselvyyksiä voidaan torjua sopimuksen yksiselitteisyydellä esimerkiksi poistamalla ns. harmaat alueet. Lisäksi voidaan muodostaa sellainen palvelurakenne, joka ennaltaehkäisee edellä mainittuja toimia ja henkilöstöltä voidaan edellyttää sopimuksen tuntemusta. Tärkeää on myös huomata ja korjata sellaiset porsaanreiät, jotka vääristävät palvelun tasoa sekä huolehtia laskuntarkastuksen toimivuudesta ja oikeellisuudesta. Väärinkäytöksiä voidaan ehkäistä myös hinnoittelumallin oikealla valinnalla ja edellyttämällä kustannuskontrollointiin tarvittavien tietojen keräämistä palvelun suorittajalta. (Lehikoinen ym., 2013, 167–170).

Ulkoistamisen onnistumista voidaan mitata erilaisin kriteerein, kuten esimerkiksi arvioimalla toiminnan tehokkuutta, täsmällisyyttä, nopeutta, automaattisuutta, ajantasaisuutta, helppokäyttöisyyttä sekä palvelun kehittymistä. (Taloushallintoliitto, 2009). Ulkoistetun palvelun tai toiminnon laaduntarkkailu voidaan jakaa kolmeen tekijään: tuloksen laatuun, toiminnan laatuun ja rakennelaatuun. Tulostaatu keskittyy siihen, kuinka hyvin ulkoistettu toiminta tuottaa toivottuja tuloksia ja sitä voidaan mitata esimerkiksi tietyillä tietojärjestelmillä. Toiminnallinen laatu tarkoittaa tuotantoprosessien ennustettavuutta sekä hallittavuutta organisaatiossa ja sitä voidaan mitata muodollisin laatutunnuksin. Rakennelaatu tarkoittaa henkilöihin liittyviä ja fyysisiä vaatimuksia toiminnassa. (Liukko ym. 2002, 12).

Ulkoistamiselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vaatii kehittämistä ja toimenpiteitä tavallisen palvelun tuottamisen lisäksi. Palvelun kehittämisen esteenä voivat olla erilaiset intressiristiriidat. (Lehikoinen ym., 2013, 166).

Tompkinsin (Viitattu: 19.8.2013) mukaan ulkoistetun toiminnan hallintoon ja palveluvaiheeseen liittyviä riskejä ovat:

- Sisäisen kommunikaation puute
- Liian suuret odotukset ulkoistetulle toiminnalle heti sen alkaessa
- Viestintäsuunnittelua ei tehdä tai toteuteta kunnolla
- Ei huomioida ulkoistamissopimuksen kokonaisvaikutuksia organisaation taloudelliseen tilanteeseen
- Ei luoda kunnollisia kannusteita toimittajan jatkuvalla toiminnan kehittämiseksi
- Siirtymävaiheen odotuksia ei pystytä hallitsemaan
- Jouston puute, kun ulkoistamisen vaatimukset kehittyvät
- Toimintasuunnitelma virhetilanteita varten puuttuu tai on puutteellinen

3.1.6 Palvelun päättyminen

Palvelu päättyy, kun sopimiskausi loppuu tai jompikumpi osapuoli irtisanoo sopimuksen ennen sopimuskauden päättymistä. Kun palvelu on päättynyt, toiminta voidaan ulkoistaa uudestaan samalle tuottajalle, siirtää uudelle tuottajalle tai palauttaa omaksi työksi. (Lehikoinen ym., 2013, 171–172). Tässä vaiheessa organisaation täytyy päivittää strategiset linjaukset, määritellä muutokset esiselvitykseen ja kilpailuttaa uudestaan, jotta voidaan määritellä miten toiminnan kohdalla edetään jatkossa (Lehikoinen ym., 2013, 175).

Jo tarjouspyynnössä tulisi määritellä palvelun päättymisen ehdot. Lisäksi sopimusvaiheessa tulee huomioida esimerkiksi se, mitä henkilöstölle ja välineille tapahtuu kun sopimus päättyy, mistä syistä kukin osapuoli voi irtisanoa sopimuksen ja millä irtisanomusajalla ja mitkä ovat kunkin osapuolen velvoitteet päättymistilanteessa. Lisäksi tulee varmistua siitä, että toiminnasta saadaan käyttökelpoista ja laadukasta dokumentointia. (Lehikoinen ym., 2013, 173–174).

Tilojen valinnalla, palvelujen standardoinnilla sekä tietojärjestelmien omistajuusvalinnoilla voidaan vaikuttaa siihen, että tarpeen tullen toimittajaa voidaan vaihtaa vaivattomasti (Lehikoinen ym., 2013, 174).

Aina ulkoistaminen ei onnistu toivotulla tavalla tai sillä ei saavuteta haluttuja tuloksia. Kevan tutkimuksen (2012) mukaan noin 25 % kunnista ja kuntayhtymistä on siirtänyt ulkoistettuja toimintoja takaisin omaksi työksi. Tutkimuksen mukaan yleisimmät toimintojen palauttamiseen johtaneet syyt olivat palvelun laatu ja odotettua suuremmat kustannukset.

3.2 Yhteenveto ulkoistamisen prosesseista

Alla olevaan taulukkoon on kerätty yhteenvetona edellisistä kappaleista ulkoistamisprosessin eri vaiheissa tärkeimpiä huomioitavia asioita.

Prosessin vaihe	Olellaiset tekijät
Esiselvitys	Olellaisia tekijöitä esiselvitysvaiheessa: Tavoitteiden asettaminen, toimintojen nykytilanteen selvittäminen, ulkoistettavan kohteen rajaus, ulkoistamisen toimintamallien määrittely, oman organisaation muutosten huomiointi, toimintamallien sopiminen virhe- ja poikkeustilanteiden varalle, palvelun ohjaamisen, kehityksen, raportoinnin ja onnistumisen mittaamisen suunnittelu, henkilöstön huomioiminen ja varhainen tiedotus
Kilpailutus	Etsitään laadultaan, kustannuksiltaan ja sisällöltään tavoitteita vastaava palvelu. Kilpailuttamiseen voidaan käyttää erillistä tiimiä, joka huolehtii esimerkiksi suunnittelusta ja resurssien arvioinnista. Julkisella sektorilla kilpailutus ei ole pakollista, mikäli toiminta ulkoistetaan yhteistoimintasopimuksella.
Hallintamalli	Hallintamallin kolme tasoa ovat operatiivinen, taktinen ja strateginen taso. Operatiivinen taso suunnittelee, organisoii ja valvoo kehitystoimia ja vastaa siitä, että palvelu toimii. Taktinen taso valvoo ja ohjaa operatiivisen tason toimintaa, välittää johdon linjauksia ja sopii palvelua koskevista muutoksista. Strategista tasoa eli ulkoistavan organisaation johtoa tarvitaan, mikäli ulkoistamisella on koko organisaation kannalta strategista merkitystä

Siirtymävaihe	<p>Siirtymävaiheen eteneminen: Pystytetään projektin hallintamalli, viestitään tarvittaville tahoille, määritellään ulkoistettavan palvelun resurssit, siirretään osaaminen ja tieto, pystytetään palvelun hallintamalli, rakennetaan palvelu- ja tukiprosessit, otetaan käyttöön yhteydet, tietotekniikka ja toimitilat.</p> <p>Siirtymävaiheeseen kuuluu lisäksi erilaisia alaprojekteja; esimerkiksi tietojärjestelmien määrittely, toteutus, testaus ja käyttöönotto.</p> <p>Toiminnan tulee jatkua ilman häiriöitä siirtoprosessin ajan.</p> <p>Henkilöstön sekä eri sidosryhmien huomioiminen on siirtovaiheessa tärkeää.</p>
Palveluvaihe	<p>Olellaisia tekijöitä: Nopea reagointi poikkeamiin, avoin tiedottaminen, laskutuksen oikeellisuuden varmistaminen, toiminnan tehokkuuden, täsmällisyyden, nopeuden, automaattisuuden, ajantasaisuuden, helppokäyttöisyyden ja kehittymisen arviointi</p>
Palvelun päättyminen	<p>Palvelu päättyy kun sopimuskausi loppuu tai jompikumpi osapuoli irtisanoo sopimuksen.</p> <p>Palvelun päättyttyä toiminta voidaan ulkoistaa uudestaan samalle tuottajalle, siirtää uudelle tuottajalle tai palauttaa omaksi työksi.</p> <p>Palvelun päättymisen ehdot tulisi määritellä jo sopimusvaiheessa.</p>

Taulukko 5 Olellaiset tekijät ulkoistamisprosessin eri vaiheissa

4 ULKOISTAMINEN KOHDEORGANISAATION OSTORESKONTRASSA

Tämän kappaleen ensimmäisessä osassa esitellään empiirisen osuuden tekemiseen käytettyjä tutkimusmenetelmiä, aineiston keruuta sekä haastateltuja henkilöitä. Toisessa osuudessa esitellään empiirisen osuuden tulokset, eli kohdeorganisaation ostoreskontran lähtötilanne ennen ulkoistamista, tavoitetila ulkoistamisen jälkeen, ulkoistamisprosessiin liittyvät mahdolliset riskit ja hyödyt, henkilöstön asema ulkoistamistilanteessa, ulkoistamisen prosessit sekä tavoitteiden saavuttamisen seuranta.

