

Katja Nordström

SIIRTYMINEN TULEVAAN PALVELUKESKUKSEEN - CASE
PORIN EVANKELIS-LUTERILAINEN SEURAKUNTAYHTYMÄ

Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto
2011

SIIRTYMINEN TULEVAAN PALVELUKESKUKSEEN - CASE PORIN EVANKELIS-LUTERILAINEN SEURAKUNTAYHTYMÄ

Nordström, Katja
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2011
Ohjaaja: Jullenmaa, Marja-Liisa
Sivumäärä: 32
Liitteitä: 0

Asiasanat: ulkoistaminen, sisäinen ulkoistaminen, palvelujen siirto, kustannusvertailu

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon Kirkkohallitus aloitti 2006 kirkon henkilöstö- ja taloushallinnon kehittämishankkeen (HeTa) ja selvitys- ja kehitystyön jälkeen se hyväksyttiin toukokuun kirkolliskokouksessa 2010. Päätettiin perustaa palvelukeskus, johon Suomen evankelis-luterilaiset seurakunnat siirtäisivät talouspalveluidensa toiminnot. Siirtymisestä palvelukeskukseen on tehty lakimuutos, joten se on pakollista.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää siirtyvien toimintojen kustannukset Porin evankelis-luterilaisen seurakuntayhtymän talouspalveluissa ja tulevassa palvelukeskuksessa ja vertailla niitä keskenään. Vertailun tulosten perusteella Porin evankelis-luterilainen seurakuntayhtymän talouspalvelut pystyivät päättämään siirtymäajankohdan palvelukeskukseen, joka piti ajoittaa aikavälille 2012-2017.

Tutkimusongelmina tässä opinnäytetyössä on selvittää palvelukeskuksen aiheuttamien kustannusten todellisuus sekä vertailun tuloksen vaikutus siirtymisajankohdan määrittämiseen.

Tutkielman teoreettisessa osuudessa käsiteltiin molempien osapuolten taustoja, ulkoistamista, josta tarkemmin sisäistä ulkoistamista sekä siirtymistä palvelukeskukseen. Tässä osuudessa käytettiin pääasiallisesti kirjallisia lähteitä, mutta myös Internetistä löytyvää tietoa.

Vertailussa ilmeni kustannusten nousua, joten vertailun ja henkilöstön mielipiteen pohjalta, Porin evankelis-luterilaisen seurakuntayhtymän talouspalvelut päättivät ajoittaa siirtymisajankohdan vuoteen 2017.

TRANSITION TO THE FUTURE SERVICE CENTRE - CASE PORIN
EVANGELICAL-LUTHERAN PARISH UNION

Nordström, Katja
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
May 2011
Supervisor: Julenmaa, Marja-Liisa
Number of pages: 32
Appendices: 0

Keywords: outsourcing, inhouse outsourcing, move of services, comparison of cost

The administration of Church of the Finnish Evangelical-Lutheran Church began in 2006 the staff and financial management project (Heta) and since the liquidation and development task it was approved at the council in May 2010. It was decided to establish a service center, which Finnish Evangelical-Lutheran congregations relocate economic services functions. The transition to a service center has been legislative amendment, so it is obligatory.

The purpose of this thesis was to determine the cost of transferable functions in Pori Evangelical-Lutheran parish financial services and future service center and to compare them with each other. Comparison of the results of Porin of the Evangelical-Lutheran parish financial services were able to transition to a service point, which had to schedule a time between 2012-2017.

The research problems in this thesis is to examine the reality of the cost of service center and a comparison of results to determine the impact of transition.

The theoretical section of the backgrounds of both parties, outsourcing, as further outsourcing of the internal and the transition to a service center. This part was used mainly literary sources, but the information found on the Internet.

The comparison showed the increase in costs, so the comparison and the staff opinion on the basis of Pori of the Evangelical Lutheran Parish Union Financial Services agreed to schedule the transition to the year 2017.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	6
3	OPINNÄYTETYÖN TAUSTATIEDOT.....	8
	3.1 Seurakuntayhtymän talouspalvelut.....	8
	3.2 Palvelukeskus.....	9
4	ULKOISTAMINEN.....	13
	4.1 Ulkoistuksen muodot.....	14
	4.2 In House eli sisäinen ulkoistaminen	15
	4.3 Palvelusopimus	15
	4.4 Ulkoistamisen riskit ja riskianalyysi.....	16
5	SIIRTYMINEN PALVELUKESKUKSEEN.....	20
	5.1 Siirtymisen suunnittelu ja käynnistys	21
	5.2 Valmistautuminen siirtoon.....	21
	5.3 Palvelun siirto	23
6	SEURAKUNTAYHTYMÄN TALOUSPALVELUIDEN KUSTANNUKSET	23
	6.1 Kokonaiskustannukset	24
	6.2 Talouspalveluiden toiminnot	24
	6.3 Toimintojen siirtyvät ja jäävät tehtävät	25
7	VERTAILU JA TULOKSET.....	27
8	POHDINTA.....	30
	LÄHTEET.....	32
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Kirkkohallitus asetti 16.11.2006 esiselvitystyöryhmän selvittämään mahdollisuuksia kirkon talous- ja henkilöstöhallinnon sekä niiden tietojärjestelmien kehittämisestä tultaessa 2010-luvulle. Selvitystyön jälkeen työryhmä pohti viittä eri vaihtoehtoa, jotka olivat: yksi palvelukeskus, alle 100 alueellista palvelukeskusta, yhteistyökimpat, ulkoistaminen sekä nykytilanne. Näistä viidestä vaihtoehdosta päädyttiin yhteen palvelukeskukseen. (Kirkkohallitus 2010.)

Kirkon henkilöstö- ja taloushallinnon kehityshanke (HeTa) alkoi vuonna 2007. Sen suunnittelu ja kehitystyö jatkui aina toukokuussa 2010 pidettävään kirkolliskokoukseen saakka, jossa HeTa-hanke hyväksyttiin ja laitettiin toimintaan. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirjanpidon ja palkanlaskennan palvelukeskukselle ei ole vielä annettu nimeä, joten käytän tässä tutkimuksessa nimitystä palvelukeskus. Porin evankelis-luterilaisen seurakuntayhtymän talouspalveluista käytän nimeä Seurakuntayhtymän talouspalvelut. (Kirkkohallitus 2010.)

Palvelukeskukseen kuuluu tällä hetkellä neljä toimipistettä, joista kolme on tarkoitettu suomenkielisille seurakunnille ja yksi ruotsinkielisille. Siirtyminen toimipisteisiin aloitetaan vuonna 2012 pilottiseurakunnilla, jotka siirtyvät ensimmäisinä käyttämään palvelukeskuksen palveluja. Tavoitteena on, että vuoteen 2017 mennessä kaikki Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakunnat ovat siirtyneet käyttämään palvelukeskuksen palveluita. Palvelukeskukseen siirtyminen on pakollista. Kirkkohallituksen yleiskirjeessä asia perusteltiin näin: "Lainmuutoksen jälkeen kirkon eri talousyksiköiden ei ole mahdollista hoitaa kirjanpidon ja palkanlaskennan tehtäviä itse tai ostaa niihin liittyviä palveluja ulkopuolisilta palvelujen tuottajilta, koska kirkkolain ja kirkkojärjestyksen velvoittavien säännösten mukaan niiden hoitaminen siirtyy kirkkohallituksen tehtäväksi." (Kirkkohallitus 2010.)

Perustetta palvelukeskuksen perustamiselle on myös toimistohenkilöstön ikäkauma. Tällä hetkellä yli 50 % toimihenkilöistä on yli 50-vuotiaita, joten lähivuosina eläköityminen voi aiheuttaa työvoimapulaa seurakunnissa. Myös taloushallinnon ohjelmistot kehittyvät jatkuvasti. Palvelukeskus pystyisi vastaamaan tämän tapaisiin haasteisiin. (Kirkkohallitus 2010.)

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää seurakuntayhtymän talouspalveluista palvelukeskukseen siirtyvien toimintojen kustannukset. Taluspäällikkö Veli-Pekka Koi-viston mukaan kyseessä ovat ne seurakuntayhtymän taloushallinnon toiminnot, jotka ovat siirtymässä uuteen suunniteltuun kirjanpidon ja palkanlaskennan palvelukeskukseen. Palvelukeskuksen tuomaksi kustannussäästökseen on esitetty suuria lukuja, mutta niiden todentaminen on ollut heikkoa. Tämän vuoksi seurakuntayhtymän talouspalvelut haluaa suhteellisen isona talousyksikkönä selvittää siirtyvien toimintojensa kustannukset palvelukeskuksen tekeminä todentaakseen mahdollisen kustannussäästön. Epätietoisuuden takia seurakuntayhtymän talouspalvelut on suhtautunut uuteen palvelukeskukseen kriittisesti.

Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä kustannusvertailu, jossa vertaillaan seurakuntayhtymän talouspalveluiden toimintojen kustannuksia nykyhetkessä ja toimintojen kustannuksia palvelukeskuksen tekeminä. Seurakuntayhtymän talouspalvelut haluaa tehdä kustannusvertailun myös syystä, että siitä saanee perustetta siirtymisajankohdan määrittämiselle. Siirtymisajankohdan saa valita itse, ja sen täytyy tapahtua aikavälillä 2012–2017.

Tutkimusongelmat tässä opinnäytetyössä ovat:

- Kuinka todelliset palvelukeskuksen aiheuttamat kustannukset ovat?
- Miten kustannusvertailun tulos vaikuttaa siirtymisajankohdan määrittämiseen?

