



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics

**TALOUSHALLINNON TOIMINTATAPOJEN
JA PROSESSIEN MUUTTUMINEN
PALVELUKESKUSTA PERUSTETTAESSA**

Case: Pääkaupunkiseudun yliopistojen palvelukeskus

Liiketaloustiede, laskentatoimi
pro gradu –tutkielma

Laatija
Tiina Heikkinen 12284

Ohjaajat
KTT Vesa Partanen
KTM Hanna Karlsson

24.6.2008
Turku

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
1.1	Johdatus aihepiiriin	4
1.2	Tutkimuksen tavoitteet.....	7
1.3	Tutkimusmetodologia, metodit ja aineisto.....	7
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	9
2	TALOUSHALLINNON MUUTOS	11
2.1	Taloushallinnon muutos ja institutionaalinen viitekehys.....	11
2.1.1	Säännöt ja rutiinit muutoksen taustalla	11
2.1.2	Muutos ja stabiilisuus.....	13
2.1.3	Muutosvastarinta ja muutosjohtaminen	15
2.2	Taloushallinnon muutokseen vaikuttavat tekijät.....	17
2.2.1	Muutostekijöiden luokittelua.....	17
2.2.2	Organisatoriset ja kulttuuriset muutokset.....	19
3	PALVELUKESKUSKONSEPTIN AIHEUTTAMAT MUUTOKSET TALOUSHALLINNON PROSESSEIHIN JA TOIMINTATAPOIHIN.....	21
3.1	Palvelukeskuksen perustaminen.....	21
3.1.1	Palvelukeskuksen toiminnalliset piirteet.....	21
3.1.2	Prosessien ja toimintatapojen standardointi	24
3.1.3	Palvelusopimukset	26
3.1.4	Henkilöstö ja osaamisen kehittäminen.....	27
3.1.5	Julkishallinnon palvelukeskusten erityispiirteitä.....	31
3.2	Palvelukeskuksen asiakkuus	32
3.2.1	Asiakkuuden hallinta	32
3.2.2	Prosessien, toimintatapojen ja toimenkuvien muuttuminen.....	33
4	PÄÄKAUPUNKISEUDUN YLIOPISTOJEN PALVELUKESKUS	35
4.1	Palvelukeskuksen toiminta.....	35
4.1.1	Palvelukeskuksen perustamisen taustaa.....	35
4.1.2	Palvelukeskuksen strategia, organisointi ja toimintaa ohjaavat periaatteet	38
4.1.3	Palvelukeskuksen toimintatapojen ja prosessien muotoutuminen...	44
4.1.4	Henkilöstö ja osaamisen kehittäminen.....	46
4.1.5	Tietojärjestelmäratkaisut	49
4.1.6	Palvelusopimukset	51
4.2	Palvelukeskuksen vaikutukset asiakasyliopiston taloushallintoon.....	53

4.2.1	Taideteollisen korkeakoulun esittely	53
4.2.2	Taideteollisen korkeakoulun valmistautuminen palvelukeskuksen asiakkaaksi.....	54
4.2.3	Taloushallinnon organisointi palvelukeskukseen siirtymävaiheessa	58
4.2.4	Taloushallinnon prosessien ja toimintatapojen muuttuminen	59
4.2.5	Toimenkuvien ja vastuiden muuttuminen.....	66
4.3	Yhteenvedo ja johtopäätökset empiirisistä havainnoista	70
5	TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ARVIOINTI	73
5.1	Yhteenvedo ja johtopäätökset	73
5.2	Tutkimuksen arviointi.....	76
LÄHTEET		78

LIITTEET

LIITE 1	TEEMAHAASTATTELURUNKO 1.....	84
LIITE 2	TEEMAHAASTATTELURUNKO 2.....	84
LIITE 3	TEEMAHAASTATTELURUNKO 3.....	86
LIITE 4	TEEMAHAASTATTELURUNKO 4.....	87

KUVIOT

Kuvio 1	Institutionalisoitumisprosessi	12
Kuvio 2	Taloushallintohenkilöstön ja business controllereiden osaamishaasteet.....	29
Kuvio 3	Palvelukeskuksen organisaatio.....	39
Kuvio 4	Taideteollisen korkeakoulun organisaatio.....	52
Kuvio 5	Taideteollisen korkeakoulun talouspalvelujen toimintamalli.....	64

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aihepiiriin

Globalisaatio ja kiristynyt kilpailu työvoimasta asettaa paineita myös organisaatioiden taloushallinnolle. Tavoitteena on löytää mahdollisimman kustannustehokas tapa organisoida taloushallinnon toiminnot, jolloin resurssit voidaan kohdistaa selvästi lisäarvoa tuottaviin toimintoihin. Informaatioteknologian kehittymisen mahdollistaman rutiinitoimintojen keskittämisen tai ulkoistamisen vastapainona johdon laskentatoimi hajautuu organisaatiossa usein entistä enemmän ydinliiketoimintayksiköihin (Granlund & Lukka, 1998). Palvelukeskusmallin ideana on, että palvelukeskukseen siirretään varsinaista ydintoimintaa tukevan tukitoiminnan tehtäviä. Siirretyt tehtävät muodostavat palvelukeskuksen liiketoiminnan eli sen ydintoiminnan. Palvelukeskukseen siirrettäviksi tehtäviksi ja prosesseiksi soveltuvat sellaiset, joissa on suuret volyymit ja joissa jo ennestään on yhtenäisimmät toimintamallit. Toimintojen siirtäminen palvelukeskukseen edellyttää lisäksi kehittyneen tietotekniikan ja sähköisten menettelyjen käyttöönottoa (Aubrey, 2001). Palvelukeskuksen asiakasorganisaatiossa taloushallinnon painopiste siirtyy strategiaa tukeviin toimintoihin ja taloushallinnon tuki substanssitoiminnan suunnittelussa kasvaa (Kiiskinen & Linkoaho & Santala, 2002, 107).

Toimintatapojen yhdenmukaistamisella ja parhaiden käytäntöjen mukaisten toimintamallien käyttöönotolla sekä järjestelmien yhtenäistämällä voidaan saavuttaa huomattavia kustannussäästöjä. Eniten palvelukeskusinvestoinneistaan hyötyvät ne organisaatiot, jotka panostavat ensisijaisesti prosessien yhtenäistämiseen ja kehittämiseen ja sopeuttavat organisaationsa sekä teknologiansa tukemaan uudistettuja prosesseja (Cecil, 2000).

Toimintoja palvelukeskukseen siirrettäessä erityistä huomiota on kiinnitettävä siihen, ettei toimintaan jää päällekkäisiä prosesseja. Muodostuva varjo-organisaatio saattaa estää kustannussäästöjen syntymisen. Jos prosessien yhtenäistämässä ei palvelukeskuksen muodostumisvaiheessa onnistuta, aikaisemmin asiakasorganisaation taloushallinnossa hoidetut tehtävät saattavat siirtyvät osittain liiketoimintayksiköiden hoidettaviksi (Partanen, 2005).

Palvelukeskukset olivat vielä 1980-luvulla lähes pelkästään amerikkalainen toimintatapa. Viime vuosikymmenen alussa ensimmäiset eurooppalaiset monikansalliset yritykset lähtivät organisoimaan toimintojaan palvelukeskuksiin. Useissa länsimaissa julkiseen sektoriin kohdistuva tilivelvollisuuden lisääntyminen julkisten resurssien käytöstä on pakottanut etsimään tuottavuutta parantavia toimia (Chenhall & Euske,

2007). Kuntasektorille on perustettu taloushallinnon palvelukeskuksia etenkin 2000-luvulla. Kunnalliset palvelukeskukset voivat palvella yhden kunnan eri hallintokuntia, mutta palvelukeskuksia on perustettu myös hoitamaan useamman kunnan ja kuntayhtymän keskitettyjä tehtäviä.

Julkisen sektorin näkökulmasta keskeiset ulkoisen toimintaympäristön muutokset liittyvät poliittiseen toimintaympäristöön ja kansantalouden tilaan ja sen kehitysnäkymiin. Voimavarojen rajallisuus on johtanut siihen, että myös verovarojen käytölle on asetettu yhä enemmän tuottavuusvaatimuksia. Valtionhallinnossa palvelukeskusten perustaminen on nähty yhtenä ratkaisuna tuottavuuden parantamiseksi. Vaikka julkisia organisaatioita on vaikea arvioida markkinatalouden näkökulmasta niiden perustehtävien osalta, voidaan niitä kuitenkin arvioida tukitoimintojen osalta sen suhteen, onko julkisen toimijan taloudellisesti ja toiminnallisesti järkevämpää omistaa ja ylläpitää resursseja vai hyödyntää yhteistyökumppaneiden erikoistuneita resursseja. BearingPoint Oy:n vuonna 2003 toteuttama valtion taloushallintaselvitys osoitti, että valtion taloushallinnon prosessien tuottavuus ja taloudellisuus olivat heikkoja verrattuna eri maista ja toimialoilta olevaan noin 600 benchmark-organisaatioon. Selvityksen mukaan valtion taloushallinto aiheutti noin neljä kertaa enemmän kustannuksia kuin benchmark-organisaatioiden taloushallinto keskimäärin tarkasteltaessa prosessien kustannuksia suhteessa liikevaihtoon. Valtion taloushallinto aiheutti 1,6 kertaa enemmän kustannuksia suhteessa benchmark-aineiston tehottomimpaan neljännekseen ja 9 kertaa enemmän suhteessa tehokkaimpaan neljännekseen kuuluviin organisaatioihin (BearingPoint, 2003). Vaikka tuloksia ei suoranaisesti voisi verrata keskenään valtionhallinnon virastojen ja yritysten toiminnan ja rahoitusrakenteen eroista johtuen, ovat ne kuitenkin suuntaa-antavia ja osoittavat, että taloushallinnon toimintoja voidaan tehostaa.

Tuottavuushankkeella on pyritty lisäämään valtionhallinnon tuottavuutta ja tehokkuutta, jotta julkisten menojen kehitys voitaisiin sopeuttaa kiristyviin rahoitusmahdollisuuksiin ja tukea uusien ja lisävoimavaroja vaativien tehtävien rahoitusta. Hankkeen tavoitteena on ollut käynnistää tuottavuuskehitystä varmistavia rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia sekä tieto- ja viestintätekniiikan tehokasta käyttöä (Tuottavuuskehitys ja kilpailukyky tavoitteeksi, 2003). Tuottavuuden parantaminen on valtionhallinnossa konkretisoitu tavoitteeksi vähentää noin 2 500 henkilötyövuotta koko valtionhallinnon talous- ja henkilöstöhallinnon palveluista vuoteen 2011 mennessä.

Valtionhallintoon on perustettu viisi talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusta, jotka muodostaisivat yhtenäisin periaattein toimivan verkoston. Vuonna 2005 toimintansa aloittivat puolustusvoimien palkka- ja taloushallinnon palvelukeskus ja Valtiokonttorin palvelukeskus ja vuonna 2006 sisäasiainhallinnon palvelukeskus ja oikeushallinnon palvelukeskus. Palvelukeskuksilla on toimipisteitä useilla

paikkakunnilla pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Yliopistojen palvelukeskuksen toiminta valtion tilivirastona on alkanut vaiheittain vuoden 2008 aikana ja se on tarkoitus yhtiöittää vuoden 2010 alusta lukien, jolloin myös yliopistojen juridinen asema muuttuu. Yliopistojen palvelukeskuksen toimipisteet tulevat sijaitsemaan Vaasassa, Joensuussa ja pääkaupunkiseudulla. Kaikkien valtion tilivirastojen on tarkoitus siirtyä näiden palvelukeskuksen asiakkaaksi vuoden 2009 loppuun mennessä ja vuoden 2010 alusta lukien kaikki palvelukeskukset yliopistojen palvelukeskusta lukuun ottamatta on tarkoitus yhdistää yhdeksi valtiovarainministeriön alaisuudessa toimivaksi palvelukeskukseksi.