4.1 Tutkimuksen toteuttaminen

4.1.1 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on tehty käyttäen kehittämishankkeen ja kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiä. Työssä käytetty kehittämishankkeen menetelmä on ohjaava tietojen kerääminen ja käytetyt kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmät ovat tapaustutkimus ja haastattelu. Haastattelut ovat asiantuntijahaastatteluita ja ne suoritettiin sähköpostitse.

Anttilan (2008) mukaan kehittämishanke voi olla toiminnallinen, taiteellinen tai tutkimuksellinen ja sen tarkoituksena voi olla etsiä uusia ratkaisuja, tutkia erilaisia valmiita ratkaisumalleja, arvioida kokeilevan toiminnan suuntautumista käytäntöön tai testata hypoteesia. Kehittämishanke, joka tässä opinnäytetyössä on toteutettu, on luonteeltaan tutkimuksellinen, ja sen tarkoituksena oli soveltaa tutkittua tietoa kohdeorganisaation tilanteeseen.

Kehittämishankkeen tulee olla uskottava, luotettava, realistinen, vaikuttava, motivoiva, käytännönläheinen, toteutettavissa oleva sekä tuloksiltaan hyväksyttävä ja käytettävissä oleva (Anttila, 2008).

Ohjaava tietojen kerääminen on tässä työssä käytetty kehittämishankkeen tutkimusmenetelmä ja sen tarkoituksena on selvittää miten asioiden pitäisi olla. Jotta voidaan selvittää ideaalitila, tulee ensin kerätä tietoa nykytilanteesta. Ohjaava tutkimus on hyvä menetelmä, mikäli kehittämiskohteita on vain yksi tai muutama ja kun tavoite on kaikkien hyväksymä. Tiedonlähteitä ohjaavaan tutkimukseen voivat olla erilaiset julkaistut lähteet, palautetietopankit ja muut palautejärjestelyt. Ohjaavaan tutkimukseen osallistuvat henkilöt on yleensä helppo valita, sillä osallistuvilta tarvitaan sekä faktatietoja kohteesta että kohteen arviointikykyä. Molempia tietoja voidaan osallistuvilta henkilöiltä kerätä esimerkiksi kyselyllä, itseraportoinnilla, haastattelemalla tai työryhmien kehittämiskeskusteluilla. (Routio, 3.8.2007a).

Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät ovat subjektiivisia, prosessisuuntautuneita ja tutkivia menetelmiä. Näkökulma näissä menetelmissä on useimmiten holistinen ja havainnointi ja erilaiset mittaukset tapahtuvat luonnollisissa olosuhteissa. Kvalitatiivisten menetelmien pääpaino on asioiden tai ilmiöiden ymmärtämisessä ja niille tyypillistä on rationaalinen lähestymistapa ja tulkinta. Yleistäminen tapahtuu yksittäisen organismin sisällön ja ominaisuuksien kautta. Kvalitatiivisia menetelmiä käytetään usein sellaisten tutkimusongelmien kohdalla, joista ei tiedetä paljoa tai joissa halutaan tietoa ihmisten käyttäytymisestä tai kokemuksesta. (Räsänen, viitattu 5.5.2013).

Ensimmäinen työssä käytetyistä kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmistä on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on kuvata jotain tapausta, prosessia tai yksilöä kokonaisuutena. Tapaustutkimus voi olla ennustava, ohjaava, selittävä tai kuvaileva. Tapaustutkimusta voidaan käyttää, kun halutaan dokumentoida jokin ainutlaatuinen tapaus tai kun tapaus on monimutkainen ja sitä halutaan tutkia syvällisesti. Menetelmää voidaan käyttää myös kun tutkitaan jotain tuotetta ja tarkoituksena on saada vastaaviin tuotteisiin yleistettävä tutkimus, tai kun ei ole mahdollista tutkia kuin yhtä yksittäistä tapausta. (Routio, 3.8.2007b).

Toinen tässä opinnäytetyössä käytetty kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä on haastattelu. Haastattelumenetelmänä on teemahaastattelu. Teemahaastattelu on hyvä menetelmä silloin, kun tutkimusasetelmaa ei ole tarkoin määritetty tai tutkimuksen kohdetta ei tunneta hyvin. Teemahaastattelussa tutkimusasetelmaa voidaan täsmentää hankkeen etenemisen myötä ja tarpeen mukaan voidaan esittää

lisäkysymyksiä. Se on hyvä menetelmä, kun kaikkia mahdollisia vastausvaihtoehtoja ei tunneta etukäteen ja kun halutaan kokemustietoa ja laadullisesti kuvattavia asioita. Teemahaastattelussa kysymykset ovat usein avoimia. Menetelmä sopii hyvin silloin, kun haastatellaan vain yhtä tai muutamaa henkilöä ja se sopii hyvin yhteen erityisesti tapaustutkimuksen kanssa. (Routio, 3.8.2007c).

4.1.2 Aineiston keruu ja haastateltavat henkilöt

Tämän opinnäytetyn empiriaosuuden aineisto on kerätty haastatteluilla. Haastattelut olivat asiantuntijahaastatteluita ja ne suoritettiin sähköpostitse. Haastattelu sähköpostitse ei välttämättä aina ole paras haastattelumuoto, sillä riskinä voivat olla lyhyet tai suppeat vastaukset, huono vastausprosentti ja se, ettei mahdollisuutta lisäkysymysten esittämiseen välttämättä ole. Henkilökohtaiseen haastatteluun verrattuna sähköpostihaastattelun haasteena voi olla myös vastausaika. Henkilökohtaisessa haastattelussa vastaukset saadaan sovittuna hetkenä, mutta sähköpostihaastattelussa vastauksia voidaan joutua odottamaan, vaikka vastaamiselle asetettaisiin jokin aikaraja.

Tässä tapauksessa koin, että sähköpostihaastattelu on sopiva menetelmä, koska henkilökohtaisia haastatteluajoja olisi ollut vaikea sopia ja kysymykset suunniteltiin huolellisesti siten, että saataisiin mahdollisimman kattavia vastauksia. Saadut vastaukset olivat monipuolisia eikä lisäkysymyksille esiintynyt tarvetta. Osa vastauksista jouduttiin odottamaan melko pitkään, mutta siihen osattiin varautua etukäteen.

Haastatteluihin valittiin yhteensä 6 johtavassa asemassa olevaa henkilöä kohdeorganisaatiosta ja siitä organisaatiosta, jolle kohdeorganisaatio ulkoistaa osan taloushallinnon toiminnoista. Henkilöt olivat kohdeorganisaation johtaja, talousjohtaja, toimistopäällikkö, henkilöstöjohtaja, tietohallintojohtaja sekä toisen organisaation rahoitusjohtaja. Näistä henkilöistä viideltä saatiin vastaus, mikä tarkoittaa, että vastausprosentti oli 0,83. Kyseiset henkilöt valittiin, koska työhön haluttiin näkökulmia eri vastualueilta sekä erilaisia ulkoistamiskokemuksia. Työssä ei haluttu yksilöidä haastateltavia henkilöitä tai heidän vastauksiaan, minkä vuoksi empiriaosuudessa haastateltuja henkilöitä käsitellään henkilöinä A, B, C, D ja E.

Sähköpostin alussa esiteltiin työn aihetta ja rajausta, eli kerrottiin, että työssä on kyse ulkoistamisesta ja siihen liittyvistä prosesseista erityisesti kohdeorganisaation ostoreskontran osalta. Kysymykset luotiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta noudattaen sen rakennetta. Kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset koskien tärkeimpiä huomioitavia seikkoja ulkoistamisprosessin eri vaiheissa, ulkoistamisen hyötyjä, riskejä, henkilöstöä ulkoistamistilanteessa, ostoreskontran asiakkaita ja heidän tyytyväisyytensä ylläpitoa sekä ulkoistamisen tavoitteiden saavuttamisen mittareita. Kohdeorganisaation talousjohtajalta ja toimistopäälliköltä kysyttiin lisäksi kaksi lisäkysymystä liittyen ostoreskontran lähtötilanteeseen ja sen vahvuuksiin ja heikkouksiin, sekä ostoreskontran tavoitetilaan ulkoistamisprosessin jälkeen. Kaikki kysymykset esitellään kokonaisuudessaan liitteessä 1.