Opinnäytetyö on luonteeltaan sekä kvantitatiivinen eli määrällinen että kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Määrällisellä tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, missä käytetään täsmällistä, laskennallista tai tilastollista menetelmää. Määrällisessä tutkimuksessa kiinnostutaan esimerkiksi erilaisista luokitteluista, syy- ja seuraussuhteista, vertailusta sekä numeerisiin tuloksiin perustuvasta ilmiön selittämisestä. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jolla autetaan ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään kohteen käyttäytymistä ja päätöksiä. Tutkimuksessa ei ole paljoa tapauksia, mutta niiden analysointia sitäkin enemmän. Opinnäytetyön menetelmä on selittävä eli kausaalinen, jolla on tarkoitus selvittää syy- ja seuraussuhteita. (Jyväskylän yliopiston Koppa 2011; Heikkilä 2008, 15-16.)

Määrällinen osuus opinnäytetyössä on kustannusvertailu ja siihen kuuluvien osien selvittäminen. Laadullinen osuus on se, miten tulos vaikuttaa seurakuntayhtymän talouspalveluiden päätökseen siirtymisajankohdasta palvelukeskukseen. Aineistoa kerään haastattelemalla, etsimällä tietoa kirjoista ja Internetistä sekä itse tekemistä laskelmista.

Palvelukeskuksesta olen löytänyt tietoa Kirkkohallituksen ylläpitämältä Internet-sivulta. Sivuilta löytyy oma osionsa palvelukeskus-hankkeelle sekä aiheeseen liittyviä Kirkkohallituksen yleiskirjeitä. Seurakuntayhtymä talouspalveluista olen saanut tietoja enimmäkseen paperisena sekä sähköpostin välityksenä. Olen myös käynyt muutaman keskustelun talouspäällikkö Veli-Pekka Koiviston ja pääkirjanpitäjä Soili Wallinin kanssa. En kuitenkaan katso keskusteluja haastatteluiksi, koska niissä selviteltiin enemmän aineistoon ja sen etsimiseen liittyviä seikkoja.

Teoriaosuudessa kerron tarkemmin yleisesti ulkoistamisesta sekä siirtymisestä palvelukeskukseen. Tässä tutkimuksessa ei oikeastaan ole kyse tavanomaisesta ulkoistamisesta vaan sisäisestä ulkoistamisesta, jolla tarkoitetaan yrityksen toiminnon siirtämistä omaksi yritykseksi tai esimerkiksi yrityksen toisen toimipisteen hoidettavaksi. Toisin sanoen kaikkien Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakuntien henkilöstö- ja talouspalvelut siirretään palvelukeskuksen toimipisteisiin, joita on tällä hetkellä kolme suomenkielisille seurakunnille ja yksi ruotsinkielisille. Palvelukeskus liitetään kuitenkin yhdeksi osaksi koko Suomen kirkon organisaatiota, ja sen tarkoituksena ei ole tuottaa tulosta.

3 OPINNÄYTETYÖN TAUSTATIEDOT

3.1 Seurakuntayhtymän talouspalvelut

Porin evankelis-luterilaiseen seurakuntayhtymään kuuluvat seitsemän paikallisseurakuntaa, jotka ovat Ahlainen, Keski-Pori, Länsi-Pori, Noormarkku, Pihlava, Porin Teljä ja Reposaaari. Näillä seurakunnilla on yhteistalous. (Porin evankelis-luterilainen seurakuntayhtymä, 2011)

Porin seurakuntayhtymän tehtävänä on hoitaa perussääntönsä mukaan yhtymään kuuluvien seurakuntien kirkollisverotus, kirkollisvero ja muiden yhteisten tulojen jako seurakuntien kesken sekä kirkon keskusrahastoon suoritettavat maksut ja talousarviot, rahatoimi, kirjanpito, tilinpäätös ja tilintarkastus. Muita tehtäviä seurakuntayhtymällä on hoitaa seurakuntien henkilöstöasiat, joita ovat muun muassa palkan ja työnantajasuoritusten maksaminen, virka- ja työehtosopimusten tekeminen, luottamusmiestoiminta, työsuojelu, työterveyshuolto sekä osapuolten välinen yhteistoiminta. (Kirkkolainsäädäntö 2008, 106.)

Seurakuntayhtymässä yhteistä toimintaa ovat seitsemän osastoa, jotka ovat hallinto-, hautaus-, henkilöstö-, kiinteistö-, talous- ja viestintäpalvelut sekä yhteisen seurakuntatyön keskus. Opinnäytetyö koskee eniten seurakuntayhtymän talouspalveluita. (Porin evankelis-luterilainen seurakuntayhtymä, 2010)

Talouspalveluiden hoitamia palveluja ovat muun muassa kirjanpito, tilinpäätös, matkalaskujen ja kulujen sekä palkkioiden käsittely, palkanlaskenta, ostolaskujen käsittely, myyntilaskujen käsittely sekä maksuliikenne (saapuvat suoritukset ja lähtevät maksut). Näiden palveluiden osuus koko talouspalveluiden työtehtävistä on 49 prosenttia. Loput 51 prosenttia koostuu muista toimistotehtävistä. Seurakuntayhtymän talouspalveluita koskevat tiedot olen saanut Talouspäällikkö Veli-Pekka Koivistolta.

Talospalveluista saadun tiedon mukaan heillä toimii tällä hetkellä kahdeksan henkilöä, jotka ovat talouspäällikkö, pääkirjanpitäjä, kirjanpitäjä, 2 talousassistentti (ostoreskontra/maksuliikenne sekä myyntireskontra ja laskutus), palkka- ja henkilöstösihteeri, palkanlaskija ja laskentasihteeri. Palvelukeskuksen hankkeen laskelmiin otettiin mukaan myös kolme muuta henkilöä, koska he hoitavat pienen osan talospalveluiden laskutuksesta ja laskujen tiliöintejä, jotka kuuluvat palvelukeskus-hankkeeseen. He ovat hautauspalvelujen toimistosihteeri, yleishallinnon toimistosihteeri sekä kiinteistösihteeri.

3.2 Palvelukeskus

Kirkon henkilöstö- ja taloushallinnon kehityshanke, niin kutsuttu HeTa-projekti, laitettiin käyntiin vuonna 2007. Hankkeen tarkoituksena oli luoda selkeä malli palvelukeskuksesta ja etenemissuunnitelma, jotka esiteltiin toukokuussa 2010 pidettävässä kirkolliskokouksessa. Kokouksessa hanke hyväksyttiin ja seuraavat lisäykset tehtiin kirkkolakiin ja kirkkojärjestykseen:

- 1) seurakuntien, seurakuntayhtymien, hiippakuntien ja kirkon keskusrahaston kirjanpidon ja palkanlaskennan sekä niihin liittyvän maksuliikenteen hoitaminen siirtyi Kirkkohallitukselle
- 2) Palvelukeskuksesta tulee Kirkkohallituksen erillisyksikkö
- 3) Johtokunta johtaa palvelukeskusta
- 4) Kirkolliskokous päättää palvelumaksujen perusteet sekä vuosittaisen maksun suuruuden kirkon keskusrahaston talousarvion hyväksymisen yhteydessä. (Kirkkohallituksen yleiskirje 22/2010.)

Palvelukeskuksen tarkoituksena on järjestää uudelleen Suomen evankelis-luterilaisen kirkon talousyksiköiden kirjanpidon ja palkanlaskennan hoito. Juridisesti palvelukeskus on oma yksikkönsä, mutta sen toiminta on jaettu alueellisiin toimipisteisiin, joita on tällä hetkellä neljä kappaletta. (Kirkkohallitus 2010.)

Palvelukeskus tulee hoitamaan keskitetysti tietyt tehtävät seurakuntien, hiippakuntien ja kirkon keskusrahaston kirjanpidosta ja palkanlaskennasta. Näitä ovat osto- ja myyntilaskujen käsittely, kirjanpito ja tilinpäätös, käyttöomaisuuskirjanpito, maksuliikenne, palkanlaskenta ja palkkioiden käsittely sekä matkalaskujen käsittely. Koska kaikki tehtävät eivät siirry palvelukeskukseen, seurakunnille jää hoidettavaksi kirjanpitoon ja palkanlaskentaan tarvittavat valmistelutehtävät sekä tarkastus- että hyväksyntätehtävät. (Kirkkohallitus 2010.)

Palvelukeskuksella on neljä alueellista toimipistettä, joista päätoimipiste on Oulussa ja kaksi muuta toimipistettä Lahdessa ja Kuopiossa. Yksi näistä toimipisteistä on ruotsinkielisille seurakunnille ja se sijaitsee Porvoossa. Näihin toimipisteisiin valittiin seuraavat seurakunnat piloteiksi, jotka aloittavat asiakkaina vuoden 2012 alussa: Oulu, Rovaniemi, Ylivieska, Kiiminki, Kalajoki, Nivala, Oulainen, Haapavesi, Haapajärvi, Sievi, Alavieska, Paltamo, Utajärvi ja Hailuoto. (Kirkkohallitus 2010.)