PricewaterhouseCoopers Oy (2008) toteutti valtiovarainministeriön toimeksiannosta keväällä 2008 valtion tuottavuusohjelman väliarvioinnin. Arviointi perustui asiakirja- ja tilastoaineistoon sekä ministeriöiden ja virastojen johdon haastatteluihin. Väliarvioinnin loppuraportti sisälsi myös valtion palvelukeskuksia koskevia havaintoja. Palvelukeskusten haasteena pidettiin sitä, ettei tuottavuustavoitteita oltu saavutettu lyhyellä aikavälillä. Lyhyen aikavälin tuottavuuskehityksen arvioitiin olleen jopa negatiivinen. Sen sijaan pitkällä aikavälillä tuottavuushyötyjen uskottiin toteutuvan. Asiakasvirastojen henkilöstöä ei ollut siirtynyt palvelukeskuksiin suunnitellussa määrin, mikä oli johtunut osittain alueellistamisesta. Loppuraportin mukaan palvelukeskusten kustannus- ja hinnoitteluperusteet olivat edelleen osittain epäselvät. Kokonaiskustannusten nousu oli ollut monelle hallinnonalalle yllätys. Osalle siirtyminen palvelukeskuksen asiakkaaksi muodostui kalliimmaksi kuin jatkaminen entisiin menetelmin. Lisäksi tuottavuuden mittareiden mainittiin puuttuvan palvelukeskuksista, joten asiakkaalla ei ollut käsitystä eri palvelukeskusten tehokkuudesta.

Yliopistojen palvelukeskuksen pilottina on aloittanut toimintansa huhtikuun 2007 alussa pääkaupunkiseudun seitsemän yliopiston palvelukeskus (Pave). Hankkeessa ovat mukana Helsingin yliopistoa lukuun ottamatta kaikki pääkaupunkiseudun yliopistot. Palvelukeskuksen perustamisen tavoitteina on ollut asiakasyhteisöjen yhteistyön tiivistäminen, tuottavuuden, jatkuvuuden ja laadun parantaminen sekä työvoimapulaan valmistautuminen (Palvelukeskuksen strategia 2015). Pääkaupunkiseudun yliopistojen palvelukeskuksen toiminnan organisoinnista saatavia kokemuksia on ollut tarkoitus hyödyntää koko yliopistolaitoksen palvelukeskuksen suunnittelussa ja toteutuksessa, mikä osaltaan perustelee sen valitsemista tämän tutkimuksen case-organisaatioksi. Oli myös mielenkiintoista selvittää, liittyykö yliopistojen taloushallintoon sellaisia erityispiirteitä, jotka puoltavat yliopistojen taloushallintoasioiden keskittämistä omaan palvelukeskukseen sen sijaan, että yliopistot olisivat menneet jonkin jo olemassa olevan valtion palvelukeskuksen asiakkaiksi. Palvelukeskuksen asiakasyliopistoista päädyttiin tutkimaan yhtä, jotta voitaisiin saada mahdollisimman syvällinen kuva palvelukeskuksen asiakkuuden vaikutuksista. Taideteollisen korkeakoulun valinta

palvelukeskuksen case-asiakasorganisaatioksi perustui ensisijaisesti siihen, että tutkijan tiedossa oli, että Taideteollisessa korkeakoulussa oli syksyllä 2006 käynnistymässä hallinnon kehittämiprojekti, jolla oli tarkoitus luoda hallintoon uusia toimintatapoja ja uutta toimintakulttuuria ratkaisuksi aiemmin toteutetun organisaatiouudistuksen ulkoisessa arvioinnissa esiin nousseisiin kysymyksiin. Tämä oli tutkimusongelman kannalta mielenkiintoinen lähtökohta. Lisäksi valintaa voidaan perustella Taideteollisen korkeakoulun organisaatiokulttuurilla. Kun palvelukeskus rakentuu pitkälti sen suurimman asiakkaan, Teknillisen korkeakoulun pohjalle, on mielenkiintoista tutkia, miten "insinööritiedettä" edustavasta toimintakulttuurista poikkeavat "taiteilijat" sopeutuvat palvelukeskuksen asiakkuuteen.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, minkälainen vaikutus palvelukeskuksen perustamisella on taloushallinnon prosesseihin ja toimintatapoihin. Kokonaiskuvan saamiseksi palvelukeskuksen perustamisen vaikutuksista aihetta käsitellään sekä palvelukeskuksen näkökulmasta että sen yhden asiakasorganisaation näkökulmasta. Tutkimusongelma voidaan kiteyttää seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- miten taloushallinnon prosessit ja toimintatavat muuttuvat ja mitkä tekijät vaikuttavat muutokseen, kun taloushallintoa uudelleen organisoidaan palvelukeskuskonseptin mukaan
- miten palvelukeskuksen perustaminen vaikuttaa henkilöstöresursseihin, toimenkuviin ja osaamisen kehittämiseen
- miten palvelukeskuksen asiakkuus vaikuttaa asiakkaalle jääviin taloushallinnon prosesseihin, tehtävien organisointiin ja vastuisiin?

Tutkimuksen empiriaosuudessa tutkimusongelmaa tarkastellaan case-organisaation, Pääkaupunkiseudun yliopistojen palvelukeskuksen, ja sen yhden asiakasyliopiston, Taideteollisen korkeakoulun, näkökulmasta. Toimintatapojen ja prosessien muuttumiseen vaikuttavia tekijöitä pyritään analysoimaan institutionaalisen viitekehyksen tuella.

1.3 Tutkimusmetodologia, metodit ja aineisto

Tutkimus on luonteeltaan taloushallinnon prosessien ja toimintatapojen muuttumista palvelukeskusratkaisun yhteydessä kuvaava ja havainnollistava laadullinen tutkimus. Teoriaosa toteutetaan perehtymällä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja aiheesta aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin. Taloushallinnon prosessien ja toimintatapojen

muutosta tarkastellaan Burns ja Scapensin (2000) institutionaalista muutosta kuvaavan viitekehyksen avulla.

Empiirisessä osassa tutkimuksen kohteena on taloushallinnon palvelukeskus ja yksi sen asiakasorganisaatio. Tämä mahdollistaa sen, että tutkittavaa ilmiötä voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta, palvelukeskuksen ja asiakkaan. Tutkimus on case- eli tapaustutkimus. Humphrey ja Scapens (1996) ovat korostaneet case-tutkimusten tärkeitä roolia laskentatoimen vaikutusten tutkimisessa organisaatioiden jokapäiväiseen toimintaan ja ymmärryksen lisäämisessä monista laskentatoimen kenttään liittyvistä ristiriidoista. Myös Ahrens ja Dent (1998) perustelevat field/case-tutkimuksen tarpeellisuutta sillä, että sen avulla lukijalle voidaan luoda ymmärrettävä kuva siitä, miten johdon laskentatoimi käytännössä toimii organisaatioiden monimutkaisessa maailmassa. Case-tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on yksi tai muutamia tarkoituksella valittuja tapauksia, caseja. Case on yleensä organisaatio tai sen osa, mutta myös toiminnallinen case, kuten yrityksen jokin prosessi, on mahdollinen. (Koskinen & Alasuutari & Peltonen, 2005, 154—160).

Tutkimus on luonteeltaan toiminta-analyyttinen. Sen tarkoituksena on tutkittavan ilmiön, tässä tapauksessa taloushallinnon prosessien ja toimintatapojen muuttumisen, syvällinen ymmärtäminen palvelukeskuksen perustamisen yhteydessä case-organisaation avulla. Toiminta-analyyttisen tutkimusotteen painopiste on empiirinen. Tyypillisiä piirteitä ovat ilmiön selittäminen ja syvällinen ymmärtäminen, mistä seuraa yleensä tutkittavan organisaation tilanteen perusteellinen selvittäminen.

Lukan (1999) case/field-tutkimusajattelun mukaan tämä tutkimus voitaisiin luokitella teoriaa havainnollistavaksi tutkimukseksi, jossa tutkijan interventio pyritään minimoimaan. Teoriaa havainnollistavassa case-tutkimuksessa teoriaa käytetään aineiston tulkinnan välineenä. Havainnollistavassa case-tutkimuksessa on pyrkimys tutkia laskentatoimen käytäntöjä ja niiden taustalla olevia tekijöitä. Teoreettisen lähtökohdan keskeisyys tässä tutkimustyyppissä tuo mukanaan voimakkaan kiinnostuksen inhimillisen toiminnan taustalla olevia arvo- ja intressirakenteita kohtaan.

Case-tutkimuksissa aineistoa voidaan kerätä usealla eri menetelmällä, kuten haastattelemalla, havainnoimalla ja osallistuvalla havainnoinnilla sekä erilaisista dokumentti- ja arkistolähteistä. Tyypillisimpiä case-tutkimuksissa ovat kuitenkin haastattelut ja kirjalliset aineistot (Koskinen ym, 2005, 157—158). Tässä tutkimuksessa aineiston keräysmenetelmänä ovat pääasiassa haastattelut, mutta myös kirjallisia lähteitä, organisaatioiden sisäisiä dokumentteja, on käytetty.

Tutkimuksen haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten muoto ja järjestys voi vaihdella tilanteen mukaan. Haastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijasta tutkimuksen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelu antaa tutkijalle mahdollisuuden muuttaa esimerkiksi näkökulmaa haastattelun aikana (Hirsijärvi & Hurme, 1995, 47—48).

Haastattelut toteutettiin lokakuun 2006 ja kesäkuun 2008 välisenä aikana. Haastattelujen ajoittuminen suhteellisen pitkälle ajanjaksolle oli tärkeää, koska kyseessä oli sellaisen muutosprosessin tutkiminen, jossa korostuvat teknisten muutosten lisäksi yksilöiden ajattelutavan ja arvojen muuttuminen (Chenhall & Euske, 2007). Haastatteluja tehtiin yhteensä kymmenen ja haastateltavia oli kahdeksan. Haastattelut, jotka nauhoitettiin ja litteroitiin, kestivät 45 minuutista puoleentoista tuntiin. Haastateltaviksi valittiin palvelukeskuksen suunnittelussa ja toteutuksessa keskeisesti mukana olleita henkilöitä. Haastattelut toteutettiin kahdessa vaiheessa niin, että osaa haastateltavista haastateltiin kahteen kertaan. Palvelukeskuksesta haastateltiin johtajaa ja kahta tiiminvetäjää ja asiakasyliopistosta hallintojohtajaa ja talouspäällikköä sekä talousyksikön ja substanssiryksikön taloushallintohenkilöitä. Lisäksi on käyty useita vapaamuotoisia keskusteluja palvelukeskuksen johtajan ja asiakasyliopiston talouspäällikön kanssa.

Liitteessä 1 on palvelukeskuksessa sen toiminnan alkuvaiheessa käytetty teemahaastattelurunko ja liitteessä 2 on Taideteollisessa korkeakoulussa palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtymisen suunnitteluvaiheessa käytössä ollut teemahaastattelurunko. Liitteessä 3 on haastattelurunko, jota käytettiin Taideteollisessa korkeakoulussa, kun se oli ollut palvelukeskuksen asiakkaana noin puoli vuotta. Liitteessä 4 on palvelukeskuksessa runsas vuosi sen toiminnan käynnistymisen jälkeen käytetty haastattelurunko. Tarkempi erittely haastatelluista ja haastatteluajankohdista on lähdeluettelossa.

Kirjallinen aineisto koostuu palvelukeskuksen ja sen asiakasyliopiston tuottamista asiakirjoista, joita ovat muun muassa palvelukeskuksen perustamista koskeva sopimus, liiketoimintasuunnitelma, palvelusopimukset sekä talous- ja ohjesäännöt. Lisäksi käytössä on ollut palvelukeskuksen johtokunnan kokousten pöytäkirjat ja pääkaupunkiseudun yliopistojen talouspäällikötapaamisten pöytäkirjat. Palvelukeskuksen asiakasorganisaatiota koskeva kirjallinen aineisto perustuu muun muassa Taideteollisen korkeakoulun sääntöihin ja suunnitteluasiakirjoihin.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen toisessa luvussa kuvataan teoriaperustana käytettävä institutionaalista muutosta kuvaava viitekehys. Lisäksi luvussa kuvataan laskentatoimen muutoksen ja stabiilisuuden suhdetta sekä muutosvastarinnan esiintymistä ja siihen vaikuttamista. Toinen luku päättyy taloushallinnon muutokseen vaikuttavien tekijöiden analysointiin.

Kolmannessa luvussa kuvataan palvelukeskuksen toiminnallisia piirteitä, sen hyötyjä ja haittoja, prosessien ja toimintatapojen standardointia, palvelukeskuksen ja

asiakkaiden välillä tehtäviä palvelusopimuksia sekä henkilöstöä ja osaamisen kehittämistä uudessa palvelutilanteessa. Lisäksi kuvataan julkishallinnon palvelukeskusten erityispiirteitä. Luvun toisessa osassa kuvataan palvelukeskuksen asiakkuuden hallintaa sekä palvelukeskuksen asiakkaan taloushallinnon toimintatavoissa ja prosesseissa tapahtuvia muutoksia sekä palvelukeskuksen vaikutuksia asiakkaan henkilöstön toimenkuviin.