4.1.3 Haastateltavien kokemukset ulkoistamisesta

Haastatteluun vastanneiden henkilöiden kokemukset ulkoistamisesta olivat hyvin erilaisia. Osalla oli ulkoistamisesta omakohtaista kokemusta ja osalla ei. Eräs vastaajista kertoi päässeensä kuulemaan julkisen sektorin eri organisaatioiden ulkoistamiskokemuksia ja hän kuvaili niitä näin:

”Taloushallinnon näkökulmasta ulkoistamisessa oli yleensä kyse toiminnan siirtämisestä joko kunnan tai alueen ”omalle” yhtiölle tai sitten jollekin valtakunnalliselle toimijalle. Taustalla oli yleensä halu säästää ohjelmistoinvestoinneissa ja ainakin pienten kuntien kohdalla myös toiminnan henkilöstöriskien vähentäminen. Isommassa organisaatiossa yhden osaajan poissaolo ei vielä vaaranna toimintaa samalla tavoin kuin pienessä yksikössä. Itse näen tällaisen ulkoistamisen olevan osa organisaatioiden halua keskittyä perustehtäväänsä ja siirtää tukipalvelut kunkin alan osaamiskeskuksille. Taloushallinnon osalta kyse ei ole vielä henkilöstön saatavuudesta vaan tehtävään tarvittavien resurssien optimaalisesta määrästä ja osaamisen ylläpidosta. (A)”

Eräs toinen haastateltava kertoi, että hänellä ei ole ulkoistamisesta omakohtaista kokemusta, mutta hän on päässyt seuraamaan sivusta sekä onnistuneita että epäonnistuneita ulkoistamisia. Kokemuksiensa perusteella hän kuvasi näkemystään ulkoistamisesta seuraavasti:

”Näen, että onnistuneen ulkoistamishankkeen pitää perustua ulkoistavan tahon aitoon ymmärrykseen ulkoistettavasta palvelusta ja mitä

palvelulta vaaditaan. Rajapinnat ja toimintatavat on määriteltävä tarkoin, ettei ulkoistuksen toteuduttua todeta esim. ulkoistavaan organisaatioon jääneen edelleen olennaisesti työllistäviä tehtäviä ja ko. henkilöt siirtyneet pois ulkoistaneesta organisaatiosta (lisätyöt) TAI ettei ulkoistuksessa katoa olennaista tietotaitoa organisaatiosta. Nämä esimerkit tulee mieleen tällaisen kaltaisessa ulkoistamisessa kuin kohdeorganisaatio toteuttaa, eli että henkilöt siirtyvät uuden toimijan palvelukseen. (B)”

Erään haastateltavan henkilön näkemys oli se, että ulkoistamalla voidaan saavuttaa paljon, mikäli se tehdään oikein ja ulkoistavalla organisaatiolla on tarvittavat taidot:

”Kokemukset ovat kahdenlaisia, ulkoistamisella voidaan saavuttaa merkittävää taloudellista ja toiminnallista säästöä. Se antaa parhaimmillaan organisaatiolle mahdollisuuden keskittyä omiin perustehtäviinsä mikäli joitakin ”rutiininomaisia” tehtäviä voidaan ulkoistaa. Toisaalta ulkoistaminen edellyttää vankkaa osaamista, kilpailuttamista, sopimushallintaa ja markkinoiden tuntemusta. Ulkoistaminen ei saa johtaa sisäisen toiminnan siirtämiseen ulkoiseen monopoliin. (C)”

4.2 Kohdeorganisaation kuvaus

Kohdeorganisaatio on suuri organisaatio, joka toimii julkisella sektorilla. Kohdeorganisaatio ulkoistaa taloushallintonsa osittain siten, että ydintoimintoja ja johdon toimintaa tukevat taloushallinnon toiminnot jäävät organisaation omaksi työksi mutta muilta osin taloushallinto ulkoistetaan yhteistyösopimuksella. Ulkoistettavia toimintoja kohdeorganisaatiossa ovat myyntireskontra ja laskutus, ostoreskontra, maksuliikenne ja kirjanpito. Tässä työssä aihe rajattiin ostoreskontraan ja sen ulkoistamiseen. Lähtötilanne -kappaleessa kuvataan kohdeorganisaation ostoreskontran tämän hetkistä tilannetta ja sen vahvuuksia ja heikkouksia.

4.3 Tulokset

4.3.1 Lähtötilanne

Haastattelussa kysyttiin millainen on kohdeorganisaation ostoreskontran lähtötilanne, ja mitkä ovat sen vahvuudet ja heikkoudet.

Kohdeorganisaation ostoreskontran lähtötilanne ennen ulkoistamista on se, että työskentely tapahtuu osittain paperisessa ja osittain verkkolaskujen parissa. Paperisten laskujen skannaus työllistää kohtuuttoman paljon. (B). Koko ostoreskontrasta paperilaskujen skannaus mukaan lukien vastaa 2 työntekijää (A). Koska organisaatiossa käytössä olevan kirjanpito-ohjelmiston tukipalvelut päättyvät vuoden 2013 lopulla, oli vaihtoehtoina investointi uuteen ohjelmaan, hankinta ASP-palveluna tai toiminnan ulkoistaminen (A). Kohdeorganisaatiossa päädyttiin taloushallinnon osittaiseen ulkoistamiseen yhteistyösopimuksella. Ostoreskontra on yksi ulkoistettavista toiminnoista. Kirjanpito-ohjelman muuttumisen myötä ostoreskontran sähköinen laskujenkierrätysjärjestelmä täytyi joko vaihtaa tai sovittaa uuteen kirjanpidon ohjelmaan (A). Ulkoistamisen myötä sähköinen laskujenkierrätysjärjestelmä vaihdetaan.

Nykyisen ostoreskontran henkilöstön vahvuutena nähtiin vahva osaaminen itse prosessin osalta (A). Lisäksi työntekijät ovat huolellisia ja tunnollisia ja he tuntevat organisaation erinomaisesti, osaavat ennakoida ongelmatilanteet sekä omaavat vahvan ammattitaidon nykyiseen työtapaan (B). Vahvuutena nähtiin myös uudempien ohjelmistojen käyttöönottoa helpottava henkilöstön kokemus sähköisistä ostolaskuista (A).

Kohdeorganisaation ostoreskontran nykytilan heikkoutena nähtiin yleinen tietotekninen osaaminen:

”Itse näen heikkoutena sen, että nykyinen kirjanpitojärjestelmä on jo vuodelta 1997 tai 1998 ja laskujenkierrätysjärjestelmä muistaakseni vuodelta 2007. Järjestelmät sinänsä ovat vielä toimintakuntoisia, mutta kirjanpitojärjestelmä on ns. vanhaa tekniikkaa. Sähköinen laskujenkierrätysjärjestelmä on uudempi, mutta sen käytön myötä on tullut ilmi se tosiasia, etteivät käyttäjien yleiset atk-taidot ole kehittyneet samassa mitassa. Nykyinen käyttäjäsukupolvi ei ole saanut koskaan laaja-

mittaista koulutusta tietojenkäsittelystä vaan koulutus on aina kohdistunut kulloiseenkin ohjelmaan (A).”

Lisäksi heikkoudeksi koettiin se, ettei työnkierto ole niin tehokasta kuin se voisi olla. Nykytilanteessa toimitaan työparina siten, että kumpikin tekee omia työtehtäviään eikä töitä juuri kierrätetä, minkä vuoksi toisen työtehtävät joudutaan opettelemaan aika alusta esimerkiksi sijaistettaessa poissaolojen aikana. Uuden omaksuminen saattaa myös pelottaa ja se saatetaan kokea vaikeaksi. (B). Uuden oppimisen ja oman työn kehittämisen aika on jäänyt vähäiseksi, minkä vuoksi saatetaan helposti tehdä vain välttämätön (A). Heikkoudeksi nähtiin myös ylimääräinen tiliöinti:

””Ylipalvelu” eli ostoreskontrassa tiliöidään joidenkin yksiköiden laskut, vaikka se kuuluu ohjeiden ja hyvien tapojen mukaisesti laskujen asiantarkastajille ja hyväksyjille (B).”

4.3.2 Tavoitetila ja sen saavuttaminen

Haastatteluissa kysyttiin, millainen on kohdeorganisaation ostoreskontran tavoitetila ulkoistamisen jälkeen, ja millaisin keinoin tavoitetila voidaan saavuttaa. Henkilö B kuvasi tavoitetilaa nykyistä sujuvammaksi:

”Ennakoidaan tulevia eläköitymisiä ja edessä olevaa pulaa taloushallinnon osajista saamalla prosesseista riittävän sujuvat, että samasta työmäärästä selvittää pienemmällä henkilöstöllä ilman että jäljelle jääneet kuormittuu liikaa.”