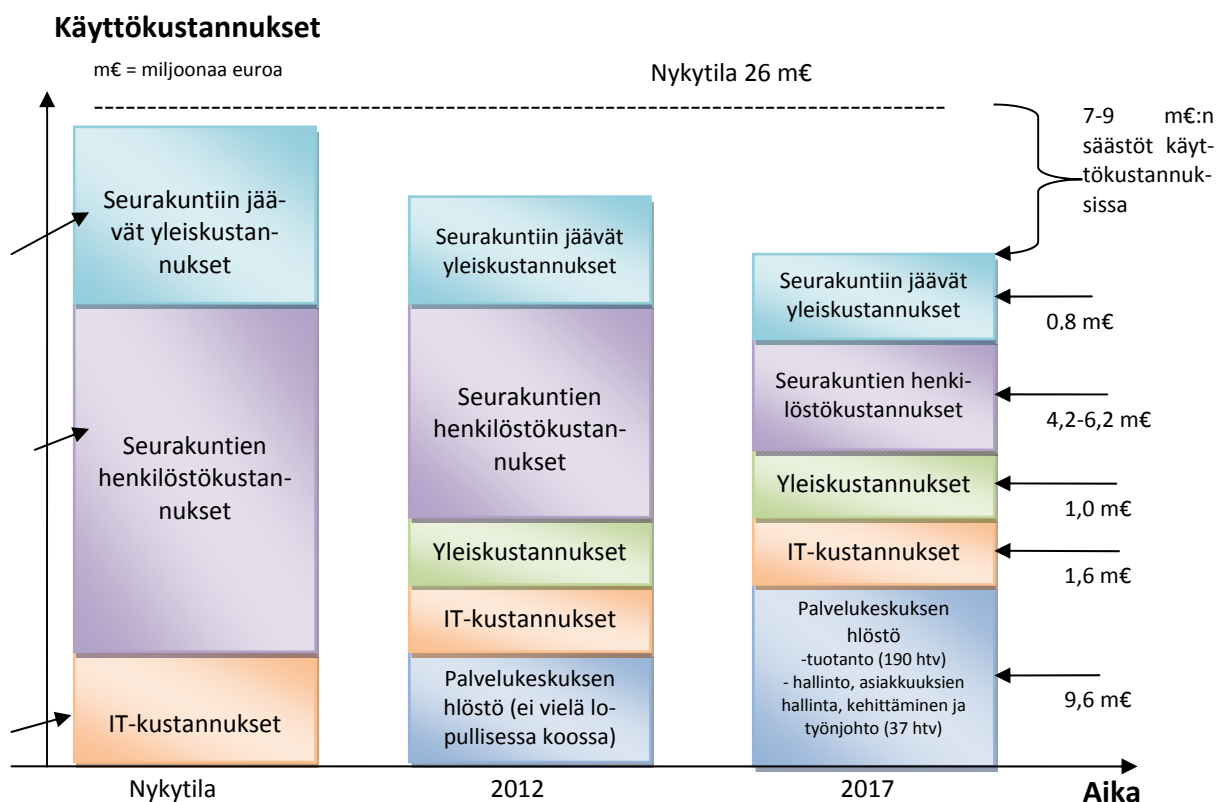
Taloushallinnon ja palkanlaskennan ohjelmistot ja menettelytavat kehittyvät jatkuvasti, joten pienillä seurakunnilla voi olla hankalaa pysyä perässä. Seurakuntiin vaikuttaa lisäksi kunta- ja palvelurakennemuutokset, jotka velvoittavat seurakuntia tekemään muutoksia hallintorakenteeseensa. Palvelukeskuksen tarkoituksena on vastata tällaisiin tulevaisuuden haasteisiin. (Kirkkohallitus 2010.)

Yli puolet (53 %) kirkon toimihenkilöistä on yli 50-vuotiaita, mikä tarkoittaa lähi-vuosina nopean eläköitymisen uhkaavan kirkkoa työvoimapulalla. Lisäksi 54 % seurakuntatalouksista on alle 6 000 jäsenen yksiköitä: näiden seurakuntien talous- ja henkilöstöhallinto on nykytilanteessa herkästi haavoittuva. (Kirkkohallitus 2010.)

Palvelukeskuksen suunnitelman mukaan taloushallinnon henkilöstö (nyt noin 1 000 henkilöä) vähenee. Jäljelle jäävästä noin 700 henkilöstä 190 siirtyy palvelukeskukseen työntekijöiksi, 300 jää hoitamaan seurakuntien talouspäälliköiden tehtäviä ja 160 taloustyöntekijää jää seurakuntiin osallistuen palkanlaskennan ja kirjanpidon tehtävien hoitamiseen. Näin ollen 350 henkilöä siirtyisi eläkkeelle. (Kirkkohallitus 2010.)

Siirtymäajaksi on asetettu ajanjaksoksi 2012 – 2017, jonka aikana jokainen seurakunta saa itse päättää siirtymähetkensä. Tällöin mahdolliset eläköitymiset saataisiin hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla. Yhden seurakunnan siirtäminen palvelukeskukseen vie noin yhdestä kolmeen kuukautta. Ennen siirtymäajankohdan päättämistä seurakuntien kannattaa miettiä muun muassa toimihenkilöiden eläköitymistä, mahdollisia seurakuntarakennemuutoksia sekä alueyhteistyön kehittämistä. (Kirkkohallitus 2010.)

Henkilöstö- ja taloushallinnon palvelukeskuksella saavutetaan kirkkohallituksen laskelmien mukaan 7 miljoonan euron vuosittainen säästö palvelukeskuksen ollessa täydessä toiminnassa vuonna 2017. Kuviossa 1 on esitetty koko Suomen kirkon kustannusten muuttuminen nykytilanteesta vuoteen 2017 ja mahdollinen käyttökustannussäästö. (Kirkkohallitus 2011, Kirkon alat ry 2011.)



Kuvio 1: Arvio käyttökustannusten pienemisestä vuoteen 2017 mennessä (Kirkkohallitus 2010).

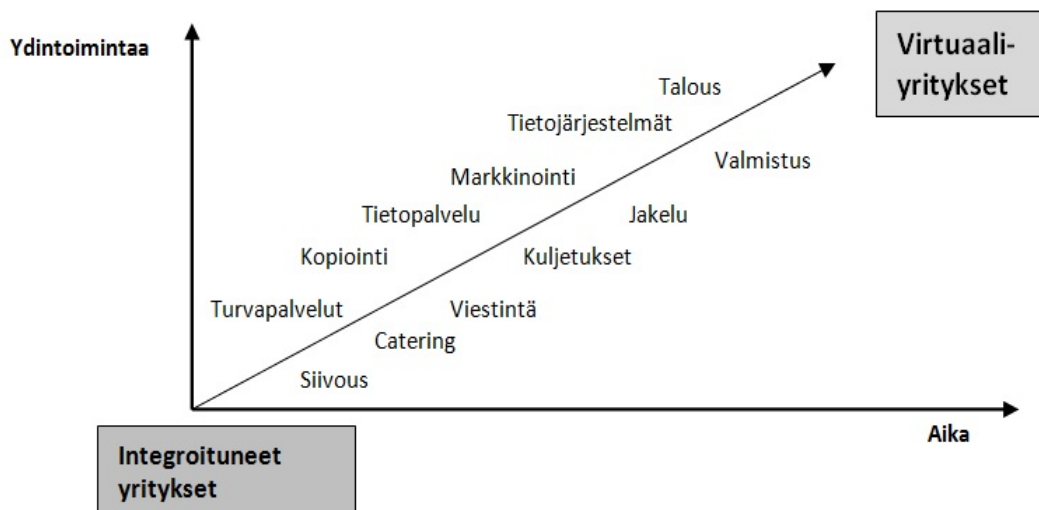
Vertailtaessa nykytilaa vuoteen 2017, huomataan seurakuntiin jäävien yleiskustannusten ja seurakuntien henkilöstökustannusten huomattava pienentyminen. Kuvion mukaan jäävien yleiskustannusten pitäisi pienentyä 2,2 miljoonaa euroa ja henkilöstökustannusten 13,8 - 15,8 miljoonaa euroa vuoteen 2017 mennessä. IT-kustannukset näyttäisivät pienentyvän hieman alle puolella.

Vuonna 2017 kuvioon tulee mukaan palvelukeskuksen aiheuttamat yleis- ja IT-kustannukset sekä henkilöstökustannukset. Näiden käyttökustannusten yhteissummaksi saadaan 12,2 miljoonaa euroa. Mikäli laskelmat pitävät paikkansa, vuonna 2017 seurakuntien aiheuttamat käyttökustannukset ovat 5 - 7 miljoonaa euroa. Nykytilanteessa seurakuntien käyttökustannukset ovat siis 26 miljoonaa euroa.

Mielestäni tuo 2,2 miljoonan euron säästö yleiskustannuksissa on ehkä liiankin suuri. Yleiskustannuksiin luetaan yleensä vuokra, sähkö, lämmitys, vesi, kunnossapito, Internet ja puhelinliittymät. Osa näistä kustannuksista on kiinteitä kustannuksia eli ne eivät muutu. Siksi mielestäni yleiskustannusten säästö ei välttämättä tule olemaan niin suuri kuin kuviossa esitetään. Esimerkiksi vuokran suuruus pysyy samana vaikka osastolta tyhjenisi muutama huone. Samalla tavoin on Internet-yhteyksien ja puhelinliittymien kanssa: joka kuukausi olisi samat maksut, vaikka osastolta lähtisikin muutama tietokone tai puhelin pois.

4 ULKOISTAMINEN

Aikaisemmin perinteiset ulkoistuskohteet olivat yksittäisiä toimintoja ja suppeita palvelukokonaisuuksia esimerkiksi kiinteistöhuolto- ja toimistopalvelut. Kuten kuvista 2 voi huomata, ulkoistaminen on kehittynyt ajan mittaan. Yleensä ulkoistamisella tarkoitetaan yrityksen joidenkin toimintojen siirtämistä ulkopuoliselle taholle. Näitä toimintoja ovat esimerkiksi siivous, markkinointi, taloushallinto (osana tai kokonaisuudessaan), vartiointi, logistiikka (varastot) ja IT-palvelut. Viime vuosina on ulkoistamista viety eteenpäin, ja ryhdytty ulkoistamaan kokonaisia toimintaprosesseja. Tiennäyttäjänä tässä kehityksessä ovat olleet televiestintä- ja elektroniikkateollisuus, joiden trendinä on ollut siirtää valmistus, logistiikka sekä tuote- ja konseptikehitys asteittain yhteistyökumppaneiden hoidettavaksi. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 77.)