Neljäs luku on tutkimuksen empiirinen osuus. Siinä käydään läpi taloushallinnon muutoksen vaikutuksia case-organisaatiossa ja sen yhdessä asiakasorganisaatioissa. Aluksi kuvataan palvelukeskuksen perustamisen taustalla olleita tekijöitä ja palvelukeskuksen toiminnan organisointia ja toimintaa ohjaavia periaatteita. Lisäksi luvussa käsitellään palvelukeskuksen toimintatapojen ja prosessien muotoutumista, henkilöstöä ja osaamisen kehittämistä, tietojärjestelmäratkaisuja sekä palvelusopimuksia. Asiakasorganisaatiota koskevassa luvun 4 toisessa alaluvussa kuvataan Taideteollisen korkeakoulun valmistautumista palvelukeskuksen asiakkaaksi. Siinä kuvataan myös, miten korkeakoulun taloushallinto on organisoitu palvelukeskuksen asiakkaana ja miten asiakkuus on muuttanut taloushallinnon prosesseja ja toimintatapoja. Lisäksi käsitellään toimenkuvien ja vastuiden muuttumista. Luvun lopussa esitetään yhteenveto ja johtopäätökset empiirisistä havainnoista.

Luvussa viisi esitetään johtopäätökset ja yhteenveto tutkimuksen tuloksista. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

2 TALOUSHALLINNON MUUTOS

2.1 Taloushallinnon muutos ja institutionaalinen viitekehys

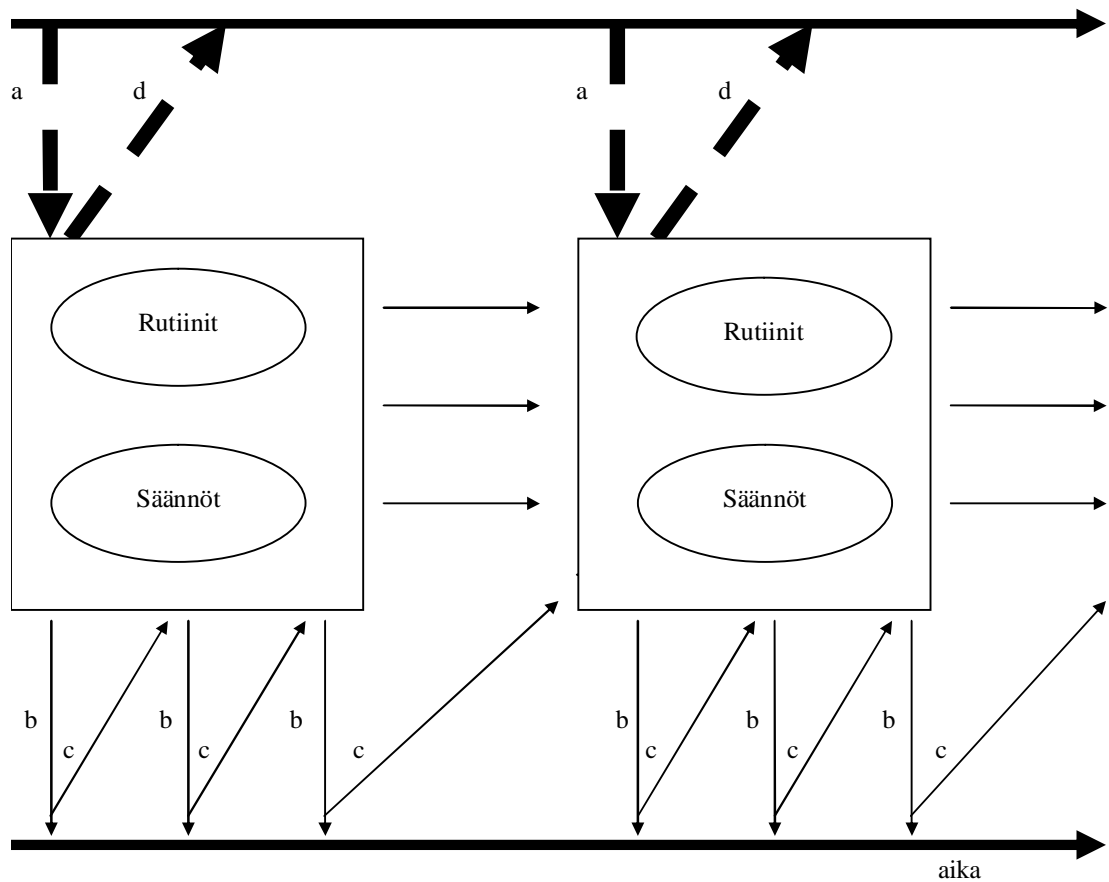
2.1.1 Säännöt ja rutiinit muutoksen taustalla

Burnsin ja Scapensin (2000) institutionaalista muutosta kuvaavan viitekehysten kehittämisen taustalla oli tarve luoda malli, jolla pystytään selittämään ja ymmärtämään johdon laskentatoimen muutosprosessia ja muutokseen liittyviä organisaation sisäisiä prosesseja. Laskentatoimen muutosta koskevien tutkimusten teoreettisena viitekehysenä paljon käytetyn neoklassisen talousteorian taustalla ovat perusolettamukset talouden rationaalisuudesta ja tasapainotilasta. Teoria on enemmän kiinnostunut ennustamaan rationaalista tai optimaalista lopputulosta kuin selittämään sitä prosessia, jossa siirrytään tasapainotilasta toiseen. Burnsin ja Scapensin perusajatuksena on, että monissa organisaatioissa johdon laskentatoimen järjestelmät ja käytännöt koostuvat säännöistä ja rutiineista. He käyttävät institutionaalista teoriaa kehittääkseen viitekehysten johdon laskentatoimen muutoksen käsitteellistämiseksi.

Viitekehys pyrkii luomaan institutionaalisen näkökulman johdon laskentatoimeen. Viitekehysten keskeisiä osatekijöitä ovat instituutiot, rutiinit ja säännöt, niiden välinen vuorovaikutus ja toiminnan taso. Viitekehys korostaa sääntöihin perustuvaa käyttäytymistä ja rutiinien stabiilisuutta, mutta se tunnistaa myös sen, että säännöt ja rutiinit voivat muuttua.

Viitekehysten lähtökohtana on strukturaatioteorian perusajatuksen mukaisesti rakenteiden duaalisuus. Johdon laskentatoimen käytännöt voivat muokata instituutioita, jotka hallitsevat organisaation toimintaa ja päinvastoin, instituutiot voivat muokata käytäntöjä. Instituutio on tässä yhteydessä abstrakti käsite. Se voidaan ymmärtää laajasti hyväksytyksi ajattelu- tai toimintatavaksi. Sen pohjana ovat toiminnan perusolettamukset, jotka on sisäistetty itsestänselvyyksiksi. Formaalit säännöt ilmaisevat sen, miten pitäisi toimia. Informaalit rutiinit puolestaan kuvaavat sitä, miten todellisuudessa toimitaan. Sääntöjä muutetaan yleensä vain erityisillä päätöksillä tietyn väliajoin. Rutiinit voivat olla jatkuvassa ja kumulatiivisessa muutosprosessissa. Sääntöjen ja rutiinien välillä vallitsee vuorovaikutus. Yleensä säännöt johtavat rutiineihin, mutta rutiineja voi olla, vaikka sääntöjä ei olisi määriteltykään. Toiminnan todellisuus viittaa osallistujien jokapäiväiseen käyttäytymiseen organisaatiossa.

Institutionaalinen alue



Toiminnan alue

a = koodittaminen
 b = täytäntöönpano
 c = uusiutuminen
 d = institutionalisoituminen

Kuvio 1 Institutionalisoitumisprosessi (Burns ja Scapens 2000)

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa (nuoli a) institutionalisoituneet periaatteet muuntuvat säännöiksi ja rutiineiksi. Toisessa vaiheessa (nuoli b) toimeenpannaan sääntöjä ja rutiinit muuttuvat toiminnaksi. Tähän voi sisältyä tietoista valintaa, mutta yleensä se on hiljaisen tiedon tiedostamatonta noudattamista, siitä miten asiat yleensä tehdään. Sääntöjen ja rutiinien toimeenpano saattaa aiheuttaa myös vastustusta erityisesti silloin, kun ne ovat ristiriidassa olemassa olevien arvojen kanssa. Prosessin kolmas vaihe (nuoli c) toteutuu silloin, kun toistuva käyttäytyminen tietyllä tavalla johtaa rutiinien uusiutumiseen. Tämä uusiutuminen voi tapahtua tietoisesti tai tiedostamattomasti. Tietoinen muutos voi tapahtua vain silloin, kun toimijat pystyvät yhdistämään voimansa ja kollektiivisesti kyseenalaistamaan olemassa olevat säännöt ja

rutiinit. Neljännessä vaiheessa (nuoli d) uusiutuneet säännöt ja rutiinit institutionalisoituvat. Niistä tulee itsestään selvä toimintatapa. Kuten nuolet kuviossa 1 osoittavat, prosessi ei ole yksisuuntainen kausaaliketju, vaan instituutiot, jotka vaikuttavat toimintaan, muuttuvat viime kädessä itekin toiminnassa tapahtuvien muutosten seurauksena. Mitä vahvemmin instituutiot on sisäistetty, sitä voimakkaammin ne ohjaavat toimintaa ja sitä voimakkaamman muutosimpulssin ne vaativat.

Burnsin ja Scapensin (2000) mukaan laskentatoimen muutosta ei voi selittää pelkästään rationaalisenä valintana ja toiminnan optimointina. Muutokset ovat polkuriippuvaisia. Lähtötila vaikuttaa polkuriippuvuuden kautta ratkaisuvaihtoehtoihin. Sääntöjä voidaan muuttaa päätöksillä nopeastikin, mutta rutiinien muuttuminen on hidasta. Aikaisemmat rutiinit vaikuttavat uusien rutiinien sisältöön ja omaksumiseen. Aikaisemmat rutiinit näkyvät siten myös muutoksen lopputuloksessa. Laskentatoimen muutos, joka on yhdenmukainen käytössä olevien rutiinien kanssa, on helpompi toteuttaa kuin sellainen, joka on ristiriidassa aikaisemmin noudatettujen rutiinien ja niitä ohjaavien institutionaalisten rakenteiden kanssa.

Burnsin ja Scapensin (2000) viitekehyksen puutteena voidaan pitää sitä, että vaikkasen keskeinen elementti on institutionalisoituneiden rakenteiden ja toiminnan välinen dynaaminen vuorovaikutus, se jättää toimijan kokonaan määrittelemättä. Viitekehyksestä ei ilmene, mikä saa kollektiivisen toiminnan liikkeelle ja mikä rooli mahdollisella muutosagentilla, kuten esimerkiksi konsultilla tai johdolla, siihen on (Modell, 2007).

2.1.2 Muutos ja stabiilisuus

Burns ja Scapens (2000) luokittelevat johdon laskentatoimen muutokset formaaleihin ja informaaleihin, revolutionäärisiin ja evolutionäärisiin sekä regressiivisiin ja progressiivisiin muutoksiin. Formaali muutos tapahtuu esimerkiksi jonkin uuden johdon laskentatoimen tietojärjestelmän tai tekniikan käyttöönotossa. Informaali muutos tapahtuu rutiinien tasolla. Formaalin muutoksen onnistunut läpivienti vaatii aina myös informaalia ajattelutavan muutosta. Revolutionäärinen muutos aiheuttaa perustavaa laatua olevia vaikutuksia vallitseviin rutiineihin ja instituutioihin, kun taas evolutionäärisen muutoksen vaikutukset näihin ovat vähäisempiä. Regressiivisellä muutoksella on lähinnä seremoniaalisia vaikutuksia. Muutetaan sääntöjä, mutta rutiinit eivät muutu. Progressiiviselle muutokselle on ominaista, että siinä kyseenalaistetaan olemassa olevia arvoja ja rutiineja.

Burnsin ja Scapensin (2000) institutionaalisen viitekehyksen mukaan stabiilisuus ja muutos eivät ole toisiaan poissulkevia. Muutos sisältää stabiilisuutta ja pysyvyyttä yli ajan. He esittävät, että formaalien sääntöjen muuttuminen mahdollistaa informaalien rutiinien säilymisen muuttumattomana. Lukka (2007) osoitti tutkimuksessaan, että muutos ja stabiilisuus voivat samanaikaisesti toteutua toisinkin päin. Sääntöjen ja rutiinien välinen löyhä sidonnaisuus mahdollisti sen, että muutos informaalilla alueella rutiineissa mahdollisti formaalin alueen pysymisen muuttumattomana. Jos sidonnaisuus olisi ollut tiukempi, olisi ilmeisesti jouduttu muuttamaan myös sääntöjä. Löyhän sidonnaisuuden tuoma ratkaisu pätee todennäköisesti vain lyhyellä tähtämellä. Informaalin alueen joustavuudella on rajansa, jotka tulevat eteen pidemmällä tähtäyksellä. Lukan tutkimus osoittaa, että laskentatoimen muutoksen syvälliseen ymmärtämiseen ei riitä formaalien sääntöjärjestelmien tutkiminen, vaan lisääntyvää huomiota on kiinnitettävä organisaatioiden informaaliin alueeseen.