Kohdeorganisaation tapauksessa henkilöstö siirtyy ulkoistamisen mukana, mutta aluksi henkilöstö pysyy vanhoissa tiloissa. Henkilö A:n mukaan yksi tavoitteista olisi yhteisen tilan löytyminen koko henkilöstölle. Lisäksi tavoitteena olisi ostoreskontran aito työnkierto ja se, että kaikki osaisivat koko ostoreskontran työkentän siten, että jaottelua kohdeorganisaation ja toisen organisaation työntekijöiden ja toimintatapojen välillä ei olisi, vaan toiminta olisi yhteistä. Tämä tavoite voidaan saavuttaa työnjaosta sopimisella ja prosessien yhdenmukaistamisella. On tärkeää, että ohjaava taho ja esimiehet tukevat aitoa tiimiytymistä. Heidän on saatava henkilöstö itse rakentamaan yhteistä ostoreskontran prosessia ja uutta tiiminä toimimisen työtapaa. (B). Vastuu vanhojen organisaatioiden rajojen ylittämisestä ja

henkilöstön tiimitymisestä kuuluu palvelun tuottajalle, mutta kohdeorganisaation tulee seurata tilannetta ja tarvittaessa vaatia palvelun tuottajaa toimimaan niin. Kun koko henkilöstö toimii yhdessä, on poissaolojen ja loma-aikojen ajan enemmän käytettäviä ostoreskontra- ja laskujenkierrätysosaaja -resursseja, mikä takaa palveluiden saatavuuden myös poikkeusolosuhteissa. (A).

Toiminnan tehostaminen on myös yksi kohdeorganisaation ostoreskontran tavoitteista, ja sitä kuvattiin esimerkiksi näin:

”Prosessit sujuvia ja yhdenmukaisia eli prosessissa ei ole enää pääsääntöisesti poikkeuksia. Saadaan sujuvat ja nopeat työvaiheet (B).”

Eryisesti paperilaskuista ja niiden skannaamisesta eroon pääseminen lähes kokonaan on tärkeä toiminnan tehostamisen tavoite. (A, B). Tavoitteena olisi, että paperilaskujen määrä olisi 5-10 % kaikista laskuista, ja ne skannattaisiin ulkopuolisen palveluntuottajan toimesta (B). Paperilaskuista eroon pääseminen tavoitteena ei sinänsä ole riippuvainen ulkoistamisesta, vaan tavoite voidaan saavuttaa toimitajainformaatiota lisäämällä (A).

Lähtötilanteen esittelyssä nousi esiin ns. ylipalvelu ostolaskuihin liittyen, minkä suhteen tavoitteena on vastuun siirtäminen enemmän kohdeorganisaation toiminnasta vastaaville yksiköille ostolaskujen korjausten ja tiliöintien osalta (A).

4.3.3 Hyödyt ja mahdollisuudet

Kysyttäessä haastateltavien arvioita siitä, minkälaisia hyötyjä ulkoistamisella kohdeorganisaatiossa voidaan saavuttaa, nousi esiin ohjelmistoinvestoinnilta välttyminen ja palvelun saatavuuden parempi turvaaminen myös poikkeusolosuhteissa, esimerkiksi poissaolo-tilanteissa. (B, A). Ulkoistamisen myötä investointikustannukset jäävät noin kolmannekseen verrattuna siihen, mitä olisi kustantanut vastaava ohjelmistohankinta suoraan omaan organisaatioon (B).

Lisäksi suurempi taloushallinnon yksikkö paitsi turvaa palveluiden saatavuuden, myös helpottaa tehtävien jakamista tasaisesti ja helpottaa osaajien rekrytointia (B). Edellisten lisäksi voidaan saavuttaa kustannuksia alentavia ja toimintavarmuutta

parantavia skaalaetuja ulkoistamalla toimijalle jolla on muitakin saman alan asiakkaita (D). Toimivien markkinoiden hyödyntäminen voi tuoda palvelukokonaisuudelle säästöjä, jotka voidaan käyttää palvelukysynnän tyydyttämiseen (C). Hyödyiksi voidaan katsoa myös parempien tehtäväkokonaisuuksien muodostuminen omalle henkilökunnalle, asiantuntemuksen lisääminen ja resurssien vapauttaminen (E).

”Kaikkien ei tarvitse osata kaikkea, tietty tietämys voidaan hankkia muualta. (E)”

Kohdeorganisaation ostoreskontran ulkoistamisen hyötynä nähtiin myös osaamisen ja vastuun kasvaminen organisaation toiminnasta vastaavissa yksiköissä. (A).

4.3.4 Riskit ja niiden hallinta

Ulkoistamiseen liittyy aina joitain riskejä. Jos sopimukset on tehty huonosti tai väljästi, niin vastuunjako voi kadota tai ongelmatilanteet voivat kasvaa. Vastuu voi kadota myös, mikäli on epäselvyyttä siitä, kuka tekee mitään tai jos rajapintoja, tehtäväsältöjä ja vastuita ei ole selkeästi kuvattu ja sovittu. (E). Riskejä voi aiheutua myös siitä, että kaikkia ulkoistamiseen liittyviä tekijöitä ei huomioida tai ratkaisuja tehdään hätiköiden tai väärän tiedon varassa (B). Henkilö C:n mielestä ulkoistamisen keskeisiä riskejä ovat hintakehitys, markkinoiden toimimattomuus, palvelujen laadun varmistaminen ja palvelun huono laatu. Useat muutkin vastaajat kokivat, että palvelun laatuun ja kehittämiseen liittyy riskejä:

”Oma osaaminen kaventuu, jäädään helposti palvelujen sisällössä ja palvelun kehittämisessä ulkopuolisen toimijan armoille (D).”

”Palveluja ei saada tarpeeksi tai tarpeellisia kehittämistoimenpiteitä ei tehdä. Kohdeorganisaatiolla ei ole suoraa päätäntävaltaa resurssien määrään, joten asiat pitää neuvotella palvelun tuottajan kanssa. (A).”

”Jos palvelun seuranta ei ole toteutettu, laadun seuranta jää toteutumatta -> palvelun tila heikkenee (E).”

Lisäksi seurannan toimimattomuus voi aiheuttaa kustannustehokkuuden häviämisen (E). Mahdollinen ongelmakohta nähtiin myös henkilöstön motivaation säilyttä-

misessä ja henkilöstön siirtämisessä uuden työnantajan vastuulle (A). Lisäksi ulkoistettavien henkilöiden vahva muutosvastarinta tai osaajien menetys ulkoistamisen myötä nähtiin riskinä (B). Riskinä koettiin myös ulkoistaminen taholle, joka ei huomioi tai ymmärrä ulkoistavan organisaation erityispiirteitä. Kohdeorganisaatiolla on erityispiirteitä ja muutoseikkavaatimuksia, jotka tulee huomioida paitsi palvelua tuottaessa myös ulkoistamisprosessin eri vaiheissa. (B).

Riskejä voidaan välttää riittävän tarkalla kartoittamisella ennen ulkoistamispäätöksen tekoa, riittävällä tiedottamisella (B), sekä oman palvelutoiminnan ja palveluprosessien hyvällä tuntemuksella (C). Lisäksi tarvitaan osto-osaamista ja sopimusjuridiikan tuntemusta (C).

Henkilö B:n mukaan henkilöstön sitoutumista voidaan vahvistaa prosessin eri vaiheissa johdon näkymisellä ja vahvalla tuella. Lisäksi henkilöstöön liittyvien riskien toteutumista voidaan pyrkiä ehkäisemään resursoimalla osaajiin, esimerkiksi järjestämällä sijaisia henkilöstölle, joka koulutetaan uusien järjestelmien käyttöön (B). Riskien ehkäisemiseksi ulkoistavan organisaation on tehtävä tietoinen päätös pysyä ajan tasalla ulkoistetussa tehtävässä tapahtuvasta yleisessä kehityksessä (D). Sopimuksessa voidaan myös ennaltaehkäistä riskejä:

”Ulkoistamissopimukset on laadittava sellaisiksi, että mahdollisuus palveluun vaikuttamiseen säilyy (D).”

Myös palvelun sisällön tarkka sopiminen ja kuvaaminen, palvelun systemaattinen seuranta, tarkka ja huolellinen kilpailutus ja tarjouspyynnön toteuttaminen sekä prosessien systematisointi ehkäisevät riskien toteutumista (E).

4.3.5 Henkilöstö

Haastateltavilta henkilöiltä kysyttiin, kuinka henkilöstön motivaatiosta ja hyvinvoinnista pystytään huolehtimaan ulkoistamisprosessin aikana. Useissa vastauksissa nousi esiin tiedottamisen tärkeys (B, D & E). Tiedottamisen tulee olla avointa (D, E), johdonmukaista (E) ja sitä tulee olla riittävästi (B). Myös henkilöstön ottaminen mukaan ulkoistamisprosessiin koettiin tärkeänä (A, B, C & E). Toiminnan ja johta-

misen tulee olla avointa ja toimenpiteet tulee perustella (E). Myös muutoksen käsittely nähtiin tärkeänä:

”Työyhteisön kokoontumisissa tulisi käsitellä muutosta ja ulkoistamisprosessista huolimatta on tärkeää painottaa normaalien tehtävien suorittamista (D).”