Kuvio 2: Ulkoistamisen evoluutio (Kiiskinen ym. 2002, 77).

4.1 Ulkoistuksen muodot

Ulkoistaminen voidaan jakaa neljään erilaiseen palvelunhankintamalliin, jotka ovat:

- omatoiminen palveluiden tuottaminen
- inhouse eli sisäinen palvelu- tai osaamiskeskus
- yhteisyrittäminen
- ulkoistusratkaisuna ostopalvelun käyttö (Kiiskinen ym. 2002, 69.)

Tässä tutkimuksessa on kyseessä sisäinen palvelukeskus, koska seurakuntayhtymän talouspalveluista siirretään toimintoja Suomen evankelis-luterilaisen kirkon organisaatioon perustettavaan palvelukeskukseen.

Tavallisesti ulkoistaminen sisältää kaksi peruselementtiä, jotka sopivat myös seurakuntayhtymän talouspalveluiden ja palvelukeskuksen väliseen sisäiseen ulkoistamiseen:

- Siirtyvän toiminnon lopettaminen ja mahdollisesti siihen liittyvien tuotantovälineiden myynti sekä mahdollisen henkilöstön siirto
- Ulkoistettavan toiminnon suorittamista koskeva sopimussuhde (Kiiha 2002, 1.)

Ulkoistamista voidaan myös kutsua valikoivaksi tai täydelliseksi ulkoistamiseksi. Valikoivassa ulkoistamisessa valitut toiminnot siirretään usealle eri palveluntuottajalle siten, että jokaista toimintoa hoitaa oma asiantuntija. Täydellisessä ulkoistamisessa kokonainen toiminto tai toimintoprosessi siirretään ulkopuoliselle palveluntuottajalle. Palvelukeskukseen siirryttäessä käytetään täydellistä ulkoistamista, koska suurin osa seurakuntayhtymän talouspalveluiden toiminnoista siirretään palvelukeskukseen. Seurakuntayhtymän talouspalveluille jää vain alustavat tehtävät, tietojen keräys, ylläpito ja arkistointi. (Kiiskinen ym. 2002, 78–79.)

4.2 In House eli sisäinen ulkoistaminen

Palvelukeskuksen perustaminen toteutuu niin sanottuna sisäisen In House -tyypin toimintana, jossa palvelukeskus tuottaisi vain evankelis-luterilaisen kirkon talousyksiköille palveluita. Yleensä sisäisen palvelukeskuksen muodostamisella tarkoitetaan järjestelyä, jossa yritys keskittää valitsemansa ei-strategisen osaamisensa ja sen vaatiman infrastruktuurin, eli perusrakenteen, yhteen paikkaan. Tällaisen järjestelyn avulla haetaan yleensä hyötyä kustannustehokkuuden parantamiseen. (Kirkkohallitus 2011; Kiiskinen ym. 2002, 72.)

4.3 Palvelusopimus

Kuten jo aikaisemmin ilmeni, ulkoistamisessa siirrettävät palvelut siirtyvät toisen organisaation hoidettavaksi. Samalla ulkoistavan yrityksen hallinto menettää määräysvallan kyseisiin palveluihin. Tämän vuoksi onnistuneeseen ulkoistamiseen tarvitaan tarkoituksenmukaisesti laadittu ulkoistamissopimus, tässä tutkimuksessa palvelusopimus. Huonosti suunniteltu sopimus saattaa aiheuttaa joustamattomuutta ja ei toivottuja lisäkustannuksia. (Kiiha 2002, 74.)

Sopimuksen laatiminen ei ole pelkkää sopimusjuridiikkaa. Juridiikka on väline, jonka avulla pystytään tekemään liiketaloudellisesti parhaat strategiset ratkaisut. Liiketaloudelliset, tekniset ja toimivat seikat täytyy pystyä yhdistämään oikeudellisiin näkökohtiin. Ulkoistamisen menestyminen edellyttää näiden seikkojen yhdistelemistä sopimussuhteen eri vaiheissa:

- 1) Tehtäessä päätöstä ulkoistamisesta, yrityksen on oltava selvillä ulkoistettavista toiminnoista ja niiden laajuudesta.
- 2) Kartoittaa alihankkijoiden kykyjä selviytyä sovitusta sitoumuksista. Hyvä sopimus ei auta huonoon vastuunkantokykyyn.
- 3) Sopimusta tehtäessä pyritään luomaan toimiva ja joustava sopimus, jossa määritellään osapuolten oikeudet, vastuut ja tarvittavat suojausekkeet yrityksen aseman turvaamiseksi.

- 4) Sopimussuhteen aikana molempien osapuolten tulee toimia yhteistyössä ja mukautua ulkoisesti muuttuviin olosuhteisiin. (Kiiha 2002, 74–75.)

Palvelu voidaan määritellä toistuvien tai jatkuvien toimintojen ja prosessien lopputuloksena syntyvänä ratkaisuna, joka toimitetaan sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle ennalta sovitun palvelutason mukaisesti. Palvelutaso voidaan jakaa kolmeen osaan: laatuun, saatavuuteen ja hintaan. Palvelusopimus on palveluntuottajan ja vastaanottajan välinen sopimus. Sopimuksessa kuvataan palvelujen laadullinen sisältö eli suori- te, lopputulos ja toimitustapa. (Kiiha 2002, 74; Kiiskinen ym. 2002, 156–157.)

Palvelusopimus määrittelee myös toimitussuhteen kvantitatiivisen sisällön eli palvelutarjonnan keskeiset mittarit, suureet ja kaavat sekä niiden tavoitearvot. Vaikka asiakas ja toimittaja saattavat kuulua samaan organisaatioon, he edustavat silti sen eri osia. Palvelusopimuksen luonne ja silloiset tarkoitusperät määräävät tapauskohtaisesti sopimuksen lopullisen laajuuden, syvyyden ja yksityiskohtaisuuden. (Kiiha 2002, 74; Kiiskinen ym. 2002, 156–157.)

Kirkkohallituksen mukaan seurakuntien ja palvelukeskuksen välille tehdään palvelukuvaus, palvelutasosopimus sekä hinnoittelumalli. Palvelukuvauksella tarkoitetaan sopimuksessa tai sen osana olevaa kirjallista kuvausta tai selvitystä palveluita. Palvelutasosopimuksella tarkoitetaan yllä mainittua sopimusta. Hinnoittelumallin avulla sovitaan kummallekin osapuolelle sopiva hinnoittelu, joka voi esimerkiksi olla suori- te-, tunti- tai yhdistelmähinnoittelu. (Kirkkohallitus 2010.)

4.4 Ulkoistamisen riskit ja riskianalyysi

Ulkoistus sisältää aina talouteen, toimintaan ja lainoppiin liittyviä riskejä. Nämä riskit täytyy tunnistaa ja valmistautua näihin. Valmistautumalla riskeihin pyritään vaurautumaan esimerkiksi hyvin suunnitelluilla sopimusehdoilla. Riskejä voivat olla esimerkiksi alihankkijan (palvelukeskus) viivästys tai virhe, joka puolestaan voi aiheuttaa ulkoistajan suoritehäiriön toisissa sopimussuhteissa. (Kiiha 2002, 74; Kiiskinen ym. 2002, 112.)

Kyetäkseen tunnistamaan ulkoistukseen liittyviä riskejä, yritys voi käyttää riskianalyysiä. Riskianalyysin avulla yritys pystyy määrittelemään riskien todennäköisyyden ja tunnistuksen ja todentamisen pohjalta tekemään riskien hallintasuunnitelman. Yleisesti tunnistetut riskit ovat selkeys vastuunjaossa, yhdessä tekeminen, toimittajien koordinointi ja prosessin toimivuus. Ulkoistuksen yhteydessä näiden riskien suunnitteluun ja hallintaan kiinnitetään huomiota. (Kiiskinen ym. 2002, 112.)

Palvelujen siirtymisvaiheeseen kohdistuvat tärkeimmät toiminnalliset riskit. Toiminnan jatkuvuus on varmistettava siirtymävaiheen aikana, mikäli nykyistä toimintamallia ollaan muuttamassa tai käyttöön ollaan ottamassa uutta teknologiaa. Mikäli halutaan toiminnan jatkuvan ja palveluiden olevan virheettömiä, se vaatii henkilöstön täydellistä sitoutumista. (Kiiskinen ym. 2002, 112.)

Ulkoistamisella pyritään myönteisiin muutoksiin ja hyötyihin. Nämä hyödyt voidaan jakaa neljään osa-alueeseen:

- 1) yrityskuva ja strategia
- 2) markkina-asema ja arvoketju
- 3) toiminnalliset ja taloudelliset hyödyt
- 4) henkilöstö ja osaaminen

Näihin osa-alueisiin on liitetty riskejä, jotka saattavat uhata tavoitteiden saavuttamista. Ne ovat liiallinen riippuvuus palvelutoimittajasta, joustamattomuus liiketoiminnan muuttuvissa tarpeissa, suunniteltua korkeammat kustannukset sekä henkilöstön vastarinta. (Kiiskinen ym. 2002, 94–95.)