Myös Granlund (2001) on tutkinut muutoksen ja stabiilisuuden suhdetta erityisesti etsimällä syitä sille, miksi laskentajärjestelmien muuttaminen on työlästä ja hidasta, vaikka toimintaympäristön muutokset asettavat suuria paineita muutokselle. Tutkimus osoitti, että johdon laskentatoimen käytäntöihin liittyy enemmän stabiilisuutta kuin aiottujen muutosten vastustusta. Granlund luokittelee muutokseen ja stabiilisuuteen vaikuttavat tekijät kolmeen ryhmään, taloudellisiin, institutionaalisiin ja inhimillisiin tekijöihin, jotka ovat tiukasti sidoksissa toisiinsa. Inhimillisten tekijöiden suhteellinen merkitys ylittää muut tekijät, kun yritetään selittää, miksi laskentatoimen muutosprojektit eivät onnistu. Siksi inhimillisten tekijöiden huomioon ottaminen laskentajärjestelmien kehitysprojekteissa on erityisen tärkeitä. Laskentajärjestelmän muutoksen onnistumisen varmistamiseksi ei riitä, että keskitytään teknisiin tai organisatorisiin asioihin. Yhdeksi syyksi laskentajärjestelmän muutosprosessin läpiviennin vaikeudelle ilmeni se, että laskentajärjestelmät koetaan yrityksissä sellaiseksi vertailuperustaksi, johon suhteutetaan erilaisten muutosten tuloksia ja vaikutuksia. Institutionaalisten tekijöiden aiheuttamia muutosprojekteja on myös helpompi vastustaa kuin niitä, joista saadaan välitöntä taloudellista hyötyä.

Myöskään Siti-Nahiban ja Scapensin (2005) mukaan stabiilisuus ja muutos eivät ole välttämättä ristiriidassa keskenään tai toisilleen vastakkaisia voimia, vaan ne voivat vaikuttaa samanaikaisesti evolutionäärisessä muutosprosessissa. Myöskään ulkoisten instituutioiden vaikutusta ei voi jättää huomioon ottamatta, kun yrittää ymmärtää johdon laskentatoimen muutosta. Siti-Nahiban ja Scapensin mukaan sisäisten ja ulkoisten instituutioiden vuorovaikutus muovaa laskentatoimen muutosta tietyissä organisaatioissa.

2.1.3 *Muutosvastarinta ja muutosjohtaminen*

Muutosvastarintaa on tutkittu laajasti. Scapens ja Roberts (1993) päätyivät laskentatoimen muutosvastarinnan esiintymistä uuden laskentajärjestelmän käyttöönottoa koskevassa case-tutkimuksessaan siihen tulokseen, että muutosvastarinta aiheutui siitä, ettei pystytty takaamaan uuden järjestelmän legitimitettä. Lisäksi he painottavat operatiivisen johdon ja taloushallinnon erilaista liiketoiminnan ymmärtämistä ja sitä, ettei näiden ammattiryhmien välille löydetty yhteistä kieltä. Scapens ja Roberts korostavat, ettei muutosvastarinta ole pelkästään irrationaalista käyttäytymistä. Muutoksen vastustaminen on seurausta monista todellisista huolista ja peloista. Uusi laskentajärjestelmä koettiin uhaksi liiketoimintayksiköiden autonomialle tilivelvollisuuden tiukkenemisena ja divisioonan johdon laajenevaksi mahdollisuudeksi puuttua niiden toimintaan. Lisäksi pelättiin, että divisioonakeskeisesti suunniteltu järjestelmä ei täyttäisi eri yksiköiden paikallisia tarpeita. Scapensin ja Robertsin mukaan muutokseen kohdistuvaa vastarintaa voidaan ymmärtää vain organisatorisia ja historiallisia kontingensseja tarkastelemalla.

Muutosvastarintaa syntyy Burns ja Scapensin (2000) mukaan erityisesti silloin, jos muutos kyseenalaistaa keskeisinä pidettyjä institutionaalisia merkitysrakenteita. On helpompaa toteuttaa muutoksia, jotka ovat samansuuntaisia vallitsevien rutiinien ja instituutioiden kanssa. Organisaatioissa voi heidän mukaansa ilmetä kolmenlaista muutoksen vastustusta: kilpailevista intresseistä aiheutuvaa muodollista vastustusta, tiedon tai tietämyksen puutteesta aiheutuvaa vastustusta ja vastustusta, joka johtuu siitä, ettei olla henkisesti valmiita muuttamaan olemassa olevia rutiineja ja instituutioita. Näiden muutosvastarintaa aiheuttavien tekijöiden vaikutusta muutosprosessissa on vaikea ennustaa, mutta niiden olemassaolon tiedostaminen helpottaa muutosprosessiin osallistuvia toimimaan tilanteissa, joissa ongelmia syntyy.

Strebel (1996) toteaa useissa muutosohjelmissa tekemiensä havaintojen perusteella, että vaikka kussakin yrityksessä vastustusta aiheuttavat tekijät vaihtelevat suuresti, yksi yhteinen piirre niissä on se, että johtajat ja työntekijät suhtautuvat muutokseen eri tavalla. Johtajien ja työntekijöiden eroavat näkemykset muutoksesta on yleinen syy muutosohjelmissa ilmeneviin vaikeuksiin. Ylin johto näkee muutoksen mahdollisuutena vahvistaa liiketoimintaa, ottaa uusia ammatillisia haasteita ja edistää urakehitystä. Monet työntekijät, keskijohto mukaan lukien, vastustavat muutosta, koska sen koetaan järkyttävän vallitsevaa tilannetta ja muuttavan työntekijöiden asemaa. Koska työntekijöiden ehdot muuttuvat yleensä muutosohjelmien myötä, on epärealistista olettaa, että työntekijät hyväksyvät muutoksen täysin, elleivät johtajat määrittele uusia ehtoja ja suostuttele työntekijöitä hyväksymään ne. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeitä, että johto kaikilla tasoilla ymmärtää, mitä muutos merkitsee työntekijän näkökulmasta.

Toimintojen ulkoistamisen ja uuden työnantajan palvelukseen siirtymisen yhteydessä työntekijöiden asenteeseen ja käyttäytymiseen vaikuttaa merkittävästi se, miten nykyinen työnantaja on hoitanut työnantajapolitiikkaansa. Mikäli nykyisen työnantajan koetaan olevan välinpitämätön työntekijöidensä hyvinvoinnista ja kehittymismahdollisuuksista, tämä saa aikaan suuria odotuksia uuden työnantajan suhteen ja muutos nähdään helpommin positiivisena asiana. Joillekin työntekijöille ulkoistaminen voi tarjota suurempaa turvaa ja ennakoitavuutta ja antaa mahdollisuuden uralla etenemiseen. Työntekijöiden näkemysten muodostuminen muutoksesta on kuitenkin monimutkaista ja monitahoista. Siihen vaikuttavat samanaikaisesti käsitykset menneestä, nykytilasta ja tulevaisuudesta (Kessler & Coyle-Shapiro & Purcell, 1999).

Muutosprojekteissa esiintyvä tiedostettu tai tiedostamaton muutosvastarinta johtaa helposti tilanteeseen, että projekti toteutuu vain tietyiltä osin. Esimerkiksi vain sellaiset ominaisuudet uudesta laskentajärjestelmästä otetaan käyttöön, jotka ovat yhdenmukaisia organisaation traditioiden kanssa. Nämä ominaisuudet eivät välttämättä sisälly uuden laskentajärjestelmän perusideoihin, mistä johtuu, että uuden järjestelmän käyttöönoton sijasta tyydytäänkin vain vähän muuttamaan olemassa olevaa järjestelmää (Kasurinen, 2001).

Muutosjohtaminen vaatii organisaation kulloisenkin kontekstin, erityisesti sen rutiinien ja instituutioiden, läpikotaista ymmärtämistä. Pelkkä formaalien järjestelmien tunteminen ei riitä. Muutosjohtamisessa onnistuminen edellyttää organisaation jäsenten tapojen ja sellaisten taustalla olevien oletusten ymmärtämistä, jotka ovat muodostuneet rutiineiksi jokapäiväisessä toiminnassa (Burns & Scapens, 2000). Muutoksen johtamisessa on pitkälti kysymys siitä, kuinka henkilöstön reaktioita muutokseen kyetään ennakoimaan ja hallitsemaan. Muutoksen läpivienti edellyttää myös koulutusta, jotta muutoksen suunnittelussa mukana olevat pystyvät esittämään muutoksen edut ja saamaan ehdotetuille ideoille johdon tuen.

Jos koetaan, että organisaation ideologia perustuu vahvoihin arvoihin ja sillä on selkeät tavoitteet, päätösten tekeminen sellaisista suuristakin muutosprosesseista, joiden vaikutukset näkyvät vasta pitkällä tulevaisuudessa, on helpompaa. Arvojen merkitys muutosjohtamisen taustatukena on siinä, että ne pysyvät muuttumattomina pitkän aikaa (Schramm, 2007).

Kotterin (1996) mukaan muutosprosessi lähtee liikkeelle vasta, kun organisaatiossa ymmärretään ja hyväksytään muutoksen syyt ja perusteet. Muutoksen läpivieminen vaatii yleensä sitoutuneen projektiryhmän asettamista. Yksittäinen henkilö ei pysty vastaamaan onnistuneesta muutosprosessista. Kaikilla muutokseen osallistuvilla tulisi olla samanlainen käsitys muutosprosessin päämäärästä ja tavoitteista. Tämä edellyttää selkeän vision ja strategian laatimista. Johdonmukaisella muutosviestinnällä koko muutosprosessin ajan hälvennetään epätietoisuutta ja estetään huhujen liikkeelle lähteminen. Kun muutosprosessi on saatu onnistuneesti päätökseen, erityistä huomiota

on kiinnitettävä muutoksen vakiinnuttamiseen, ettei huomaamatta palattaisi vanhoihin toimintamalleihin. Vasta kun uudet toimintatavat on juurrutettu osaksi yrityskulttuuria, muutosprosessin voidaan todeta onnistuneen.

Varsinkin suurissa organisaatioissa formaalit johdon laskentatoimen muutokset on perinteisesti toteutettu keskushallintojohtoisesti. Monissa tapauksissa liiketoimintayksiköiden rooli on jäänyt siihen, että ne ovat esittäneet tarvittavia muutoksia valmiiseen konseptiin. Eri organisaatioyksiköiden informaatiotarpeen eroista johtuen yksiköiden edustajien mukanaolo muutosprojekteissa on tärkeää. Muutoshankkeeseen osallistuminen lisää sitoutumista ja motivaatiota muutoksen läpiviemiseen. Muiden kuin talousammattilaisten rooli laskentatoimen muutosprojekteissa on tullut yhä merkittävämmäksi, mikä asettaa uusia vaatimuksia myös organisaation eri yksiköiden väliselle yhteistyölle (Kasurinen, 2001).

2.2 Taloushallinnon muutokseen vaikuttavat tekijät

2.2.1 Muutostekijöiden luokittelua

Tarkasteltaessa johdon laskentatoimen muutosta johtamisen näkökulmasta muutos voi olla keskitetysti johdettua tai paikallisista tarpeista lähtöisin olevaa. Keskitetysti johdetussa muutoksessa organisaation ylimmällä johdolla on keskeinen rooli. Se tunnistaa muutostarpeen, suunnittelee muutoksen sekä organisoii ja valvoo sitä. Organisaation muut toimijat ovat sivuroolissa. Heidän osakseen jää avustaminen ylhäältä päin johdetun muutoshankkeen toimeenpanossa. Laskentatoimen muutos voi olla myös lähtöisin organisaation alimmilta tasoilta. Kun ylin johto ei pysty tunnistamaan parannusta kaipaavia kohteita, paikallisista toimijoista suurissa hajautetuissa organisaatioissa tulee muutoksen arkkitehteja ja muutosjohtajia. Paikallisen kyseenalaistamisen seurauksena laskentatoimen rutiinit tulevat uudelleen arvioitaviksi. Laskentatoimen muutos kohdistuu tällaisissa tapauksissa yleensä ajallisesti tai paikallisesti pienempiin kokonaisuuksiin, mutta myös koko organisaation laajuiset muutosprosessit voivat olla alhaalta päin alkunsa saaneita. Tällöin paikallisiin kokemuksiin perustuva muutos leviää koko organisaatiota kattavaksi (Burns & Vaivio, 2001).