Kohdeorganisaatiossa palveluntuottajan edustaja käy siirtyvän henkilöstön kanssa kehityskeskustelun ennen varsinaista siirtymävaihetta. Lisäksi henkilöstö tutustuu uusiin työkavereihin sekä osallistuu koulutuksiin ja uuden järjestelmän määrittelyihin. (A).

Motivaatiosta ja hyvinvoinnista huolehditaan myös aidolla kuuntelemisella, positiivista muutosta tukemalla ja muutosvastarintaa ja pelkoja hälventämällä. Henkilöstö on myös päässyt vaikuttamaan esimerkiksi tehtävänkuviin ja tuleviin työprosesseihin. (B). Usein on niin, että työtehtävät eivät katoa mihinkään, mutta tehtäväkuvat saattavat muuttua, jopa mielekkäämmiksi (C).

Eräs haastattelun kysymys koski henkilöstön ja sen osaamisen mahdollista hyödyntämistä ulkoistamisprosessin eri vaiheissa. Henkilöstön asema ulkoistamisprosessin eri vaiheissa nähtiin hyvin tärkeänä.

”Ulkoistamisessa on tärkeää miettiä palveluprosessit tarkasti, tämä ei onnistu, ellei henkilöstö ole keskeisesti mukana valmisteluprosessissa. Käytännön osaajien mukanaolo on aivan välttämätöntä (C).”

”Työntekijäthän ovat parhaita asiantuntijoita sitä, mitä prosesseja ollaan ulkoistamassa ja miten prosessit ja ulkoinen toiminta on hoidettu (E).”

Henkilöstön osaamista voidaan hyödyntää ottamalla heidät laajasti mukaan erilaisiin työryhmiin ja kuuntelemalla avoimin mielin parannusehdotukset ja kritiikki (D). Henkilöstön ja sen osaamisen hyödyntämistä kohdeorganisaatiossa kuvattiin myös seuraavasti:

”Mukana määrittelemässä prosesseja ja tietojärjestelmien ominaisuuksia, mukana kertomassa ajatuksiaan aina kun valmistellaan jotain uutta osa-aluetta projektin aikana (B).”

Haastateltavilta henkilöiltä kysyttiin miten asiakastyytyväisyys voidaan säilyttää tai miten sitä voidaan parantaa kun ulkoistamisen myötä taloushallinnon asiakkaiden eli loppukäyttäjien käyttämät ohjelmat, kuten ostoreskontran sähköinen laskujenkierrätysjärjestelmä, tulevat vaihtumaan. Loppukäyttäjien tyytyväisyyden säilyttämisen kannalta tärkeäksi nähtiin esimerkiksi koulutus, positiivinen viestintä sekä toimenpiteiden perustelu.

Ehdottomana edellytyksenä pidettiin tuotteiden laatua ja toimivuutta (C). Useiden vastaajien mielestä käyttäjien riittävä koulutus ennen muutosta on tärkeää (B, D & E). Ulkoistamiseen liittyvistä tekijöistä ja niiden vaikutuksista käyttäjien toimintaan tulee tiedottaa avoimesti (E). Muutos aiheuttaa aina vastarintaa (A). Erojen korostamisen sijaan tulisikin korostaa uuden ohjelmiston mahdollisuuksia (B). Yleinen positiivinen viestintä on muutenkin tärkeää (D). Ohjelmiston käyttöönottoprosessi voi olla kriittinen vaihe:

”Sitten käyttöönottoprosessi tulee suunnitella ja hoitaa ammattitaitoisesti, projektien vetäjien henkilökohtaiset ominaisuudet ovat todella tärkeitä. Kiire ja kireät aikataulut ovat yleensä hankala asia isojen käyttöönottoprojektien yhteydessä. (C)”

Järjestelmän vaihdon myötä vastuu siirtyy tietyltä osin enemmän kohdeorganisaation toiminnasta vastaaville yksiköille, mikä synnyttää vastarintaa. Vastuun siirto on kuitenkin välttämätöntä, sillä taloushallinnon henkilöstö tekee tällä hetkellä joi-tain korjauksia ja tiliöintejä vaikka he eivät vastaa yksiköiden budjeteista ja toiminnasta. Loppukäyttäjille on perusteltava, että ulkoistamisen myötä etäisyys kohdeorganisaation toimintoihin lisääntyy, mikä kasvattaisi riskejä edelleen, jollei vastuu siirtyisi. (A).

Käyttäjille tulee tarjota yksinkertaiset ja selkeät ohjeet siitä, miten sovellukset toimivat ja heille tulee olla saatavilla opastusta ja tukea käytön aikana (E). Uuden palvelun pohjalta voidaan luoda käsikirja käyttäjien tueksi (B). Negatiiviseen palautteeseen tulee reagoida nopeasti (D), ongelmat tulee käsitellä nopeasti ja joustavasti ja palvelun seurannan tulee olla systemaattista (E).

4.3.6 Prosessit

Ulkoistamisen prosessien määrittely kohdeorganisaation ostoreskontran tapauksessa on haastavaa, sillä prosessi on kesken. Esiselvitysvaihe on kohdeorganisaatiossa toteutettu, eli esimerkiksi ulkoistamismuoto ja palvelun tuottaja on valittu, ulkoistettavat toiminnot on määritelty ja sopimukset allekirjoitettu. Kilpailutusta ei tässä tilanteessa tarvittu, sillä kyse on yhteistyösopimuksesta. Toiminnan ja vastuun siirtymisen on tarkoitus tapahtua vuodenvaihteessa. Ulkoistamisen mukana siirtyvää henkilöstöä koulutetaan tällä hetkellä uusien tietojärjestelmien käyttöön. Siirtymävaiheesta ja sen jälkeisistä vaiheista, kuten palveluvaiheesta voidaan siis tässä tilanteessa esittää vain tavoitteita ja suunnitelmia.

Tämän kappaleen tarkoituksena ei ole esitellä yksityiskohtaisesti eri vaiheissa tehtyjä tai niihin suunniteltuja toimintoja, vaan yleisemmin eri vaiheisiin liittyviä tärkeimpiä tekijöitä ja huomioitavia asioita.

Haastateltavien henkilöiden vastauksista voidaan lukea esiselvitysvaiheeseen liittyviksi tärkeimmiksi huomioitaviksi asioiksi oman toiminnan tunteminen, tarkka suunnittelu, vastuiden määrittely ja yhteiset pelisäännöt.

Ensinnäkin omat palveluprosessit täytyy tuntea. Täytyy suunnitella, mitkä osat toiminnosta voidaan ulkoistaa ja miten kokonaisuus hyötyy ulkoistamisesta. Markkinoiden, kilpailutuksen pelisääntöjen ja sopimusjuridiikan tunteminen on tärkeää. Lisäksi tulee pohtia, miten ulkoistettu toiminta linkitetään omaan toimintaan. (C). Erilaiset rajapinnat, toimivallat ja vastuut tulee määritellä tarkasti ja kuvata selkeästi, ulkoistamispalveluiden sisältö tulee kuvata selkeästi ja sopimussuhde on määritettävä tarkasti. Toiminnan pelisääntöjen tulee olla yhteiset ja ongelmatilanteiden ja reklamaatioiden prosessit tulee määritellä tarkasti. Lisäksi koko palveluun ja sen toiminnallisiin kokonaisuuksiin on nimettävä yhteyshenkilöt. (E). Ulkoistamisen vaikutukset jäljelle jäävään organisaatioon ja ulkopuolisiin palveluntuottajiin on pyrittävä ennakoimaan. Kohdeorganisaatiossa uusi ostolaskujen kierrätysjärjestelmä siirtää joitain tehtäviä organisaatioon jääville yksiköille. Jotta suunnitellut hyödyt voidaan saavuttaa, näiden prosessien osalta tulee sopia uudet toimintatavat organisaation sisällä. (B).