Liiallisella riippuvuudella palvelutoimittajaan tarkoitetaan sellaista tilannetta, jossa ulkoistaja turvautuu helposti 'tuttuun ja turvalliseen' toimittajaan. Tällaisessa tilanteessa on vaarana ulkoistaa toimintoja voimassa olevien kokonaislinjausten vastaisesti tai valita toimittaja vastoin sovittuja valintakriteereitä. Tämän välttämiseksi yrityksen tulee aina analysoida, punnita ja hyväksyä huolellisesti mahdolliset laajennukset palvelusopimukseen. (Kiiskinen ym. 2002, 95–96.)

Ulkoistamisen hyötyinä pidetään uusien markkinoiden ja mahdollisuuksien tavoittelemista, kykyä reagoida tämän hetkisten markkinoiden muuttuviin laatuvaatimuksiin ja tarpeisiin, sekä olla valmiina vastaamaan joustavasti kysynnän muutoksiin. Jos suhde palvelutoimittajan kanssa muuttuu liian kahlitsevaksi ostajaa kohtaan, voi riskiksi muodostua joustamattomuus liiketoiminnan muuttuviin tarpeisiin. Tietämys ostajan toiminnoista ja tarpeista vahvistaa palvelutoimittajan neuvotteluasemaa, jolloin ostaja on kykenemätön vaikuttamaan palvelutoimittajan toimintamalliin ja palvelusisältöön. Tämä vaikeuttaa ostajan sopeutumista asiakkaidensa ja prosessiensa muutoksiin. Ostaja pystyy ennakoimaan riskin palvelusopimuksessa, jossa on varauduttu muutoksiin ja laajennuksiin siten, että mahdollisuudet ja edut ovat turvatut ja varmistetut. (Kiiskinen ym. 2002, 96.)

Kustannuksia ei voi aina suunnitella tarkkaan. Ulkoistava yritys saattaa olla tietämättömän palvelumarkkinoista ja näin ollen kykenemätön neuvottelemaan itselleen sopivia ehtoja. Tämän vuoksi vakiopalvelutuotannon kustannustason olisi hyvä olla lähtökohtaisesti ajan mittaan laskeva muun muassa oppimisen vaikutuksen, kehittyneiden työkalujen sekä kilpailun nousun vuoksi. Palvelusiirron aiheuttamat kustannukset ovat myös yksi riskitekijä, koska ne usein arvioidaan alakanttiin. Kustannuksiin voi myös vaikuttaa ulkoistetun toiminnon kytkennät ja sen vaikutukset ulkoistajan muihin toimintoihin. Esimerkiksi palkanlaskennan ulkoistamisessa saatetaan ulkoistuksen tuloksena joutua kirjaamaan henkilöiden ja työsuhteiden perustietoja kahteen kertaan kahdessa paikassa, mikä teettää enemmän työtä ja kustannuksia. Osittaiseksi ratkaisuksi tällaiseen ongelmaan on keksitty automatisoitu tiedonsiirto tietojärjestelmien välillä. Tällä ratkaisulla on myös omat riskinsä ja kustannuksensa. (Kiiskinen ym. 2002, 96–97.)

Talouselämä-lehden Internet-sivuilta löytämäni artikkelin mukaan, jos yritys ulkoistaa toimintojaan vain kustannussäästöä ajatellen, voi ulkoistaminen koitua pettymykseksi. Tilintarkastus ja konsulttiyritys Ernst & Youngin Pohjoismaissa tekemässä tutkimuksessa esitettiin ulkoistamisen onnistuneen niissä yrityksissä, joissa ulkoistamisprosessi toteutettiin huolellisesti. Näissä yrityksissä ulkoistamisen tavoitteet ja motiivit olivat monipuoliset ja tasapainoiset. Tutkimukseen osallistui 32 pohjoismaista eri alojen yritystä ja näistä 9 oli Suomesta. (Hallikainen, 2009.)

Artikkelissa ilmaistaan myös, että ulkoistaminen säästää kustannuksia, mutta ne ilmenevät lyhyellä aikavälillä. Kustannussäästö voidaan menettää pidemmällä aikavälillä, mikäli ulkoistamista ei ole tarpeeksi suunniteltu. Artikkelin tutkimuksen mukaan yksi kolmasosa tutkimuksessa olleista yrityksistä oli tyytymättömiä ulkoistamiseen, jotkut jopa erittäin tyytymättömiä. Jaakko Hirvolan (Ernst & Young) mukaan "onnistujat erottuvat epäonnistujista siinä, että onnistuja ovat panostaneet paljon ulkoistamisprosessin alkupäähän eli strategian suunnitteluun". (Hallikainen, 2009.)

Kun ryhdytään ulkoistamaan, päätöksellä saattaa olla negatiivinen vaikutus omaan yrityksen henkilöstöön. Ulkoistamiseen liittyy useita piirteitä, jotka saattavat aiheuttaa henkilöstössä sisäistä vastarintaa. Henkilöstö voi tuntea osaamisensa kyseenalaiseksi ja tulevaisuutensa uhatuksi. Tällaista voidaan välttää ottamalla keskeiset sidosryhmät mukaan jo aikaisessa vaiheessa. Myös näiden riskien ennakoimiseksi on ajallinen, ammattitaitoinen ja johdonmukainen muutoshallinta välttämättömyys. (Kiiskinen ym. 2002, 97.)

Palvelukeskus-hankkeeseen liittyy omat riskinsä, joita voivat olla muun muassa:

- ei pysytäkään aikataulussa, laajuudessa tai investointiarviossa
- seurakuntatalouksissa ei onnistuta toteuttamaan henkilöstösäästöjä
- palvelukeskuksen ja seurakuntatalouden väliset roolit ja vastuu epäselviä
- ei onnistuta kulttuuri- ja toimintatapamuutoksessa
- palvelukeskuksen asiakasfokus on kateissa (Kirkkohallitus 2010.)

Kirkkohallitus haluaa tuoda myös esille ne riskit, jotka voivat toteutua, mikäli jatketaisiin nykytilanteessa:

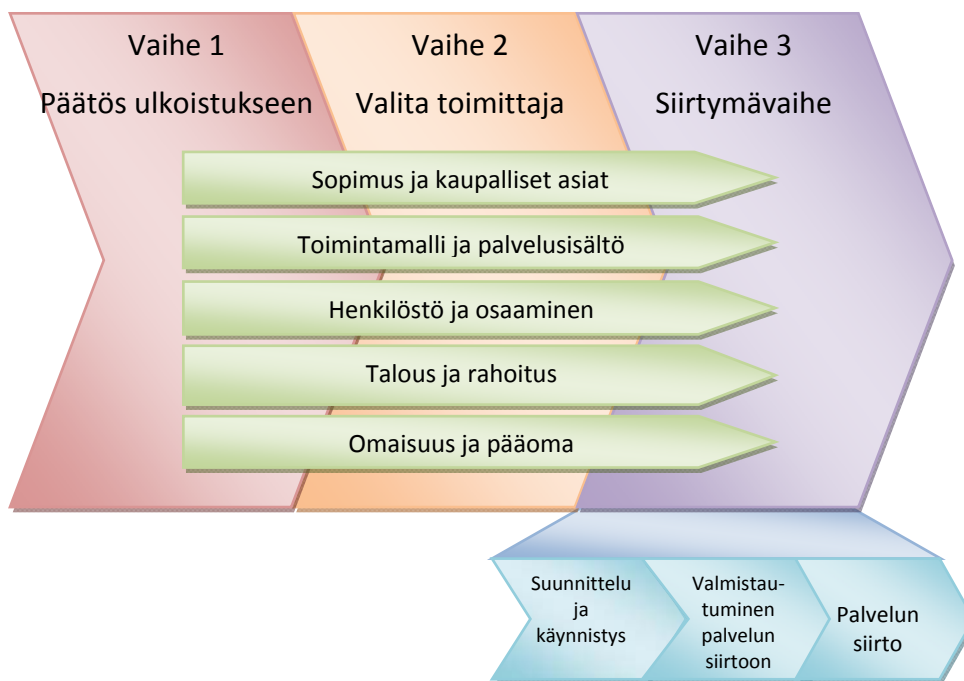
- seurakunnat joutuvat säästämään ydintoiminnasta ja toiminnan kehittämisestä verotulojen pienentyessä
- nykyiset ongelmat, esimerkiksi kustannustehokkuus, osaamisvaje ja eläkkeelle jääminen, tulevat enemmän esille
- negatiivista julkisuutta saattavat aiheuttaa kirkon organisaation haluttomuus muuttaa rakenteita tai kehittyä (Kirkkohallitus 2010.)

5 SIIRTYMINEN PALVELUKESKUKSEEN

Ulkoistuksen viimeinen vaihe ennen palvelun operointia, eli toteutusta on siirtymäkausi, joka tässä tapauksessa tarkoittaa yhdestä kolmeen kuukautta. Kuviossa 3 on esitetty ulkoistamisprojektin kolme eri vaihetta. Tässä kohtaa keskitymme ainoastaan kolmanteen vaiheeseen eli siirtymävaiheeseen (Kiiskinen ym. 2002, 168).

Siirtymävaihe on ulkoistamisen haastavin vaihe, koska siinä toteutetaan suurta toimintamallimuutosta sekä otetaan selvää ulkoituksen yksityiskohdista. Siirtymävaiheeseen kuuluu kolme osaa:

- 1) siirtymisen suunnittelu ja sen käynnistäminen
- 2) valmistautuminen palveluiden siirtoon
- 3) varsinainen palveluiden siirto (Kiiskinen ym. 2002, 168–169.)



Kuvio 3: Siirtymävaihe (Kiiskinen ym. 2002, 169)

Jotta siirtymävaihe onnistuu, yrityksen on varmistettava säilyvien kriittisten osa-alueiden jatkuvuus ja suoritettava muutoksenhallinta. Muutoksenhallinnalla tarkoitetaan muun muassa henkilöstön kouluttamista sekä eri kohderyhmien osallistumista siirtymävaiheeseen. (Kiiskinen ym. 2002, 169.)