Laskentatoimen muutokseen vaikuttavia tekijöitä ja niiden välistä vuorovaikutusta on analysoitu useissa tutkimuksissa. Perustuen tekemäänsä case-tutkimusten sarjaan Innes ja Mitchell (1990) identifioivat muutokseen vaikuttavia tekijöitä ja luokittelivat ne

kolmeen ryhmään, joita ovat motivaattorit, katalysaattorit ja fasilitaattorit. Motivaattoreita he kuvasivat yleisemmiksi muutoksiksi laajemmassa organisaatiokontekstissa, erityisesti sellaisia, jotka vaikuttavat esimerkiksi kilpailukykyisiin markkinoihin, organisaatorakenteeseen ja tuotantoteknologiaan. Katalysaattorit voidaan liittää suoranaisesti muutokseen. Niitä ovat esimerkiksi huono taloudellinen tulos, markkinaosuuden menetys, kilpailevan tuotteen markkinoille tulo tai muut organisaatiomuutokset. Fasilitaattoreita, jotka ovat välttämättömiä, mutta eivät yksin riittäviä muutoksen aikaansaamiseksi, ovat Innesin ja Mitchellin mukaan esimerkiksi laskentatoimen henkilöresurssit ja tietokoneressit sekä laskentahenkilöstön auktoriteetti. Cobb et al. (1995) täydensivät Innesin ja Mitchellin määrittelemiä muutostekijöitä korostamalla henkilöiden roolia muutoksessa ja lisäämällä muutostekijöihin muutoksen johtajat. Lisäksi he ottivat käyttöön muutokseen vaikuttavana käsitteen momentum, jolla he kuvaavat jatkuvan muutoksen odotusta tai muutosimpulsseja. Muutoksen esteiksi he nimeävät tekijät, jotka haittaavat tai viivästyttävät muutosta tai jopa estävät sen. Muutosmallin luokittelu on niin avoin, että eri muutosprosesseissa sen tulkinnat voivat olla täysin erilaiset. Kontekstisidonnaisuudessaan se ei anna tutkimukselle muuta tukea kuin sen, että sen avulla pystytään jäsentämään muutostekijöitä.

Kasurinen (2002) piti aiemmin kehitettyä ja täsmennettyä muutosmallia rajallisena, koska siinä oli vain muutosta edistävät voimat luokiteltu eri kategorioihin. Sen sijaan muutoksen esteitä ei ollut luokiteltu, vaan se sisälsi vain yhden yleisen muutoksen esteiden kategorian. Kasurinen täsmensi muutosmallia edelleen luokittelemalla muutoksen esteet kolmeen kategoriaan. Näitä ovat tekijät, jotka aiheuttavat sekaannusta muutoksen totuttamisessa (confusers), lähinnä yksilötasolla esiintyvät tekijät kuten muutoksen avainhenkilöiden eriävät näkemykset muutoksen päämäärästä. Turhautumista aiheuttavat tekijät (frustrators) viittaavat laajempiin organisatorisiin ilmiöihin. Muutoshankkeen viivästyminen aiheuttavat tekijät (delayers) ovat luonteeltaan enemmän teknisiä ja väliaikaisia.

Edellä kuvattu johdon laskentatoimen muutosmalli ottaa esimerkiksi uuden laskentajärjestelmän käyttöönottoa kuvaavista normatiivisista käsikirjoista poiketen huomioon laajasti myös niiden ilmiöiden kompleksisuuden, joiden vallitessa muutosprosesseja toteutetaan. Muutosmalli ottaa organisaation ympäristöön ja teknologiaan liittyvien tekijöiden lisäksi huomioon myös organisatoriset ja jopa yksilötason erityispiirteet.

Johdon laskentatoimen muutosprosesseja koskevat tutkimukset ovat tärkeitä sekä tutkijoiden että laskentatoimen ammattilaisen näkökulmasta. Muutosprosessin dynamiikan ymmärtäminen auttaa organisaation johtoa asennoitumaan oikein omissa organisaatioissaan tapahtuvien muutosohjelmien vaikutuksiin ja varautumaan mahdollisesti esiin tuleviin ongelmiin. Burns (2000) tarkastelee vallankäyttöä ja

politiikkaa muutosprosessiin vaikuttavina tekijöinä. Vallankäyttö ja poliittinen vaikuttaminen voivat toimia sekä muutoksen fasilitaattoreina että muutoksen esteinä. Johdon laskentatoimen muutoksen toteuttaminen vaatii erityisen huomion kiinnittämistä siihen institutionaaliseen kontekstiin, missä muutos tapahtuu. Tämä voi tarkoittaa alempia tasoja, kuten osastoa tai toimintoa tai laajempia organisaationaalisia tai ulkoisia konteksteja. Muutosjohtaja joutuu käsittelemään esiin tulevia odottamattomiakin muutoksen seurauksia, joko ulkoisia tai sisäisiä. Muutoksen läpivienti vaatii kolmenlaista vallan käyttöä, joka kohdistuu resursseihin, päätöksentekoon ja mielipiteen muodostukseen. Nämäkään eivät välttämättä riitä muutoksen toteutumiseen, sillä olemassa oleva institutionaalinen tausta voi muodostua merkittäväksi muutoksen esteeksi.

2.2.2 Organisaatoriset ja kulttuuriset muutokset

Organisaatiomuutos on usein liikkeellepaneva voima tehdä tehokkuutta parantavia muutoksia, joita teknologia mahdollistaa, mutta jotka vallitseva organisaatiokulttuuri on estänyt (Malcolm, 1999). Laskentatoimen käytännöt ovat usein yksi organisaatiokulttuurin ilmenemismuoto. Organisaatiokulttuurit eivät ole riippumattomia sosiaalisesta kontekstistaan. Ne ovat vuorovaikutuksessa muiden organisaatioiden kulttuurien kanssa, antavat niille ja saavat niistä vaikutteita. Uusi organisaatiokulttuuri voi syntyä organisaation autonomisen suunnittelun pohjalta, mutta usein uudet kulttuurit tulevat organisaatioon ulkoa päin jonkin uuden toimijan kautta (Dent, 1991).

Johdon laskentatoimi on kulttuurisidonnainen ilmiö. Laskentakäytännöt muodostuvat organisaatiokulttuurin ja organisaation avainhenkilöiden välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Partanen (1997) on tutkimuksessaan analysoinut organisaatiokulttuurin ja laskentatoimen muutoksen vuorovaikutusta. Historiallisten prosessien tuloksena muotoutuneet laskentakäytännöt ylläpitävät organisaation perinteitä, jolloin organisaatiossa hyväksytyt laskentakulttuurin arvot ja normit vaikuttavat yksilöiden tulkintoihin ja vahvistavat heidän kulttuurista identiteettiään. Sama organisaatiokulttuuri voi vaikuttaa hyvin eri tavoin tietyn muutosprosessin yhteydessä ja tietyn ajankohdan erilaisissa muutosprosesseissa (Partanen, 1997, 228). Organisaatiokulttuuri estää usein laskentatoimen muutoksia. Tämä on seurausta organisaation jäsenten omaksumien merkitysrakenteiden muuttumisen hitaudesta ja vaikeudesta. Organisaatiokulttuuri voi myös edistää laskentatoimen muuttumista etenkin silloin, kun muutos vahvistaa organisaatiokulttuurin keskeisiä piirteitä (Partanen, 1997, 133).

Myös Järvenpään (2007) johdon laskentatoimen kulttuurin muutosta koskeva tutkimus osoitti, että laskentatoimi on kulttuurinen ilmiö, joka on syvästi juurtunut organisaatioihin. Rakenteelliset interventiot, jotka toteutettiin toimintojen hajauttamisen

muodossa, olivat tehokkain ja pääasiallinen tapa muuttaa laskentahenkilöiden kulttuurisia arvoja ja heidän konkreettista toimintaansa. Osittain tämä johtui siitä, että kun toimintojen hajauttamisen seurauksena controllerit sijoitettiin suoraan linjajohtajien alaisuuteen, he tulivat hyvin tietoisiksi johdon odotuksista joutuessaan päivittäiseen kanssakäymiseen. Toisaalta tilanne antoi myös mahdollisuuden tukea johtoa. Toiminnan hajauttaminen vaikutti voimakkaasti sekä yhteisiin toimintatapoihin että hajautettujen controllereiden arvoihin. Laskentatoimen perusjärjestelmät pääsivät muutoksen fasilitaattorin rooliin ja osoittautuivat tärkeäksi tekijäksi kulttuurin muutoksessa. Ne lisäsivät johdon laskentatoimen merkitystä tarjoamalla raportointiin nopeutta ja luotettavuutta ja antamalla enemmän aikaa liiketoimintaa tukeviin tehtäviin. Vaikka innovaatioista oli apua, niiden merkitys muutoksessa ei kuitenkaan ollut ratkaiseva. Ylimmän johdon ja talousjohdon henkilökohtaisilla roolimalleilla oli huomattava vaikutus johdon laskentatoimen kulttuuriin.

3 PALVELUKESKUSKONSEPTIN AIHEUTTAMAT MUUTOKSET TALOUSHALLINNON PROSESSEIHIN JA TOIMINTATAPOIHIN

3.1 Palvelukeskuksen perustaminen

3.1.1 Palvelukeskuksen toiminnalliset piirteet

Yrityksillä on viime vuosikymmeninä ollut suuntaus keskittää tukitoimintojaan näihin tehtäviin erikoistuneille palvelukeskuksille. Aikaisemmin yrityksillä on saattanut olla esimerkiksi saatavien perintää varten erilliset osastot, jotka ovat omistautuneet tiettyjen liiketoimintayksiköiden palvelemiseen. Palvelukeskuskonseptissa keskitetty tiimi pystyy tehokkaasti palvelemaan useita liiketoimintayksiköitä. Tyypillisiä palvelukeskuksiin siirrettäviä taloushallinnon toimintoja ovat laskutus, saatavien perintä ja maksuliikenne (Gundavelli & Mohanty, 2004). Ne ovat prosesseja, joissa käsitellään runsaasti toistuvaisluonteisia tapahtumia ja niiden hoitamisessa keskitetysti voidaan saavuttaa kustannussäästöjä.

Yleisimmät syyt toiminnan sijoittamiseen palvelukeskuksiin on kustannusten pienentäminen, tehokkuuden lisääminen ja toimintojen yhtenäistäminen. Monikansallisten yritysten palvelukeskuspäätöksiin vaikuttavat myös verotukselliset syyt (King, 1998). Palvelukeskuksen sijoituspaikkavaihtoehtojen huolellinen pohtiminen on tärkeää. Monet yritykset valitsevat neutraalin sijoituspaikan, joka ei erityisesti suosisi mitään liiketoimintayksikköä (Davis, 2005). Kustannusten alentamisen näkökulmasta palvelukeskuksen sijaintimaata mietittäessä tärkeällä sijalla on työvoiman edullisuus ja saatavuus. Kustannusnäkökulman lisäksi koulutetun, kielitaitoisen työvoiman saannin sekä maan elintason ja työskentelykulttuurin huomioon ottaminen palvelukeskuksen sijaintimaata pohdittaessa on tärkeää. Joustavan henkilöstön tuottama lisäarvo voi olla toiminnan tehokkuuden kannalta merkittävämpi kuin alhainen palkkataso (Thornton, 2005). Yhä useammat yritykset päätyvät palvelukeskusratkaisuun myös saavuttaakseen parempaa laatua ja yhtenäisyyttä toiminnoistaan (Lenihan & O'Malley, 2002).

Palvelukeskus ei merkitse samaa kuin tehtävien keskittäminen. Vaikka palvelukeskuksilla ja keskitetyillä palveluilla on paljon yhtäläisyyksiä, monet piirteet erottavat. Kun keskitetyt palvelut on yleensä sijoitettu organisaation keskushallintoon, palvelukeskus muodostaa oman liiketoimintayksikön, joka tarjoaa tuotteistettuja

palveluja. Se perii myymistään tuotteista maksun ja sitä voidaan pitää itsenäisenä tulosityksikkönä. Palvelusopimuksen kautta palvelukeskus sitoutuu tuottamaan laadukkaita palveluja sekä kehittämään ja standardoimaan prosessejaan. Joutuessaan maksamaan käyttämistään palveluista myös asiakkaat alkavat vaatia parempaa palvelua. Keskitettyjen palvelujen funktio on usein vain kustannusten alentaminen ja kontrollin ylläpitäminen. Palvelukeskus tukee liiketoimintayksiköitä, jotka hyötyvät siitä, että ne pystyvät keskittymään ydintoimintoihinsa (Malcolm, 1999).