Tiedottaminen nähtiin kriittisenä tekijänä läpi koko ulkoistamisprosessin. Tiedottamista ei voi olla liikaa ja keskustelun tulee olla avointa:

”Tiedottaminen on erittäin kriittistä jokaisessa projektinvaiheessa. Varsinkin ulkoistuksen kohteena olevalle henkilöstölle ei voi kohdistaa liikaa tiedottamista. Tuntematon lisää muutosvastarintaa. Avoimelle keskustelulle tulee antaa tilaa, mutta ulkoistamista johtavan henkilön tulee huolehtia myös, että ei synny väärää kuvaa – kritiikkiä saa ja pitää olla, mutta muutoksen ”horjuttaminen” pitää torjua sitkeästi ja asiallisesti joka kerta. (B)”

Tärkeäksi tekijäksi läpi prosessin koettiin myös päätöksenteon nopeus; prosessin aikana eteen tuleviin asioihin tulee reagoida nopeasti että asiat eivät turhaan viivästy. Lisäksi asiantunteva projektipäällikkö on tärkeässä asemassa koko prosessin ajan, sillä hän on neutraali linkki johdon ja henkilöstön välissä ja hän huolehtii prosessin etenemisestä. (B). Myös henkilöstön motivaation säilyttäminen prosessin aikana nähtiin tärkeänä. Heidän kanssaan tulee käydä läpi uusia toimintatapoja ja muita käytännön asioita ja heidän siirtäminen uuden työnantajan vastuulle tulee toteuttaa huolellisesti. (A). Lisäksi palvelun toteutuksen seurannan tulee olla systemaattista (E). Eräs vastaajista koki, että ulkoistamista tulee aina tarkastella vain toiminnallisista ja taloudellisista lähtökohdista (D).

4.3.7 Tavoitteiden saavuttamisen seuranta

Haastateltavilta henkilöiltä kysyttiin, miten tavoitteiden toteutumista voidaan kohdeorganisaation tapauksessa seurata tehokkaasti. Ulkoistamisen tavoitteiden toteutumista voidaan seurata tehokkaasti seuraamalla tapahtumien lukumäärää, läpäisyajoja ja reagointiaikoja sekä ongelmien määrää ja niiden korjausajoja. Seurantaryhmän tulisi kokoontua ja keskustella palvelun toiminnasta ja tilasta vähintään joka kolmas kuukausi. (E).

Eräs tehokas seurantatapa on kustannusseuranta, jota varten tarvitaan myös oikeat tiedot ja laskelmat oman toiminnan kustannuksista. Lisäksi palvelun kanssa tekemisissä olevilta voidaan kerätä tietoa asiakastytyväisyyskartoituksella. (D).

Toteutumisen seurannan mittareina voidaan käyttää taloudellisia ja laadullisia mittareita. Lisäksi tietoa voidaan kerätä kehityskeskusteluiden ja kyselytutkimusten avulla;

”Taloudellisia mittareita voidaan käyttää, kuinka uuden palvelun kustannukset suhtautuvat aikaisempiin kustannuksiin. Sitten on tietenkin palvelun laatuksymykset, laatua täytyy pystyä mittaamaan ja analysoimaan. On mahdollista hyödyntää kyselytutkimuksia ja kehityskeskusteluja. Johtamisen yksi keskeinen edellytys on mittaaminen, sellaista toimintoa, jota ei voi mitenkään mitata, on vaikea myös johtaa. (C)”

Hyvin tärkeää on myös säännöllinen raportointi ja suoritteiden määrän mittaaminen sekä trendin seuraaminen. Tavoitteiden seuraamisessa prosessi on tärkeä: Ensinnäkin tavoitteet tulee määritellä selkeästi. Seuraavaksi tavoitteille määritellään täsmälliset mittarit ja niille tehokas ja säännöllinen seurantatapa. Prosessia tulee paitsi seurata, myös tarkistaa ja tarpeen mukaan kehittää. (B).

4.3.8 Yhteenveto empiirisestä osuudesta

Kohdeorganisaation ostoreskontrasta vastaa 2 työntekijää, jotka toimivat osittain paperisten ja osittain verkkolaskujen parissa. Nykyisen ostoreskontran henkilöstön vahvuuksina nähtiin vahva osaaminen prosessin osalta, huolellisuus, tunnollisuus, organisaation tunteminen, ongelmatilanteiden ennakoiminen ja kokemus sähköisistä ostolaskuista. Heikkouksina nähtiin se, ettei työnkierto ole tarpeeksi tehokasta, ylipalvelu, henkilöstön yleinen tietotekninen osaaminen sekä se, että aika oman työn kehittämiseen on jäänyt vähäiseksi.

Ostoreskontran tavoitteiksi mainittiin sujuvammat prosessit, yhteinen tila koko henkilöstölle ulkoistamisen jälkeen, aito työnkierto ja aito tiimiytyminen, toiminnan tehostuminen, tulevien eläköitymisten ennakoiminen, paperilaskuista eroon pääseminen sekä vastuun siirto enemmän toiminnasta vastaaville yksiköille.

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon on koottu yhteen empiirisessä osuudessa esille tulleita ulkoistamisen hyötyjä ja mahdollisuuksia sekä riskejä ja haasteita.

Hyödyt ja mahdollisuudet	Riskit ja haasteet
Ohjelmainvestoinnilta välttyminen	Palvelun laadun varmistaminen
Palveluiden saatavuuden turvaaminen	Huono tai väljä sopimus, minkä seurauksena vastuut katoavat
Työtehtävät helpompi jakaa tasaisesti	Hintakehitys
Osaajien rekrytointi helpottuu	Toimimattomat markkinat
Skaalaedut; kustannukset alenevat ja toimintavarmuus paranee	Palvelua ei kehitetä tai palvelun seuranta ei toteuteta kunnolla
Tehtäväkokonaisuudet paranevat, resursseja vapautuu	Kustannustehokkuus ei toteudu tai se häviää
Asiantuntemus lisääntyy, osaaminen ja vastuu kasvavat organisaation toiminnasta vastaavissa yksiköissä	Ulkoistavan organisaation erityispiirteiden ja muutoseikkavaatimusten huomiointi ja ymmärtäminen prosessin eri vaiheissa
	Henkilöstön siirtäminen uuden työnantajan vastuulle
	Muutosvastarinta, osaajien menetys
	Henkilöstön motivaation ylläpito

Taulukko 6 Ulkoistamisen mahdollisuudet ja haasteet kohdeorganisaatiossa

Henkilöstön kannalta tärkeimmiksi asioiksi koettiin avoin, riittävä ja johdonmukainen tiedottaminen ja henkilöstön mukaan ottaminen ulkoistamisprosessiin. Myös muutoksen käsittely työyhteisössä ja siirtyvien henkilöiden kanssa henkilökohtaisesti koettiin tärkeänä.

Ostoreskontran ulkoistaminen vaikuttaa myös ostoreskontran asiakkaisiin, eli niihin organisaatioon jääviin henkilöihin, jotka asiatarkastavat ja hyväksyvät ostolas-kuja. Heidän tyytyväisyytensä ylläpitämisen kannalta tärkeäksi koettiin avoin tie-

dottaminen ja yleinen positiivinen viestintä sekä yksinkertaiset ja selkeät käyttöohjeet uuden sovelluksen käyttöä varten. Lisäksi heille tulee olla saatavilla tukea ja opastusta käytön aikana ja mahdolliset ongelmat tulee käsitellä nopeasti ja joustavasti.

Ulkoistamisprosessin kannalta tärkeimmiksi huomioitaviksi asioiksi mainittiin oman toiminnan tunteminen, tarkka suunnittelu, rajapintojen ja vastuiden tarkka määrittely, yhteiset pelisäännöt, tiedottaminen, nopea reagointi, asiantunteva projektipäällikkö, henkilöstön motivaation ylläpito, palvelun toteutumisen seurannan systemaattisuus sekä muutosten vaikutusten huomiointi jäljelle jäävään organisaatioon ja ulkopuolisiin palveluntuottajiin.

Tavoitteiden toteutumisen seurannan keinoiksi esitettiin seurantaryhmien kokoontumista vähintään joka kolmas kuukausi, kustannusseurantaa, asiakastyytyväisyyskartoituksia, kyselytutkimuksia, kehityskeskusteluita, ongelmien määrän seurantaa sekä säännöllistä raportointia.

5 POHDINTA

Empiirisen osuuden haastattelukysymykset suunniteltiin teoreettista viitekehystä noudattaen. Haastatteluista saatiin arvokasta ja hyvää tietoa ulkoistamisesta yleisesti sekä siihen liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista. Haastatteluista saadussa materiaalissa nousivat esille hyvin pitkälti samat asiat, mitä teoriaosuudessakin esiteltiin.

Tavoitteiden osalta empiirisessä osuudessa tulleet asiat esiintyivät pitkälti myös teoreettisessa viitekehyksessä. Kohdeorganisaation tavoitteita, joita myös teoriaosuudessa käsiteltiin, olivat esimerkiksi palveluiden turvaaminen tulevaisuudessa, henkilöstön saatavuuden varmistaminen sekä tuotantotapojen uudistaminen, sillä kohdeorganisaation tapauksessa toiminnasta haluttiin sujuvampaa ja tehokkaampaa. Haastattelussa kysyttiin millainen on ostoreskontran tulevaisuuden tavoitetilä ulkoistamisen jälkeen, mihin edellä mainittujen tavoitteiden lisäksi mainittiin esimerkiksi paperilaskuista eroon pääseminen lähes kokonaan, vastuun siirtyminen enemmän toiminnasta vastaaville yksiköille, aidon työnkierron saavuttaminen sekä aito tiimiytyminen ulkoistavan ja toisen organisaation henkilöstöjen välillä.