Ulkoistavan yrityksen pitää muuttua uuden toimintamallin mukaisesti siirtymävaiheessa. Henkilöstön tulisi omaksua uusi teknologia ja työkalut, jotta varmistettaisiin toiminnan jatkuvuus. Siirtyvälle henkilöstölle tulee uusia haasteita palvelukeskuksessa, jossa he liittyvät osaksi ydintoimintaa. He ovat näin uudessa tilanteessa verrattuna aikaisempaan työhönsä. Siirtyminen palvelukeskuksen uusiin tehtäviin voivat edellyttää myös uudelleen kouluttamista. (Kiiskinen ym. 2002, 169–170.)

5.1 Siirtymisen suunnittelu ja käynnistys

Suunnitteluvaiheen suunnittelu pitää tehdä huolellisesti. Se kannattaa laatia osaprojekteittain esimerkiksi yhtenä osana sopimus ja kaupalliset asiat (kuvio 3). Jokaisen osaprojektin tavoitteena on onnistunut siirto palvelukeskukseen ja yrityksen valmistelu muutokseen sovituissa aikatauluissa. Tarkemmin ilmaistuna siirtymävaiheen suunnittelulla tarkoitetaan sekä siirtymävaiheen resurssien päättämistä että jokaiselle osaprojektille suunnitelman laatimista. (Kiiskinen ym. 2002, 170.)

Jotta välttyttäisiin virheiltä ja ratkaisemattomilta asioilta, jotka saattavat kostautua siirtovaiheessa, kannattaa suunnitteluun paneutua kunnolla. Suunnittelusta vastaavalla ryhmällä täytyy olla näkemys tulevien muutosten laajuudesta sekä mahdollisuuksista toteuttaa ne laadittaessa siirtymissuunnitelmaa. Hyvin tehdyllä suunnitelmalla vähennetään epäonnistumisen riskiä ulkoistuksessa sekä huolehditaan henkilöstön sitoutuneisuudesta uudistuvaan toimintamalliin. Lopputuloksena tästä vaiheesta saadaan siirtymävaiheen kokonaissuunnitelma, jossa on määritelty vaiheistetut ja aikataulutetut osaprojektit sekä viestintä- ja riskienhallintasuunnitelmat. (Kiiskinen ym. 2002, 171)

5.2 Valmistautuminen siirtoon

Yritys valmistuu siirtoon valmistelemalla kaikkien osa-alueiden (sopimus ja kaupalliset asiat, toimintamalli ja palvelusisältö, henkilöstö ja osaaminen, talous ja rahoitus sekä omaisuus ja pääoma) sopimusneuvotteluissa sovitut asiat. Näiden osa-alueiden eli osaprojektien tehtävänä on toteuttaa niihin kuuluvat toimenpiteet vastuun siirtoa varten. (Kiiskinen ym. 2002, 171.)

Sopimus ja kaupalliset asiat -osaprojektin tarkoituksena on, että kaikki osapuolet ymmärtävät sopimuksen sisällön. Jos siirtymävaiheen aikana sopimuksessa ilmenee joitain tarkennettavia asioita, tämän osaprojektin tarkoituksena on vastata asioiden muuttumisesta ja neuvotteluista palvelutuottajan kanssa. (Kiiskinen ym. 2002, 171.)

Toimintamalli ja palvelusisältö -osa-alueen tehtävänä on uuden toimintamallin käyttöönotto. Uuden toimintamallin käyttöönotossa täsmennetään ulkoistuvan prosessin tavoitetilaa ja toteutetaan tarvittavia toimenpiteitä. Toimintamalli ja prosessi on muutettava siirtymäaikana sellaiseen muotoon, että se vastaa palveluntarjoajan kanssa sovittua kokonaisuutta. Ennen vastuun siirtoa palveluntarjoajalle on muutokset toimintatavoissa tehtävä loppuun asti. Ulkoistaja pitää huolen siitä, että se toimittaa palvelun tuottamiseen tarvittavat tiedot ajallaan palveluntuottajalle. Kun kaikki ylimääräiset ja tuottamattomat toiminnot, esimerkiksi tarkastukset, on eliminoitu, prosessin todellinen kustannustehokkuus tulee esille. (Kiiskinen ym. 2002, 172.)

Siirrettäessä henkilöstöä palveluntuottajalle, saatetaan ajautua sellaiseen riskiin, ettei riittävää osaamista pystytä siirtämään. Osaavan henkilöstön siirtyminen palveluntuottajalle tarkoittaa kriittisen osaamisen menetystä, jota tarvitaan säilyttämään toiminnan jatkuvuus. Osaamisen säilyttämiseen on syytä panostaa. Henkilöstön kouluttaminen muutokseen sekä jatkuva viestintä ovat keinoja, joilla yritetään säilyttää tarvittava osaaminen. (Kiiskinen ym. 2002, 173.)

Talous ja rahoitus -osaprojektissa varmistetaan ulkoistamispäätöksen yhteydessä asetettujen tavoitteiden seuraaminen. Siirtymävaiheessa seurataan näiden tavoitteiden toteutumista, jota verrataan taloudelliseen analyysiin. Se laaditaan ulkoistamispäätösvaiheessa. Vertailusta tehdään raportti esimerkiksi neljännesvuosittain ja tämä toimitetaan johdolle. Kun halutaan taata ostajalle vastiketta rahoilleen, on jatkuvasti vertailtava uutta toimintamallia parhaisiin käytäntöihin. (Kiiskinen ym. 2002, 173–174)

5.3 Palvelun siirto

Palveluiden siirto tehdään sovittuna ajankohtana, johon päättyvät siirtoon liittyvät valmistelut ja operointi. Toteuttaminen voi siis alkaa. Kaikki rajatut toiminnot, omaisuus ja henkilöt siirretään palveluntuottajalle ja varmistetaan, että toiminta jatkuu normaalisti. Uudessa toimintamallissa ei voi toimia enää vanhalla tavalla, vaan uuden roolien ja vastuiden muutos vaatii aina joustavuutta omassa toiminnassa. (Kiiskinen ym. 2002, 174)

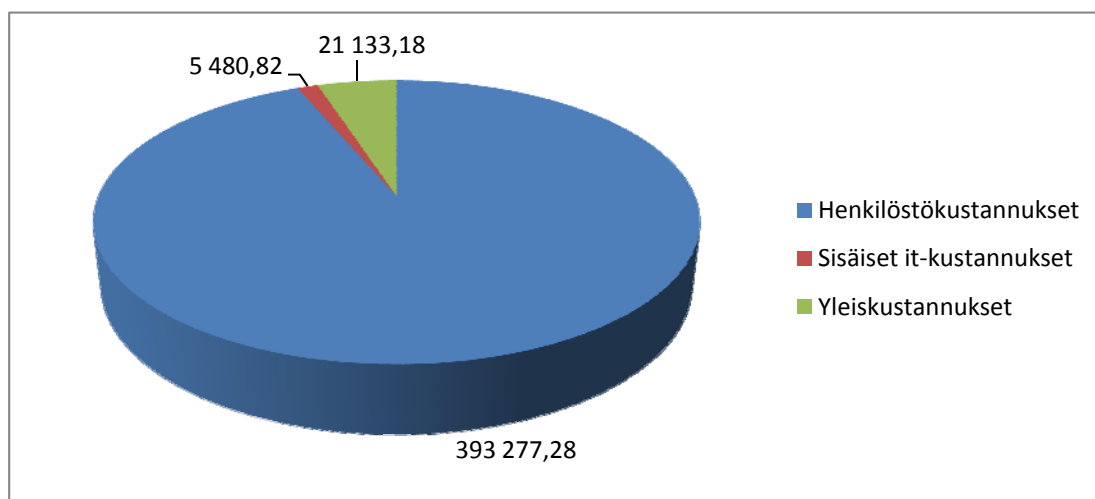
Seurakuntayhtymän talouspalveluiden pääkirjanpitäjä Soili Wallinin mukaan siirtyminen palvelukeskukseen on oppimisprosessi koko henkilöstölle. Käyttöön otetaan uusi taloushallinnon järjestelmä, ja (kaikkien) tietojen siirto palvelukeskukseen tapahtuu sähköisesti. Näin ollen uutena tulee sähköinen ostolaskujen kierrätysjärjestelmä, samoin matkalaskujen sähköinen kierto ja muut palkkojen maksatustiedot tulevat siirtymään sähköisesti. Kaikki tämä vaatii uuden opettelua koko henkilöstöltä. Merkittävä asia on myös, miten nykyinen taloushallinnon henkilöstö tulee asettumaan uudessa palvelukeskusmallissa, mitkä työtehtävät tulevat olemaan ja ollaanko seurakuntayhtymän vai palvelukeskuksen alaisuudessa.

6 SEURAKUNTAYHTYMÄN TALOUSPALVELUIDEN KUSTANNUKSET

Tässä osiossa tehdään selkoa seurakuntayhtymän talouspalveluiden kustannuksista kustannusvertailua varten. Alun perin nämä tiedot kerättiin Kirkkohallituksen palkkaamalle konsulttifirmalle, jonka tehtävänä oli tehdä laskelmat. Laskelmien avulla kartoitettiin mahdollista palvelukeskuksen tuottamaa kustannussäästöä. Kerätyt tiedot olivat muun muassa kokonaiskustannukset ja niiden jaottuminen tehtäville toiminoille (esimerkiksi kirjanpito), työntekijöiden ikäjakauma sekä työmäärien jaottuminen työtehtäville. Kaaviot olen laatinut itse. Tiedot olen saanut seurakuntayhtymän talouspalveluista sähköisessä muodossa.