Kustannustehokkuuden lisääntyminen palvelukeskusratkaisussa syntyy eliminoimalla päällekkäiset toiminnot organisaation eri osissa ja palvelutuotannon tehostumisella mittakaavaetujen kautta. Pienillä ja keskisuurilla organisaatioilla ei palvelun tuottamisen volyymi kuitenkaan yleensä ole riittävä, jotta palvelukeskusinvestointi olisi perusteltavissa (Kiiskinen ym, 2002, 71–73). Palvelukeskukseen siirrettäviksi sopivat prosessit, joihin liittyy suuria volyymejä ja ehkä hieman yllättäen myös toiminnot, jotka vaativat erikoisosaamista. Palvelukeskus mahdollistaa yhteistyön ja erityisosaamisen hyväksikäytön esimerkiksi juridisissa kysymyksissä ja informaatioteknologia-asioissa (King & Leong, 1998).

Toimintojen ulkoistaminen tai palvelukeskukseen sijoittaminen on aina strateginen päätös, jolla saattaa olla heijastusvaikutuksia koko organisaatioon. Ydintoimintojen ulkoistamisella voidaan jakaa riskejä. Tukitoimintojen ulkoistaminen puolestaan mahdollistaa johdon huomion kohdistamisen resurssien allokointiin ydintehtäviin. Ulkoistaminen parantaa yleensä ulkoistettujen toimintojen laatua, koska tehtävät siirretään niihin erikoistuneille organisaatioille (Gilley & Rasheed, 2000). Selkeä visio, strategia ja ylimmän johdon tuki ovat hankkeen alussa välttämättömiä. Ylimmän johdon tukea palvelukeskusratkaisussa tarvitaan, koska palvelukeskus koskettaa yleensä koko organisaatiota. Palvelukeskuksen toiminnan alettua kriittisiksi menestystekijäksi muodostuu hyvä henkilöstöjohtaminen (Fahy & Donovan, 1999).

Palvelukeskuksen toiminnassa voidaan erottaa kolme vaihetta, käynnistysvaihe, kehitysvaihe ja liiketoimintavaihe. Käynnistysvaiheelle ovat tyypillisiä tuotteistus ja palvelujen tuotannon järjestämiseen liittyvät asiat. Silloin asetetaan toiminnan tavoitteet, luodaan palvelukeskuksen tiimit, tehdään palvelusopimukset ja päätetään prosesseista. Palvelutuotanto aloitetaan. Käynnistysvaiheessa palvelukeskuksen toiminta ja asiakkaiden odotukset eivät monesti kohtaa. Työntekijöiden, prosessien ja järjestelmien toiminnan tasossa on vaihtelua, mikä suoraan heijastuu palvelutasoon. Asiakkaat olettavat, että kaikki suunnittelu, järjestelmien rakentaminen ja henkilöstön perehdyttäminen on saatu tehdyksi silloin, kun palvelukeskus aloittaa toimintansa. Asiakkaat olettavat saavansa palvelukeskukselta korkeatasoista ja virheetöntä palvelua alhaisella hinnalla heti asiakkuuden alusta lähtien. Käynnistysvaihe voi kestää puolesta vuodesta vuoteen ja kauemminkin riippuen palvelukeskuksen koosta ja palveluvalikoiman laajuudesta (Accenture, 2006). Ulkopuolisen konsulttiavun

käyttämällä voidaan yleensä lyhentää käynnistysvaihetta ja palvelukeskuksen henkilöstö voi keskittyä varsinaiseen ydintoimintaan. Monesti ulkopuoliseen apuun turvaudutaan vasta sitten, kun todellisia ongelmia alkaa esiintyä (Accenture, 2004). Kehitysvaiheessa tärkeiksi muodostuvat asiakasläheisyys, myynti ja tuotekehitys. Silloin arvioidaan prosessien toimivuutta ja tehdään vertailuja parhaisiin käytäntöihin. Prosesseja ja toimintatapoja kehitetään. Kun palvelukeskusta perustettaessa useita liiketoimintayksiköitä tai alueita palvelevat toiminnot on koottu yhteen, voi kehitysvaiheessa, jolloin prosessit eivät vielä ole parhaiden käytäntöjen mukaisia, tehottomuus väliaikaisesti lisääntyä. Liiketoimintavaiheessa prosessit saadaan yhtenäistettyä. Henkilöstön jatkuvan koulutuksen ansiosta suoritustaso paranee. Palvelukeskus toimii optimaalisella tasolla. Tässä vaiheessa voidaan ruveta harkitsemaan toiminnan laajentamista (Gundavelli & Mohanty, 2004, Saarinen, 2008).

Palvelukeskuksiin erikoistuneen konsulttiyrityksen akris.comin toteuttaman kyselytutkimuksen mukaan yli puolet kyselyyn osallistuneista 115 suurehkosta yrityksestä arvioi palvelukeskukseen sijoittamansa pääoman alkavan tuottaa 2-4 vuoden sisällä. Tutkimuksen mukaan, jos uusien prosessien ja järjestelmien käyttöönottoon menee vähintään puolitoista vuotta, toimintakulttuurin muutos ja sen juurruttaminen palvelukeskusympäristöön vie ainakin kaksi vuotta (The Way ahead, 2000). Accenturen (2003) tekemän kyselyn mukaan puolestaan 90 % palvelukeskusprojekteista on suunniteltu niin, että investointien odotettu takaisinmaksuaika on neljä vuotta tai alle.

Monikansalliset yritykset perustavat itsenäisinä palveluyksikköinä toimivia sisäisiä palvelukeskuksia, jotka toimivat yleensä omakustannusperiaatteella. Sisäisten palvelukeskusten odotetaan kattavan kustannuksensa linjayksiköiltä perimillään maksuilla. Niiden on tuotettava palvelunsa sellaisilla kustannuksilla, minkä sisäiset asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Mikäli palvelukeskus ei pysty täyttämään sisäisten asiakkaitensa tarpeita, useiden monikansallisten yritysten johto sallii liiketoimintayksiköiden hankkia palvelut ulkopuolisilta palvelun tuottajilta. Tämä voi vaarantaa palvelukeskuksen olemassaolon (Davis, 2005). Palvelujen hinnoittelulla voi olla merkitystä myös toimintojen kehittämisen kannalta. Mitä läpinäkyvämpää hinnoittelu on, sitä aktiivisempaan taloushallinnon prosessien kehittämiseen se kannustaa. Jos asiakkaat vertaavat taloushallinnon kustannuksiaan, voidaan jostakin omasta palvelusta luopua ja siirtyä käyttämään muille kehitettyjä entistä kustannustehokkaampia palveluja (Partanen, 2005).

Palvelukeskuksen toiminnan onnistuminen taloudellisesti riippuu paljolti kustannusten hallinnasta. Palvelukeskuksen johdon on kyettävä ymmärtämään esimerkiksi, miten asiakkaiden erilaisten palvelutasovaatimusten mukainen toiminta aiheuttaa kustannuksia. On pystyttävä erottamaan, mitä toimintoja tarvitaan tietyn palvelun aikaansaamiseksi ja on myös kyettävä tunnistamaan ulkoiset, asiakkaista lähtöisin olevat kustannusten aiheuttajat. Vuonna 1999 tehty globaaleja

palvelukeskuksia koskenut tutkimus osoitti, että 16 % palvelukeskuksista oli ottanut käyttöön toimintolaskennan kustannusten hallinnan ja palvelujen hinnoittelun välineenä. Palvelukeskuksista 30 %:lla oli toimintolaskennan implementointi käynnissä ja 21 % aikoi ottaa sen käyttöön seuraavan kolmen vuoden aikana. Toimintolaskenta tarjoaa usein myös yhteisen kielen palvelukeskuksen neuvotellessa kustannuksista asiakkaidensa kanssa (Triplett & Scheumann, 2000).

Accenturen (2003) selvityksen perusteella palvelukeskusten toiminnan tärkeimmiksi menestystekijöiksi osoittautuivat tärkeysjärjestyksessä ylimmän johdon tuki, palvelukeskuksen johtaminen, standardoidut prosessit, henkilöstön ammattitaito, selkeästi määritelty vastuunjako palvelukeskuksen ja asiakkaan välillä, viestintä ja koulutus sekä hyvin laadittu liiketoimintastrategia ja selkeät tavoitteet.

Viestintä on usein koettu tärkeäksi vain palvelukeskuksen perustamisvaiheessa, jolloin on tarvetta tiedottaa palvelukeskusprojektin aikatauluista ja projektin etenemisen vaiheista. Viestintä on jopa vielä tärkeämpää sitten, kun palvelukeskus jo toimii. Sisäistä viestintää tarvitaan muun muassa onnistumisista ja epäonnistumisista, suorituspäätöksistä, tavoitellun palvelutason saavuttamisesta ja asiakaspalautteesta. Ulkoisella viestinnällä ja kommunikoinnilla pyritään lujittamaan palvelukeskuksen ja sen asiakkaiden välistä luottamusta (Accenture, 2006).

On tärkeätä, että palvelukeskuksen perustamisen yhteydessä luodaan tarkoituksenmukaiset prosessit palvelukeskuksen ja sen asiakasorganisaatioiden välille, jotta keskinäinen vuorovaikutus toimisi tehokkaasti. Asiakkuuksien hallinta muodostaakin oman palvelukeskusprosessinsa. Kestävän asiakassuhteen luominen edellyttää asiakasseurantaa, jolloin mahdollisiin ongelmatilanteisiin voidaan puuttua ajoissa. Yleensä palvelukeskuksen asiakkuuksien hallinnan prosessin osapuolina ovat asiakkaasta päävastuussa oleva henkilö eli asiakasvastaava sekä asiakaskohtaiset tiimit, jotka kokoontuvat säännöllisesti asiakkaiden kanssa (Kiiskinen ym, 2002, 175–178). Myös erillisiä toiminnan ohjausryhmiä on perustettu. Asiakastiimit keskittyvät yleensä asiakkaiden ja palvelukeskuksen operatiivisten kysymysten käsittelyyn. Toiminnan ohjausryhmän vastuulla on koko toiminnan strateginen kehittäminen. Asiakastiimin muodostavat palvelukeskuksen puolelta tiimien vetäjät ja asiakasvastaavat ja asiakasorganisaation puolelta yleensä taluspäälliköt ja controllerit. Ohjausryhmässä ovat edustettuina palvelukeskuksen johto ja asiakasorganisaatioiden talusjohtajat (Partanen, 2005).

3.1.2 Prosessien ja toimintatapojen standardointi

Palvelukeskukseen siirrettävien toimintaprosessien standardointi ja tietojärjestelmien harmonisointi ovat yleensä edellytyksenä sille, että palvelukeskus tuottaisi

kustannussäästöjä ja parantaisi palvelun laatua. Jos tässä ei onnistuta, toiminnan monimutkaisuuden ylläpito aiheuttaa turhia hallinnollisia kustannuksia. Viisaasti toteutettu toiminnan standardointi tarkoittaa myös olemassa olevien toimintamallien kartoittamista ja parhaiden käytäntöjen levittämistä kaikkien asiakasorganisaatioiden käyttöön (Partanen, 2005). Davies (2000) esittää DuPontin palvelukeskuksen yhtenä kriittisenä menestystekijänä standardoituja laskentaprosesseja, joissa on otettu huomioon maakohtaiset erityisvaatimukset.

Palveluorganisaatiot, jotka sijaitsevat fyysisesti etäällä asiakasorganisaatiosta, ovat täysin riippuvaisia tietoliikenneyhteyksistä (Jarman, 1998). Liiketoimintayksiköiden käytössä aikaisemmin olleet taloushallinnon päätöksentekoa tukevat lähipalvelut joudutaan korvaamaan sähköisillä palveluilla. Uusien tietojärjestelmien käyttöönotto asettaa palvelukeskukset suurten haasteiden eteen. Usein esitetty kysymys on, onko tehokkaampaa ottaa käyttöön uusi tietojärjestelmä ennen palvelukeskuksen perustamista vai samanaikaisesti sen kanssa. Yksiselitteistä vastausta tähän ei ole, mutta tietojärjestelmien käyttöönotossa on hyvä pitää mielessä, että se on pitkäaikainen prosessi ja se saattaa keskeyttää palvelukeskusprojektin (King & Leong, 1998).