Teoriaosuudessa esiteltyjä muita yleisiä ulkoistamisen tavoitteita, jota empiiriaosuuden tavoitteissa ei tullut esille, olivat esimerkiksi kustannussäästöt ja -tehokkuus, laadun parantaminen sekä ydintoimintoihin keskittyminen.

Riskien osalta teoreettisessa viitekehyksessä ja empiirisessä osuudessa oli paljon yhteistä. Molemmassa esiteltiin riskeiksi esimerkiksi henkilöstön muutosvastarinta, laskeva motivaatio ja osaajien mahdollinen menettäminen. Muita riskejä olivat palvelun huono laatu, toimimattomat markkinat, seurannan puute, sopimuksen tulkinanvaraisuus ja valmistelun riittämättömyys. Teoreettisessa viitekehyksessä esiteltiin myös monia muita riskejä ulkoistamiseen ja sen eri vaiheisiin liittyen. Empiirisessä osuudessa tuli esille hyviä keinoja riskien ehkäisemiseksi. Tällaisia olivat esimerkiksi riittävä tiedottaminen, tarkka kartoittaminen, omien prosessien tunteminen, johdon näkyminen ja tuki, sopimusjuridiikan tunteminen ja sopimuksen tarkka laatiminen sekä toiminnan systemaattinen seuranta.

Henkilöstön osalta teoriaosuudessa esiteltyt asiat esiintyivät vahvasti myös empiirisessä osuudessa. Yhteneviä asioita olivat esimerkiksi tiedottamisen tärkeys, johdon ja henkilöstön väliset keskustelut yleisellä tasolla ja henkilökohtaisesti sekä epävarmuuden poistaminen ja pelkojen hälventäminen. Lisäksi teoriaosuudessa esitelty henkilöstön mukaan ottaminen ulkoistamisprosessiin koettiin tärkeänä myös empiirisessä osuudessa. Kun henkilöstö otetaan mukaan projektin suunnitteluun ja toteutukseen, saadaan arvokasta tietoa palvelun prosesseista ja lisäksi henkilöstön motivaatio pysyy hyvänä, kun he pääsevät vaikuttamaan esimerkiksi tuleviin työtehtäviin.

Henkilöstöön liittyen suurin eroavaisuus teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen osuuden välillä koski organisaatioon jäävää henkilöstöä. Teoriaosuudessa mainittiin lyhyesti, että myös organisaatioon jäävää henkilöstä koskevat muutokset tulee huomioida ulkoistamisprosessin aikana. Empiriaosuuden kohdalla opinnäytetyössä haluttiin kuitenkin painottaa hieman enemmän tätä näkökulmaa. Koin tärkeänä, että työssä nostetaan esille se, miten ostoreskontran sähköisen laskujenkierrätysjärjestelmän vaihtaminen vaikuttaa ostoreskontran ”asiakkaisiin” eli niihin loppukäyttäjiiin, jotka järjestelmän kanssa ovat tekemisissä. Näkökulmana oli se, miten nämä käyttäjät, esimerkiksi organisaation ydintoiminnasta vastaavat henkilöt, voidaan pitää tyytyväisenä järjestelmän muuttumisen jälkeenkin. Empiirisessä osuudessa nostettiin tärkeimmiksi tekijöiksi esimerkiksi yleinen positiivinen viestintä, käyttäjien riittävä koulutus ja selkeät ja yksinkertaiset ohjeet sovelluksen käyttöön.

Koska kohdeorganisaation ulkoistamistilanne oli opinnäytetyön tekohetkellä vielä melko alkuvaiheessa eikä siirtymävaihetta ollut vielä toteutettu, oli prosessien määrittely kohdeorganisaation ostoreskontran osalta haasteellista. Tämän vuoksi empiirisessä osiossa ei pyritty analysoimaan kutakin ulkoistamisprosessin vaihetta erillisenä osiona, vaan prosesseja käsiteltiin yhtenäisenä kokonaisuutena. Empiirisessä osuudessa esiin tulleet ulkoistamisen prosessien tärkeimmät huomioitavat seikat kuitenkin olivat melko yhteneväisiä teoreettisen viitekehyksen kanssa.

Teoriaosuudessa esiteltiin tavoitteiden saavuttamisen seurantaan esimerkiksi tehokkuuden, nopeuden, automaattisuuden ja kehittymisen seurantaa. Erilaisilla tietojärjestelmillä voidaan mitata tuottaako toiminta toivottuja tuloksia ja toiminnan laatua voidaan mitata erilaisin laatutunnuksin. Empiriaosuudessa päästiin hieman

käytännönläheisemmälle tasolle. Siinä esiteltiin tavoitteiden saavuttamisen seurantaan esimerkiksi säännöllistä seurantaryhmän kokoontumisia, kehityskeskusteluja, asiakastyytyväisyyskartoituksia, kustannusseurantaa, säännöllistä raportointia, trendin seuraamista, erilaisia taloudellisia mittareita sekä ongelmien määrän ja niiden korjausaikojen seuraamista. Sekä teoria- että empiriaosuudessa painotettiin sitä, että tavoitteiden saavuttamiseksi pelkkä palvelun tuottaminen ei riitä, vaan sitä tulee myös kehittää.

Työn alussa asetetut tavoitteet toteutuivat melko hyvin, vaikka kohdeorganisaation prosessin tämänhetkinen vaihe teki empiirisestä osuudesta haasteellisen ulkoistamisen prosessien käsittelyn osalta. Aiheesta voisi tehdä jatkotutkimuksen, kun ulkoistamisprosessi on esimerkiksi palveluvaiheessa, jotta voitaisiin arvioida, ovatko ulkoistamisen tavoitteet toteutuneet.

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon on kerätty yhteen tavoitteita ja hyötyjä, riskejä, sekä henkilöstöön liittyviä asioita teoreettisesta viitekehyksestä ja empiirisestä osuudesta. Taulukon tarkoituksena on helpottaa teorian ja empirian välistä vertailua. Kunkin osuuden alussa on tummennettuna kummallakin puolella osioista löytyneet yhteiset piirteet ja elementit. Näiden alla on muita esille tulleita asioita, joiden kohdalla oli eroja teorian ja empirian välillä. Teoriapuolella on sekä ostoreskontran ulkoistamiseen liittyviä asioita, että yleisesti ulkoistamiseen liittyviä tekijöitä.

Teoria	Empiria
Tavoitteet ja hyödyt	
<p>-Tuotantotapojen yhtenäistäminen ja uudistaminen</p> <p>-Työvoiman parempi saatavuus</p> <p>-Palveluiden turvaaminen</p> <p>-Tehokkuuden lisääminen</p> <p>-Investointi- ja ylläpito maksusäästöt sekä investointiriskin välttäminen</p> <p>-Kustannustehokkuus</p> <p>-Elinkeinopoliittiset tavoitteet, laadun parantaminen, monipuolistuminen, erityisosaamisen hankkiminen, oman palvelutoiminnan supistaminen, ydintoimintoihin keskittyminen, ei tarvitse huolehtia ylimääräisistä henkilöstöresursseista</p>	<p>-Sujuvat ja yhdenmukaiset prosessit, nopeat työvaiheet</p> <p>-Tulevien eläköitymisten ennakoiminen, rekrytoinnin helpottuminen</p> <p>-Palveluiden saatavuuden takaaminen myös poikkeusolosuhteissa</p> <p>-Ostoreskontran aito työnkierto, paperilaskuista eroon pääseminen lähes kokonaan</p> <p>-Ohjelmainvestoinnilta välttyminen</p> <p>-Skaalaedut</p> <p>-Yhteinen tila ja toiminta, vastuun siirto enemmän toiminnasta vastaaville yksiköille, työtehtävien helpompi jako, tehtäväkonnaisuudet paranevat</p>
Riskit ja haasteet	
<p>-Henkilöstöön liittyvät riskit</p> <p>-Sopimuksen tulkinnanvaraisuus</p> <p>-Toimintaa ei ehditä valvoa tai kehittää,</p> <p>-Palveluntuottaja ei ymmärrä ulkoistavan organisaation ostoreskontraprosessia</p> <p>-Tarjonnan vähäisyys</p> <p>-Herkkäluontoisen tiedon käsittely organisaation ulkopuolella, kokemuksen puute tai vähäisyys, hallittavuus ja piilokustannukset, tavoitteita ei määritellä kunnolla tai valmistelu on puutteellista, toimittajat eivät pidä siitä, että heidän tietojaan käsitellään organisaation ulkopuolella</p>	<p>-Henkilöstön muutosvastarinta, osaajien lähteminen, henkilöstön motivaation ylläpito</p> <p>-Huono tai väljä sopimus</p> <p>-Palvelu ei kehity, seurantaa ei toteuteta kunnolla</p> <p>-Kohdeorganisaation erityispiirteitä ei huomioida</p> <p>-Markkinoiden toimimattomuus</p> <p>-Palvelun huono laatu, vastuun katoaminen, hintakehitys, kustannustehokkuus ei toteudu</p>
Henkilöstö	
<p>-Viestintä ja sen sisältö,</p> <p>-Henkilöstön mukaan ottaminen ulkoistamisprosessiin</p> <p>-Keskustelut henkilöstön kanssa yhdessä ja henkilökohtaisesti</p> <p>Riittävä sulattelu-aika, ongelmakohtiin puuttuminen, tyytyväisyyden varmistaminen ja henkilöstövaikutusten läpikäynti tärkeitä</p>	<p>-Avoin ja riittävä tiedottaminen</p> <p>-Henkilöstön mukaan ottaminen ulkoistamisprosessiin ja henkilöstön hyödyntäminen prosessin eri vaiheissa</p> <p>-Muutoksen käsittely yhdessä ja yksilötasolla, aito kuuntelu</p> <p>-Normaalien tehtävien suorittamisen painottaminen muutoksesta huolimatta, muutoksen tukeminen, organisaatioon jäävän henkilöstön huomioiminen.</p>