6.1 Kokonaiskustannukset

Seurakuntayhtymän talouspalveluiden kokonaiskustannukset koostuvat henkilöstö-, yleis- ja sisäisistä IT-kustannuksista (kuvio 4). Henkilöstökustannuksiin luetaan peruspalkka ja sosiaalikulut. Sisäiset IT-kustannukset ovat 10 % IT-kustannusten kokonaismäärästä. Talouspalveluiden sihteeriltä saamani tiedon mukaan tämä 10 % koostuu IT-henkilöiden prosessikuvauksista, joissa todettiin, että IT-henkilöt käyttävät 10 % työajastaan hallinnon tehtävien hoitamiseen ja loput 90 % muun seurakuntatyön tehtävien hoitamiseen. Yleiskustannuksiin kuuluvat sähkö-, kaukolämpö-, puhtaanapito-, koulutus- ja matkakustannukset, puhelimet, sähköposti, kopiointi ja toimistotarvikkeet sekä poistot.



Kuvio 4: Talouspalveluiden kokonaiskustannukset 2010

6.2 Talouspalveluiden toiminnot

Seurakuntayhtymän talouspalveluiden toiminnot koostuvat seuraavanlaisista tehtävistä: ostolaskut ja –reskontra, myyntilaskut ja –reskontra, kirjanpito, käyttöomaisuus ja tilinpäätös, maksuliikenne, palkanlaskenta, palkkiot ja matkalaskut sekä muut tehtävät.

Näille toiminnolle (taulukko 1) on laskettu oma niin sanottu työmääräprosentti. Kaikki kahdeksan työntekijää täyttivät lomakkeen, jossa heidän piti laittaa jokaiselle työtehtävälle prosenttimäärä sen mukaan, kuinka paljon työajasta käyttää kyseisen tehtävän tekemiseen. Tämän jälkeen jokaisen toiminnon prosentit laskettiin yhteen. Tästä yhteissummasta saatiin peruslaskutoiminnolla, eli jakamalla esimerkiksi ostolaskut kokonaissummalla, jokaisen toiminnon prosentuaalinen työmäärä. Tämä taulukko on laadittu seurakuntayhtymän talouspalveluissa.

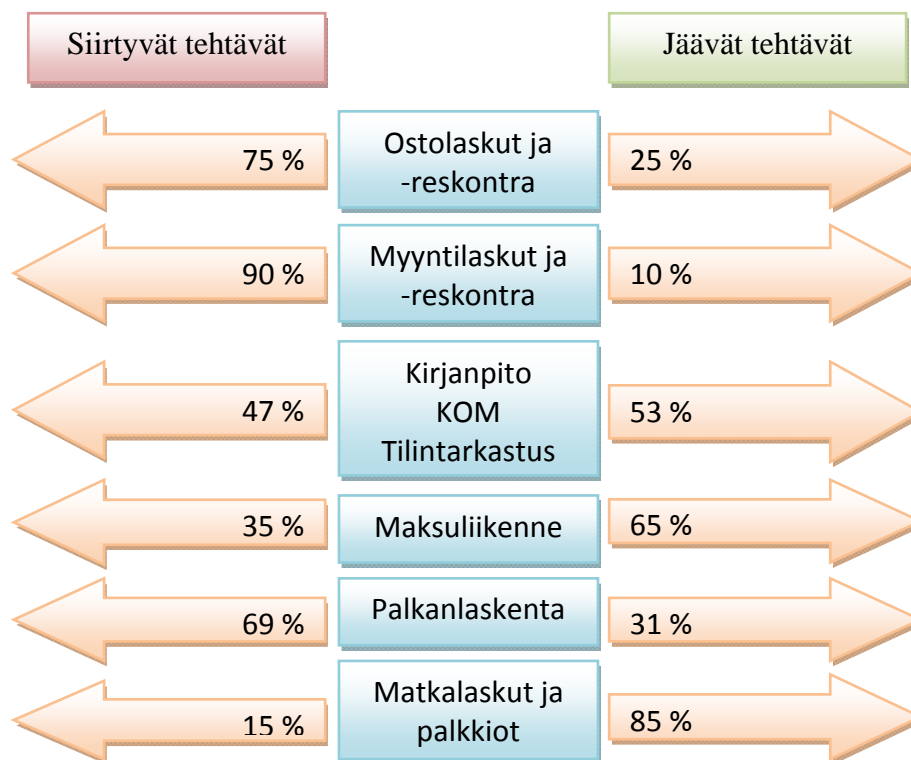
Taulukko 1: Toimintojen jakautuminen

Työntekijät	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	YHT.	%
Ostolaskut ja -reskontra	40		5				55				100	10 %
Myyntilaskut ja -reskontra				20	40			90			150	15 %
Kirjanpito, KOM ja tilinpäätös	40	45	20							28	133	13 %
Maksuliikenne						20	5				25	3 %
Palkanlaskenta									20	30	50	5 %
Matkalaskut ja palkkiot										30	30	3 %
Muut	20	55	75	80	60	25	5	80	40	72	512	51 %
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1000	100 %

6.3 Toimintojen siirtyvät ja jäävät tehtävät

Siirryttäessä palvelukeskukseen suurin osa toimintojen tehtävistä siirtyy ja loput jäävät seurakunnan hoidettavaksi. Ulkoistettavat toiminnot löytyvät taulukosta 1.

Kuviossa 5 on ilmoitettu toimintojen siirtyvien ja jäävien tehtävien prosentuaaliset määrät. Kuvio 5 antaa suuntaa sille, että kuinka paljon tehtävistä siirtyy ja kuinka paljon jää seurakuntayhtymän talouspalveluiden hoidettavaksi. Päädyin esittämään kuvion prosenttiluvuilla, koska toimintojen tehtäviä oli niin paljon ja niiden kaikkien esille tuominen ei tässä kohtaa ole oleellista tietoa.



Kuvio 5: Toimintojen siirtyvät ja jäävät tehtävät

Kuvion 5 mukaan ostolaskut ja -reskontra, myyntilaskut ja -reskontra sekä palkanlaskenta ovat ne toiminnot, joista siirtyy eniten tehtäviä palvelukeskuksen hoidettavaksi. Kirjanpito, käyttöomaisuus sekä tilintarkastus hoidetaan aikalailla puoliksi. Maksuliikenne sekä matkalaskut ja palkkiot hoitaa suurimmaksi osaksi seurakuntayhtymän talouspalvelut.

Seurakuntayhtymän talouspalveluiden hoidettavaksi jääviä tehtäviä ovat muun muassa erilaisten dokumenttien tarkastaminen ja hyväksyminen, eri toimintojen tietojen ylläpito ja toimittaminen palvelukeskukseen sekä talousarvion laatiminen.

7 VERTAILU JA TULOKSET

Tässä osiossa vertailen seurakuntayhtymän talouspalveluiden ja palvelukeskuksen kustannuksia keskenään. Vertailun tulosten perusteella seurakuntayhtymän talouspalvelut voivat miettiä siirtymisajankohtaansa palvelukeskukseen.

Laskelmissa olen käyttänyt Kirkkohallitukselta saatuja tietoja koskien seurakuntayhtymän talouspalveluita sekä talouspalveluiden omia tietoja. Tiedot ovat tietysti suuntaa-antavia. Ensinnäkin tiedot ovat arvioituja ja toiseksi maksuperusteet päätetään vuosittain kirkolliskokouksessa. Maksut tulevat olemaan aiheuttamisperusteen mukaisia: mitä enemmän tositteita sitä suurempi maksu.

Saamistani tiedoista tein kustannusvertailun. En valitettavasti voi laittaa sitä liitteeksi, koska se sisältää luottamuksellista tietoa. Sisällytän tekstiin kaiken oleellisen tiedon.

Vertailua varten olen selvittänyt kullekin seurakuntayhtymän talouspalveluiden toiminnolle kustannukset ja laskenut palvelukeskuksen aiheuttamat kustannukset. Seurakuntayhtymän talouspalveluiden toimintojen kustannukset ovat 49 % talouspalveluiden kokonaiskustannuksista. Tämä 49 % koostuu tehtäväjaon prosenteista, jotka ovat laskettu työajoista. Loput 51 % kokonaiskustannuksista koostuu muista toimitotehtävistä.

Palvelukeskuksen kustannukset laskin niin, että seurakuntayhtymän talouspalveluiden antamista tiedoista löytyivät tositemäärät jokaiselle toiminnolle ja nämä kerroin Kirkkohallituksen antamista tiedoista löytyvällä suoritehinnalla. Näin sain laskettua jokaiselle siirtyvälle toiminnolle kustannukset ja näiden yhteissumman.

Vertailua varten laskin myös seurakuntayhtymän talouspalveluihin jäävän työn kustannukset. Prosentit jääviin töihin löytyvät Kirkkohallituksen Internet-sivuilta palvelukeskusta koskevasta osiosta. Jäävän työn kustannukset sain laskemalla nykyisestä työmääräprosentista jäävän työn prosentin. Esimerkiksi myyntilaskujen ja -reskontran työmäärä on 15 % ja jäävä osuus tulisi olemaan 10 % nykyisestä työmäärästä. Näin ollen 1,50 % nykyisistä myyntilaskujen kustannuksista jää seurakuntayhtymän talouspalveluille. Samalla tavalla laskin muiden toimintojen jäävät osuudet, ja talouspalveluihin jäävä työmäärä on 16,94 % (Taulukko 2).