Accenturen (2003) kyselyn mukaan noin kolmasosassa kyselyn kohteena olleista palvelukeskuksista uudet tietojärjestelmät oli otettu käyttöön ennen palvelukeskuksen perustamista ja yhtä suuressa osassa uudet tietojärjestelmät oli otettu käyttöön samanaikaisesti palvelukeskuksen perustamisen kanssa. Noin neljäsosassa tapauksista palvelukeskus oli perustettu ennen järjestelmien käyttöön ottoa ja vain noin 10 prosentissa tapauksista palvelukeskuksen perustamiseen ei liittynyt uusien järjestelmien käyttöönottoa, vaan toimittiin asiakasorganisaatioiden entisillä järjestelmillä.

Tietotekniset ratkaisut eivät ole kuitenkaan ratkaisu kaikkeen. Toimintojen jatkuva kehittäminen on välttämätöntä palvelukeskuksen onnistumisen ja kustannussäästöjen aikaansaamisen kannalta. Hyvä lähtökohta toimintojen kehittämiseksi on suorituksen mittaaminen. Monet palvelukeskukset hyödyntävät balanced scorecardin tarjoamia suoritusindikaattoreita. Benchmarking on hyvä liittää suorituksen mittaamiseen, todellisten ulkoisten markkinoiden puuttumisen johdosta. Benchmarking antaa haastetta toimintojen jatkuvaan kehittämiseen (King, 1998). Palvelukeskuksen perustamisvaiheessa hyväksyttävien suoritustavoitteiden asettaminen on koettu vaikeaksi, koska ei ole aikaisempaan kokemukseen perustuvaa tietoa. Palvelukeskukset ottavatkin usein aluksi käyttöön samat suoritusindikaattorit, joita on käytetty hajautetussa toimintaympäristössä (Gundavelli & Mohanty, 2004).

Asianmukaisten toiminnan mittaamisen ja raportoinnin työkalujen käyttöönotolla voidaan varmistaa prosessien toimivuutta. Mittarit valitaan niin, että ne ovat sopuosinnassa palvelukeskuksen vision kanssa. Määrittelemällä mittarit organisaatiotasolle, tiimitasolle ja yksilötasolle varmistetaan oikeanlaisen toiminnan rohkaiseminen organisaation eri tasoilla. Mittarien määrän rajoittamisella muutamaan

indikaattoriin varmistetaan myös niiden seuraaminen raportointikauden aikana. Mittareiden määrittelyssä otetaan erityisesti huomioon tarjotun palvelun tehokkuus eikä niinkään tehdyn työn määrää (Accenture, 2006).

Tehokkaiden prosessien lisäksi tehokkaat kontrollit ovat palvelukeskuksessa välttämättömät. Transaktioiden suuri määrä ja henkilöstön mahdollisesti puutteelliset taidot vaativat tehokkaita kontrollitoimenpiteitä. Toimintoihin liittyy myös riskejä, mikäli sisäisten prosessien dokumentointi on puutteellista ja mikäli palvelukeskuksen työntekijät ymmärtävät niitä huonosti. Puutteellinen dokumentointi voi aiheuttaa turhan työn tekemistä ja ylimääräisten kustannusten syntymistä (Miller, 1999).

3.1.3 Palvelusopimukset

Palvelukeskusmallissa palvelun tilaajan (asiakkaan) ja tuottajan (palvelukeskuksen) välille tehdään palvelusopimus, jossa asiakkaan käyttöönottamat palvelut yksilöidään ja kummankin osapuolen velvollisuudet vahvistetaan. Palvelusopimus sisältää tilaaja-tuottaja –asiakassuhteen yleiset ehdot (yhteyshenkilöt, yleiset toimitusehdot, laskutusfrekvenssin, voimassaoloajan, irtisanomismenettelyt ym.) sekä kunkin yksittäisen käyttöönotettavan palvelun erityisehdot. Palvelusopimuksen laatiminen on välttämätöntä, jotta syntyy dokumentoitu yhteisymmärrys palvelun tuottajan ja asiakkaan vastuista ja odotuksista (Kiiskinen ym, 2002, 157–164). Palvelusopimuksessa esitetään myös tarkka vastuunjako palvelukeskuksen ja asiakkaan välillä siitä, mitkä palvelut palvelukeskus tarjoaa ja mitkä ovat asiakasorganisaatioon jääviä tehtäviä ja mitkä ovat asiakkaan ja palvelun tuottajan väliset taloudelliset vastuut (Miller, 1999).

Palvelusopimus on hyödyllinen myös asiakkaan ja palvelukeskuksen toiminnan ohjaamisessa, jos se sisältää sopimuksen palvelutasosta, palvelujen laatuvaatimuksista ja veloitusperusteista. Palvelusopimuksella voidaan edistää yhteisen tavoittilan saavuttamista. Palvelukeskus ja asiakkaat kehittävät yhdessä prosessejaan siten, että perustransaktioiden hoitamisesta syntyvät kustannukset alenevat, raportointinopeus kasvaa ja tiedon laatu paranee (Partanen, 2005).

Laatutasosta sopiminen on olennainen osa palvelusopimusta. Se asettaa palvelun tuottajalle tietyn palvelutasovaatimuksen ja voi sisältää myös mainintoja määräajoista ja palvelun tuottajaa velvoittavista sanktioista ja korvauksista, jos sovittua palvelutasoa ei saavuteta. Edellä kuvatun kaltaiset palvelusopimukset ovat erityisen tärkeitä silloin, kun palvelukeskus tarjoaa palveluja eri maista oleville asiakkaille, jotka ovat tottuneet erilaiseen palvelukulttuuriin (Accenture, 2004). Palvelusopimukseen sisällytetään yleensä suoritusmittarit, kuten palvelun saatavuus, frekvenssi tai vasteaika, sekä näille suoritusastot. Sopimukseen voidaan sisällyttää myös lausekkeita toiminnan jatkuvasta

parantamisesta. Tällöin avainsuoritusindikaattoreiden käyttö on olennaista. Ne osoittavat, milloin palvelun tuottaja on saavuttanut best practice -suoritus-tason tai ainakin pyrkinyt siihen (Aubrey, 2001).

Accenturen (2003) selvityksen mukaan muodollinen palvelusopimus (palvelutasosopimus, service level agreement SLA) oli käytössä 62 prosentilla palvelukeskuksista, epämuodollinen sopimus oli käytössä 26 prosentilla ja kokonaan ilman kirjallista sopimusta toimi 12 prosenttia palvelukeskuksista.

3.1.4 Henkilöstö ja osaamisen kehittäminen

Rekrytoitaessa henkilöstöä palvelukeskukseen hyvän kombinaation muodostavat henkilöt, joilla on ennestään kokemusta ja liiketoimintaosaamista asiakasorganisaatiosta sekä organisaation ulkopuolelta tulleet henkilöt, joilla on uusia näkemyksiä ja ideoita (King, 1998). Henkilöstön rekrytointiin liittyvä suurin riski on se, ettei palvelukeskukseen pystytä siirtämään riittävästi osaamista asiakasorganisaatioista. Jos osaava henkilöstö siirtyy muihin tehtäviin organisaation ulkopuolelle, menetetään kriittistä osaamista, jonka säilyttäminen olisi tärkeätä toiminnan jatkuvuuden kannalta. Osaamisen säilyttämiseen panostaminen helpottaa palvelukeskuksen toiminnan käynnistymistä (Kiiskinen ym, 2002, 173). Osa työvoimasta kieltäytyy siirtymästä palvelukeskukseen, varsinkin, mikäli se merkitsisi paikkakunnan vaihdosta. Voi myös olla vaikea houkuttaa pätevää työvoimaa rutiinitehtäviin. Nuoret, kunnianhimoiset, korkeasti koulutetut henkilöt eivät koe palvelukeskuksia houkutteleviksi ainakaan pitempiaikaisina työpaikkoina. Uralla etenemismahdollisuudet koetaan suhteellisen heikoiksi palvelukeskusten matalan organisaation johdosta (Fahy & Donovan, 1999).

Palvelukeskusratkaisu johtaa väistämättä henkilöstömuutoksiin ja toimenkuvien muuttumiseen. Jotkut tehtävät muuttuvat palvelukeskusratkaisussa, jotkut taas häviävät kokonaan. Mikäli palvelukeskusratkaisu aiheuttaa henkilöiden irtisanomisia, sopeutuminen muutokseen on organisaatiolle merkittävä ja vaivalloinen tehtävä. Henkilöstön keskuudessa esiintyvää huolta ja epävarmuutta ja vastustusta pystytään parhaiten välttämään silloin, kun henkilöstö otetaan jo varhaisessa vaiheessa mukaan toiminnan suunnitteluun (Jarman, 1998).

Huomion kiinnittäminen palvelukeskuksen riittävään resursointiin ja henkilöstön koulutukseen on tärkeätä. Alimiehitys voi johtaa määräaikojen ylityksiin, työn huonoon laatuun ja työntekijöiden loppuun palamiseen. Työntekijöiden riittämätön koulutus puolestaan vähentää tehokkuutta. Myös liiketoiminnan tuntemuksen puute ja riittämätön työnohjaus huonontaa tehokkuutta ja palvelujen laatua. Tehtäväkierto saattaa vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun ja korostaa prosessien dokumentoinnin tärkeyttä (Miller, 1999).

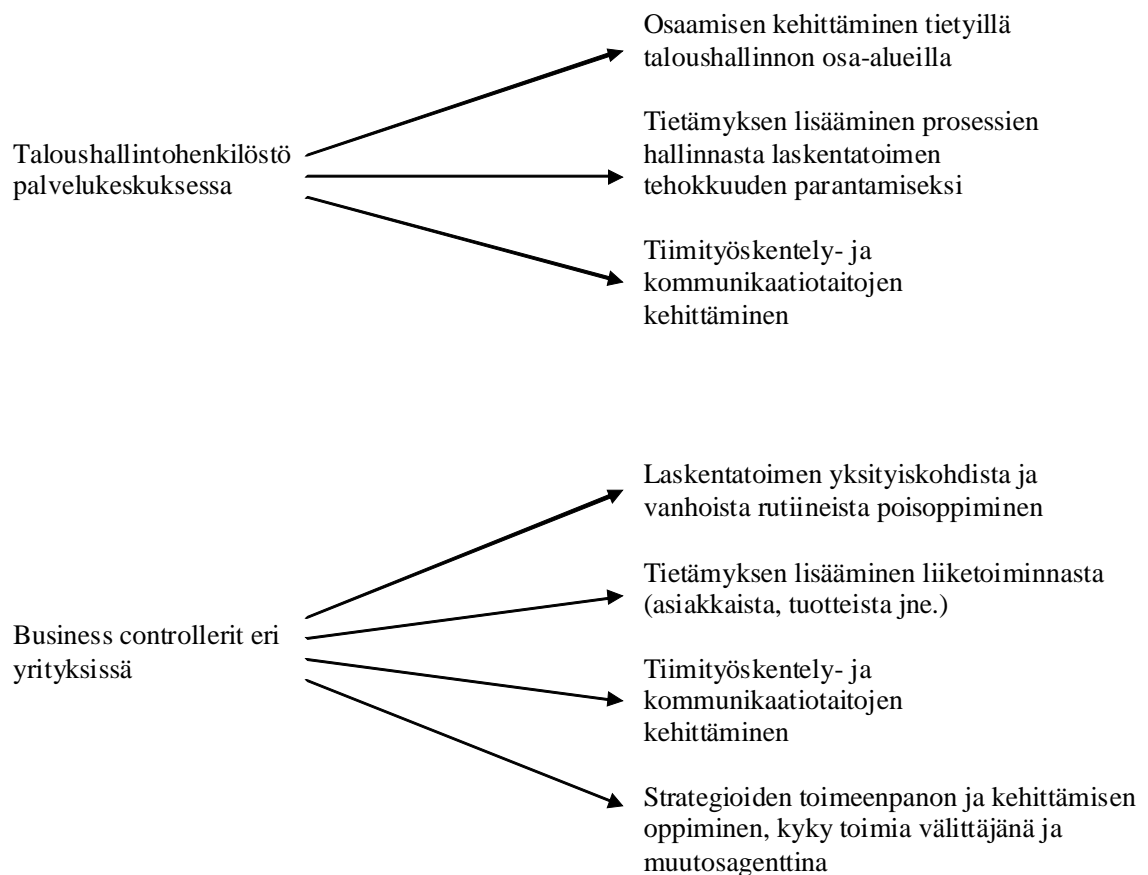
Koska palvelukeskuksen prosessien toimivuus riippuu paljolti henkilöstön osaamisesta, osaamisen johtamista on pidetty tärkeänä palvelukeskuksen kehittämisen menetelmänä (Partanen, 2005). Palvelukeskuksessa työskenteleviltä henkilöiltä vaaditaan vahvan ammattiosaamisen lisäksi myös asiakaspalvelutaitoja. Jokaiselle työntekijälle luodaan henkilökohtainen koulutussuunnitelma, joka tähtää halutun palvelukulttuurin mukaisten asiakaspalvelutaitojen omaksumiseen. Pehdyttämiskoulutuksella voidaan vahvistaa myös palvelukeskuksen arvojen ja haluttujen käyttäytymismallien juurruttamista (King, 1998).