Taulukko 7 Teorian ja empirian vertailu

LÄHTEET

- Anttila, Pirkko. Onko opinnäytetyöstä kehittämistyöksi? Mistä löytyvät opinnäytetyön metodologiset ratkaisut? [PDF-dokumentti] Saatavilla: <http://www.chydenius.fi/pdf/anttilan-kalvot> [Viitattu 1.5.2013]
- Ijams, Henry. 2.2013. Turn Accounts Payable outsourcing into a value-adding advantage. Saatavilla: <http://searchfinancialapplications.techtarget.com/opinion/Turn-accounts-payable-outsourcing-into-a-value-adding-advantage> [Viitattu: 12.11.2013]
- Junnila, Maijaliisa & Fredriksson, Sami. 2012. Palvelujen ulkoistus. THL: Kide 19. Saatavilla: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90876/URN_ISBN_978-952-245-720-2.pdf?sequence=1 [Viitattu 28.4.2013]
- Karjalainen, Petri. Kriittinen katsaus ulkoistamisen puolesta ja vastaan. Talentum Media Oy. [PowerPoint-dokumentti]. Saatavilla: <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/uu/PetriKarjalainen.pdf> . [Viitattu 21.4.2013]
- Keva. 11.6.2012. Kevan toimintaympäristötutkimus 2012. [PDF-dokumentti. Saatavilla: http://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tiedotteet/TOMU_kalvot_osana_tiedotetta.pdf .[Viitattu 14.4.2013]
- Komulainen, Mikko. 2010. Ulkoistaminen kunnissa: Oikeudellinen tutkimus ulkoistamisen ilmenemismuodoista ja vaikutuksista sekä ulkoistamisen rajoituksista ja sille asetettavista vaatimuksista yhtenä kunnallisten palvelujen tuottamis-
muotona. Helsinki: Kuntatalon paino. [Verkkokirja]
- Lehikoinen, R., Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Talentum Media Oy. Helsinki: 2013.
- Leponiemi, U., Siitonen, P., Anttiroiko, A. 2010. Julkisen ja yksityisen sektorin välinen yhteistyö. Tampere: Yhdyskuntatieteiden laitos. Saatavilla: <http://www.kuntatekniikka.fi/toimijat/kehto/Kuperahankkeen%20tilaisuudet/tamperefoorumi/Documents/Julkisen%20ja%20yksityisen%20sektorin%20v%C3%A4linen%20yhteisty%C3%B6%5B1%5D.pdf> [Viitattu: 2.5.2013]
- Liukko, M., Luukkonen, A-M. 2002. Kuntien uusi rooli terveystalouden järjestäjänä ja hankkijoina. Suomen kuntaliitto. Helsinki: 2002.
- Midagon. 27.5.2013. Ulkoista laadukkaasti ja tehokkaasti. Esittely Ulkoistamisen käsikirjasta (Lehikoinen, R., Töyrylä, I. 2013). Saatavilla:

<http://www.midagon.com/fi/ulkoista-laadukkaasti-ja-tehokkaasti/> [Viitattu 2.11.2013]

Rajala, T., Tammi, J., Meklin, P. 2008. Kilpailutuksen näkyvät ja näkymättömät kustannukset. Kunnallisan alan kehittämissäätiö: Kunnat ja kilpailu –sarja: julkaisu nro 11. Vammalan kirjapaino Oy: Vammala 2008.

Routio, P. 3.8.2007a. Ohjaava tietojen kerääminen. Saatavilla: <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/066.htm> [Viitattu: 9.5.2013]

Routio, P. 3.8.2007b. Tapaustutkimus. Saatavilla: <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/071.htm> [Viitattu: 9.5.2013]

Routio, P. 3.8.2007c. Kyselevät tutkimustavat. Saatavilla: <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/064.htm> [Viitattu 9.5.2013]

Räsänen, H. Julkaisuaika ei tiedossa. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Saatavilla: http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi_AMK_tutkinto/kudos/menetelmat/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf [Viitattu: 5.5.2013]

Suomen taloushallintoliitto Oy. 2009. Miten mittaat onnistumista? Saatavilla: http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/mita_ulkoistaminen_vaatii_yrityk/miten_mittaat_onnistumista/ [Viitattu 2.5.2013]

Suomen talousverkko. Julkaisuaika ei tiedossa. Ostoreskontra. Saatavilla: <http://www.talousverkko.fi/tilitoimistopalvelut/ostoreskontra/> [Viitattu 17.11.2013]

Sähköpostihaastattelu, Henkilö A, 7.10.2013.

Sähköpostihaastattelu, Henkilö B, 15.10.2013.

Sähköpostihaastattelu, Henkilö C, 29.10.2013.

Sähköpostihaastattelu, Henkilö D, 15.10.2013.

Sähköpostihaastattelu, Henkilö E, 7.10.2013.

The accounts payable network. 2009. AP Monthly. Is outsourcing a security risk? 11/2009 volume 2 issue 3. [PDF-dokumentti] Saatavilla: http://www.theaccountspayablenetwork.com/html/library/newsletters/APMonthly_1109.pdf [Viitattu: 14.11.2013]

Tompkins, J., Top 40 Risks in Outsourcing, Saatavilla:
<http://www.tompkinsinc.com/article/2007/top-40-risks-outsourcing/> [Viitattu
19.8.2013],

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelukysymykset

Haastattelusähköpostin alussa esiteltiin työn aihetta ja rajausta, eli kerrottiin, että työssä on kyse ulkoistamisesta ja siihen liittyvistä prosesseista erityisesti kohdeorganisaation ostoreskontran osalta.

Haastattelukysymykset, jotka esitettiin kaikille vastaajille:

1. Mitä ajatuksia/kokemuksia sinulla on ulkoistamisesta yleisesti?
2. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät huomioitavat seikat ulkoistamisprosessin eri vaiheissa?
3. Arvioisi siitä, minkälaisia hyötyjä ulkoistamisella voidaan saavuttaa?
4. Millaisia riskejä ulkoistamiseen saattaa liittyä?
5. Millä keinoilla näitä riskejä voidaan mielestäsi ehkäistä tai hallita?
6. Kuinka henkilöstön motivaatiosta ja hyvinvoinnista pystytään huolehtimaan ulkoistamisprosessin aikana?
7. Miten henkilöstöä ja sen osaamista voidaan hyödyntää prosessin eri vaiheissa?
8. Ulkoistamisen myötä taloushallinnon ”asiakkaiden” eli loppukäyttäjien käyttämät ohjelmat, kuten ostoreskontran laskujenkierrätysjärjestelmä, tulevat vaihtumaan. Millä toimenpiteillä voidaan mielestäsi varmistaa, että asiakastyytyväisyys säilyy tai jopa paranee vaihdoksen jälkeen?
9. Millaisin keinoin tai mittarein ulkoistamisen tavoitteiden toteutumista voidaan seurata tehokkaasti?
10. Muuta kommentoitavaa tai huomioitavaa

Kohdeorganisaation talousjohtajalta ja toimistopäälliköltä kysyttiin lisäksi kaksi lisäkysymystä liittyen ostoreskontran lähtö- ja tavoitetilanteeseen:

11. Millainen on ostoreskontran lähtötilanne? Mitkä ovat sen vahvuudet ja heikkoudet?
12. Millainen on ostoreskontran lähivuosien tavoitetila ulkoistamisprosessin jälkeen, ja miten se saavutetaan?