Taulukko 2: Jäävien toimintojen kustannukset

Toiminnot	Seurakuntaa jäävä osuus %	Seurakuntaan jäävä osuus €
Ostolaskut ja -reskontra	2,50 %	5 372,47
Myyntilaskut ja -reskontra	1,50 %	3 223,48
Kirjanpito, KOM, tilinpäätös	6,89 %	14 806,52
Maksuliikenne	1,95 %	4 190,53
Palkanlaskenta	1,55 %	3 330,93
Matkalaskut ja palkkiot	2,55 %	5 479,92
YHTEENSÄ	16,94 %	36 403,85

Vaikka seurakuntayhtymän talouspalveluista sain tarkat numeraaliset tiedot vertailua varten, joudun niitä hieman pyöristämään, jotta molempien tiedot olisivat samalla lähtöviivalla. Palvelukeskusta koskevat tiedot ovat vielä osin luottamuksellisia, joten olen muunnellut niitä, mutta laskelmasta saa silti kuvan tämän hetkisestä tilanteesta.

Konsulttifirman laskelmien mukaan toiminnot palvelukeskuksen tekemänä kustantaisivat seurakuntayhtymälle noin 189 000 euroa. Seurakuntayhtymän talouspalveluissa toimintojen kustannukset ovat tällä hetkellä noin 215 000 euroa. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelukeskus tekisi palvelut noin 12 % halvemmalla kuin talouspalvelut.

Kun palvelukeskuksen kustannuksiin lisätään seurakuntayhtymän talouspalveluihin jäävän työn kustannukset (16,94 %) sekä talouspalveluiden muut kustannukset (51 %), talouspalveluiden kokonaiskustannukset nousevat vajaa kolme prosenttia eli noin 10 000 euroa. Tämä summa ei ole pyöristyksen vuoksi aivan tarkka, mutta se on suuntaa-antava. Kuviossa 6 on esitetty näillä tiedoilla tehty laskelma. Tiedot laskelmaan olen saanut seurakuntayhtymän talouspalveluista sähköisessä muodossa.

Palvelukeskus	189 000 €
Talouspalveluihin jäävät kustannukset	36 400 €
+ Talouspalveluiden muut kustannukset (51 %)	217 500 €
YHTEENSÄ	442 900 €
Talouspalveluiden nykyiset kokonaiskustannukset	432 400 €
EROTUS	10 500 €
%	2,40 %

Kuvio 6: Kustannusero seurakuntayhtymän talouspalveluiden nykytila vs. palvelukeskus

Tapasin myös erään kunnallisen tilitoimiston toimitusjohtajan ja sain vertailutietoja tutkimukselle. Kokonaisuudessaan seurakuntayhtymän talous- ja henkilöstöhallinnon tuottaminen kunnallisen tilitoimiston kautta asettunee kustannuksiltaan ilman tarkempaa tarkastelua tai prosessien avausta 150 000–170 000 euron suuruuteen.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää siirtyvien toimintojen kustannukset seurakuntayhtymän talouspalveluissa sekä palvelukeskuksessa. Kustannuksista tehtiin vertailu, jota seurakuntayhtymän talouspalvelut voi käyttää pohjana siirtymisajankohdan päättämiseksi.

Kustannusvertailussa ilmeni, että tuleva palvelukeskus tekee siirtyvät toiminnot pienemmällä kustannuksella kuin talouspalvelut tällä hetkellä. Kun tähän lisätään talouspalveluiden muut kustannukset sekä jäävien toimintojen kustannukset, kokonaiskustannukset nousevat noin 10 000 €

Tulosten mukaan palvelukeskus tekee siirtyvät talouspalvelutoiminnot halvemmalla kuin seurakuntayhtymän talouspalvelut, mutta todellista palvelumaksun suuruutta on vielä vaikea sanoa. Palvelumaksuista päätetään vuosittain kirkolliskokouksessa, joten ne muuttuvat vuosittain. Kunnallisen tilitoimiston toimitusjohtajan mukaan tämän hetkinen arvio kuulostaa paikkansa pitävältä.

Näiden tulosten pohjalta seurakuntayhtymän talouspalvelut asettivat tavoitteeksi siirtyä palvelukeskukseen vasta vuonna 2017. Selvitin taluspäällikkö Veli-Pekka Kivistolta olisiko siirtymisajankohtaa aikaistettu, jos tuloksissa olisi ilmennyt kustannussäästöjä. Tähän hän vastasi: "Voisi tilanne olla noinkin, mutta kun työnkuva palvelukeskuksessa yksinkertaistuu 'liukuhihnatyömäiseksi', niin kukaan työntekijöistämme ei sinne aikaisemmin halua siirtyä.". Vaikka tulos olisi tuonut kustannussäästöjä, ei talouspalvelut halua siirtyä palvelukeskukseen kuin vasta vuonna 2017. Se on tämän hetkinen tavoite siirtymisajankohdalle.

Seurakuntayhtymässä pidettiin kokous 27.4.2011, jossa käsiteltiin muun muassa palvelukeskuksen asiakkaaksi liittymistä. Kokouksessa esitettiin siirtymisajankohdaksi vuotta 2017 ja sitä perusteltiin näin:

- Palvelukeskuksen tuoma säästö on rahallisesti pieni ja talouden palvelut itse hoidettuina ovat parempia ja palvelevampia.
- Alustavasti esillä olevat seurakuntaliitokset.
- Palvelukeskuksen toiminnan tekniselle toteutukselle on olemassa kehittyneempiä ratkaisuja. Toteutukseen kehitetään keskitetty, yhteinen ja älykäs tietojärjestelmä, mikä tukee hajautettua työskentelyä. Toisin sanoen sitä voidaan käyttää paikasta riippumatta. Talous- ja henkilöstöhallinnon kehittäminen ei kehitä koko prosessia. Tietojärjestelmien toimivuus mahdollistaa prosessien yksinkertaistamisen, jolloin turhat käsittelyvaiheet poistetaan.
- Palvelukeskuksen toimipisteet ovat kaukana Porista, minkä vuoksi kukaan taloushallinnon viranhaltija ei ole ilmaissut haluaan siirtyä palvelukeskukseen ennen vuotta 2017. Palvelukeskuksen työnkuvan uskotaan yksinkertaistuvan liukuhinnamaiseksi työnkuvaksi. Palvelukeskuksen toimipisteisiin otetaan 190 työntekijää, mikä on alle viidesosa kaikista työntekijöistä. Määrä on myös niin vähäinen, että toimipisteisiin ei välttämättä pääse tai mahdu yhtään työntekijää seurakuntayhtymän talouspalveluista.
- Talouspalveluihin jäävän työn ja työntekijöiden määrä näyttää kasvavan projektin edetessä ja vaarana on, että työtä siirtyy talouspalveluiden ulkopuolelle muiden seurakuntayhtymän työntekijöille. Tämän asian muodostamista on hyvä seurata pidemmän aikaa.

Lyhyesti kerrottuna seurakuntayhtymän talouspalveluiden mielestä paras ajankohta liittyä palvelukeskuksen asiakkaaksi on vuosi 2017. Perustelut ajalle ovat tulevat seurakuntaliitokset, oman toiminnan edullisuus ja palvelevuus, palvelukeskuksen teknisen kehityksen odotukset, taloushallinnon työntekijöiden siirtymishaluttomuus ennen vuotta 2017 sekä palvelukeskukseen liittyminen pitkän siirtymäajan jälkeen perehtyen siirtymäaikana laajasti uusiin toimintatapoihin.

LÄHTEET

- Jyväskylän yliopiston Koppa. 2011. Määrällinen tutkimus. Viitattu 21.3.2011.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>
- Hallikainen, Raija. 2009. Ulkoistaminen ei ole säästökeino. Talouselämä. Viitattu 3.5.2011. <http://www.talouselama.fi/uutiset/article262585.ece>
- Halttunen, M., Pihlaja, P. & Voipio, R. 2008. Kirkkolainsäädäntö 2008. Helsinki: Kirjapaja.
- Heikkilä, Tarja. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita.
- Kiiha, Jarkko. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki: Kauppakaari.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki. WSOY.
- Kirkkohallitus. 2010. Kirkon henkilöstö- ja taloushallinnon kehittäminen - HeTa. Viitattu 29.11.2010. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?Open&cid=Content477BBB>
- Kirkkohallitus. 2010. ALV:n ennakkoratkaisu. Viitattu 11.04.2011. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/70F3AC6735CDFB11C225770A003E5673/\\$FILE/ALV-ennakkoratkaisu-9%203%2010.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/70F3AC6735CDFB11C225770A003E5673/$FILE/ALV-ennakkoratkaisu-9%203%2010.pdf)
- Kirkkohallitus. 2010. Palvelukeskusmalli ja etenemissuunnitelma. Viitattu 25.02.2011. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/BE3A48170023FC24C22576F00027A4BF/\\$FILE/Palvelukeskusmalli%20ja%20etenemissuunnitelma%2020100323_v3.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/BE3A48170023FC24C22576F00027A4BF/$FILE/Palvelukeskusmalli%20ja%20etenemissuunnitelma%2020100323_v3.pdf)
- Kirkkohallitus. 2010. Yleiskirje 22/2010. Viitattu 21.03.2011. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/C762AF35EC7E0832C225770500289478/\\$FILE/2010-22.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/C762AF35EC7E0832C225770500289478/$FILE/2010-22.pdf)
- Kirkon alat ry. 2010. HeTa-hanke meni läpi. Viitattu 26.02.2011. <http://www.kirkonalat.fi/heta-hanke-meni-lapi>
- Porin evankelis-luterilainen seurakuntayhtymä. 2011. Viitattu 18.04.2011. <http://porievl.fi>