Taloushenkilöstöltä vaaditaan ammatillisen osaamisen, kuten kirjanpidon ja kustannuslaskennan, lisäksi järjestelmien hallintaa ja liiketoimintaorientoituneisuutta. Järvenpää (2007) määrittelee johdon laskentatoimen liiketoimintaorientoituneisuuden haluksi ja kyvyksi tarjota lisäarvoa johdolle päätöksentekoon ja valvontaan. Kyvyllä tässä yhteydessä hän viittaa entistä tarkoituksenmukaisempiin laskentajärjestelmiin, henkilökunnan ammattitaitoon ja ylipäänsä johdon laskentatoimifunktion liiketoimintatietoisuuteen. Termi halukkuus tarkoittaa tässä yhteydessä toivetta toteuttaa haluttu tavoite ja osallistua aktiivisesti liiketoiminnan johtamiseen.

Vaikka osaamista olisi siirtynyt asiakasorganisaatiosta palvelukeskukseen sen perustamisvaiheessa, palvelukeskuksen asiantuntijoiden tuntuma siitä, mitä luvut kertovat liiketoiminnan luonteesta ja tapahtumien merkityksestä, heikkenee ajan myötä, koska palvelukeskuksessa henkilöstö tekee työtään erillään organisaation ydinliiketoiminnasta.

Viime aikoina, kun sekä yritysten välinen että sisäinen kommunikaatio on lisääntynyt, yhä tärkeämmiksi ovat muodostuneet myös operatiivisen taloushallintohenkilöstön kommunikointitaidot, esiintymiskyky ja tiimityöskentelytaidot (Granlund & Lukka, 1998). Sekä verbaalinen että kirjallinen kommunikointikyky ovat tärkeitä ominaisuuksia palvelutehtävissä työskenteleville. Vaikka tietotekniikan käyttö on merkittävässä asemassa myös palvelutehtävissä, suhteet työtovereihin ja asiakkaisiin ovat oleellinen osa työtä (Järvenpää, 2001).

Vaikka liiketoiminnan tunteminen ei olekaan palvelukeskuksessa työskenteleville niin tärkeitä kuin asiakasorganisaatiossa työskenteleville, joitakin samoja taitoja ja tietoja vaaditaan kummaltakin. Teknisen ja ammatillisen osaamisen alueella business controllerit yrittävät oppia pois kirjanpidon yksityiskohdista ja irrottautua tietyistä asenteista kuten täydellisen virheettömyyden tavoittelusta. Taloushallintohenkilöstö puolestaan kehittää uusia kirjanpidon työruutiineja ja pyrkii usein erikoistumaan jollekin tietylle taloushallinnon erityisalueelle. Tuomela ja Partanen (2001) ovat määritelleet palvelukeskuksen taloushallintohenkilöstön ja asiakasorganisaatioiden business controllereiden osaamishaasteet seuraavassa kuvassa.



Kuvio 2 Taloushallintohenkilöstön ja business controllereiden osaamishaasteet (Tuomela & Partanen, 2001)

Yhteistä palvelukeskuksissa työskentelevien ja yritysten business controllereiden osaamishaasteille on tiimityöskentely- ja kommunikaatiotaitojen parantaminen. Palvelukeskuksissa henkilöt toimivat yleensä jonkin tiimin jäsenenä, koska palvelukeskuksen toiminta on yleisesti organisoitu tiimipohjaisesti. Tämä saattaa olla uutta verrattuna aikaisempaan työskentelytapaan asiakasorganisaatiossa. Business controllerit saattavat olla osallisina useammassakin tiimissä, esimerkiksi oman liiketoimintayksikkönsä johtotiimissä ja erilaisissa poikkiorganisatorisissa tiimeissä. Toiminnan tehokkuusvaatimusten korostaminen palvelukeskuksissa johtaa omalta osaltaan henkilöstön erikoistumiseen tietyille taloushallinnon osa-alueille ja osaamisen kehittämispanosten suuntaamista niihin. Business controllereiden osaamishaasteissa korostuvat laaja-alaisen strategioiden kehittämiseen ja toimeenpanoon sekä muutoshankkeiden toteuttamiseen liittyvien taitojen omaksuminen.

Osaamisen kehittämishankkeissa keskitytään monesti näkyviin osaamispuutteisiin ja niiden poistamiseen. Nämä liittyvät tyypillisesti palvelukeskuksen jokapäiväisen

toiminnan kehittämiseen, jolloin tukea tarjotaan operatiivisen toiminnan parantamiseen. Tällöin organisaation tarvitseman ydinliiketoimintoja tukevan taloushallinnon osaamisen kehittäminen jää henkilöiden omaehtoisuuden varaan (Tuomela & Partanen, 2001).

Uusien taitojen ja tietojen omaksuminen on kuitenkin paljolti kiinni taloushallintohenkilöstön omista intresseistä. Jotkut henkilöt ovat kiinnostuneita jatkuvasta itsensä kehittämisestä. Toiset saattavat vastustaa osaamisen kehittämistoimia, jotta eivät joutuisi siirtymään uusiin tehtäviin ja luopumaan totutuista työskentelytavoista.

Osaamisen kehittäminen ei ole kertaluonteinen tapahtuma, vaan jatkumo, johon kaikki organisaation jäsenet ovat osallisia. Ammatillisia valmiuksia voi kehittää muodollisessa koulutuksessa, mutta erityisesti ne kehittyvät työn ohessa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Työssä oppiminen on pitkälti toisilta oppimista tai yhteistä ongelmien ratkomista. Jos kaikkien osaamisesta ei huolehdi, muodostuu epätasa-arvoinen tila, jossa parhaat osaajat kuormittuvat, kun heille kasaantuu enemmän töitä kuin toisille (Vähämäki, 2008). Muodollisessa koulutuksessa saadun uuden tiedon omaksuminen tapahtuu usein vasta, kun tietoa voidaan käyttää käytännön työtilanteissa, kokemuksellisen oppimisen kautta. Haasteelliset tehtävät, kuten esimerkiksi erilaisiin kehittämisprojekteihin osallistuminen, tarjoavat merkittävän oppimismahdollisuuden (Tuomela & Partanen, 2001).

Tiimeissä työskentely palvelukeskuksissa tarjoaa erilaisia keinoja osaamisen kehittämiseen. Se antaa hyvän mahdollisuuden parhaiden käytäntöjen tunnistamiseen ja levittämiseen sekä hiljaisen tiedon jakamiseen. Palvelukeskuksissa toteutetaan usein myös työnkiertoa, joka mahdollistaa uuden oppimisen tekemällä väliaikaisesti toisen henkilön tehtäviä. Työnkierrolla voidaan vaikuttaa siihen, että jokainen palvelukeskuksen työntekijä olisi moniosaaja. Tämä mahdollistaa tehokkaan varajärjestelmän esimerkiksi sairauspoissaolojen varalle. Tehtävien kierrättäminen mahdollistaa eri asiakasorganisaatioiden toimintatapojen arvioinnin ja parhaiden käytäntöjen tunnistamisen ja levittämisen (Partanen, 2005). Työnkiertoa voidaan toteuttaa myös palvelukeskuksen tiiminvetäjien ja asiakasorganisaation controllereiden kesken. Asiakasorganisaation controllerit tai talouspäälliköt käyttävät kuitenkin vain satunnaisesti hyväkseen mahdollisuutta laajentaa osaamistaan vaihtamalla tehtäviä toiminnoista toiseen yrityksessä tai työskentelemällä jonkin aikaa palvelukeskuksessa (Tuomela & Partanen, 2001).

Matalan hierarkian organisaatioissa, jollaisia palvelukeskukset yleensä ovat, viikkopalaverit ja tiimipalaverit, korvaavat osittain poistetut esimiestasot. Jotta kaikki pysyisivät ajan tasalla työhön vaikuttavista asioista, palavereja on järjestettävä kenties useammin kuin hierarkkisissa organisaatioissa, jossa tiedon kulku ja kontrolli

painottuvat seurantaraportointiin ja johtajan toimimiseen viestintäkanavana. Tiimin ulkopuolisen johtajan rooli muuttuu vallankäyttäjistä ohjaajaksi, koordinoijaksi. Kontrolli toteutetaan usein jonkun järjestelmän, esimerkiksi laatujärjestelmän avulla. Johtajalta vaaditaan herkkyyttä havaita työyhteisön jumiutuneet tilanteet ja tavat. Johtaja on kuitenkin edelleen vastuussa tiimien suoriutumisesta (Vähämäki, 2008).

3.1.5 *Julkishallinnon palvelukeskusten erityispiirteitä*

Valtion taloushallinnon tilasta vuonna 2003 tehdyssä selvityksessä todetun prosessien alhaisen tuottavuuden merkittävimmäksi syyksi nähtiin se, että skaalaetuja ei hyödynnetä valtiokonsernin taloushallinnossa, koska valtion taloushallinto-organisaatio on hyvin hajautunut. Tilivirastot eivät hyödynnä toistensa osaamista ja resursseja. Eräät haastatellut totesivat lisäksi taloushallinto-organisaation olevan yliresursoitu (BearingPoint, 2003). Valtion taloushallinnon henkilöresurssit kohdistuvat voimakkaasti taloushallinnon perusprosesseihin.

Pääministeri Matti Vanhasen I hallituksen talouspoliittisiin tavoitteisiin sisältyi julkisen sektorin tuottavuuden parantaminen. Tuottavuusohjelman mukaan valtionhallinnon tuottavuutta tuli lisätä rakenteellisin ja toiminnallisoin uudistuksin sekä tietotekniikan käyttöä lisäämällä. Keskeinen valtion tuottavuusohjelman hanke oli valtion talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävien hoidon tehostaminen ja valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusten perustaminen. Valtion taloushallinnon kehittäminen palvelukeskusmallin mukaan tarkoittaa tehtävien keskittämistä sitä varten perustettavaan hallinnonalan tai eri virastojen yhteiseen palvelukeskukseen. Valtioneuvoston päätöksen mukaan koko valtionhallinto siirtyy käyttämään sähköisiä, yhdenmukaisia prosesseja ja palvelukeskusmallin mukaista toteuttamistapaa vuoden 2009 loppuun mennessä. Palvelukeskukset muodostavat verkoston, jonka toimintoja kehitetään koordinoitusti. Tavoitteena on vuoteen 2010 mennessä koota nykyiset palvelukeskukset hallinnollisesti yhdeksi palvelukeskukseksi.

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien ja tietojärjestelmien yhtenäistäminen käynnistyi vuonna 2004 keskitetysti Valtiokonttorin Kieku-ohjelmassa. Taloushallinnon prosessit ovat teoriassa kaikilla yksiköillä samanlaiset, mutta eri hallinnonaloilla ja hallinnonalojen eri virastoissa on ollut silti useita erilaisia menettelytapoja hoitaa taloushallinnon perusprosesseja (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusten perustaminen, 2007). Prosessien yhtenäistämällä luodaan edellytykset yhteisen tietojärjestelmän käyttöönotolle sekä sitoutetaan virastoja, laitoksia ja palvelukeskuksia sekä niiden henkilöstöä ottamaan vastaan uusia toimintaprosesseja. Prosessikuvausten tavoitteena on ollut havainnollistaa taloushallinnon prosessit ja niiden rajapinnat kuhunkin tietoa syöttävään prosessiin.

Taloushallinnon prosessien tehokkuutta saadaan aikaan vaikuttamalla erityisesti ketjun alkupäähän, muun muassa tulojen käsittelemistä ja menojen maksamista syöttäviin myynnin ja hankinnan prosesseihin.

Lähtökohtana valtion taloushallinnon palvelukeskusta perustettaessa on, että henkilöstö siirtyisi sinne asiakasorganisaatiosta. Jos henkilö ei siirry perustettavaan palvelukeskukseen, hänelle etsitään samanlaisia tai vastaavia tehtäviä omassa toimintayksikössä tai muussa saman hallinnonalan toimintayksikössä. Ellei samalla hallinnonalalla ole tarjottavissa työtä tai työ ei ole samalla työssäkäyntialueella, etsitään työtä toisen hallinnonalan toimintayksiköstä samalla työssäkäyntialueella. Mikäli henkilö kieltäytyy edellä kuvatuista tehtävistä, täytyvät irtisanomisperusteet (Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa, 2006). Vastuu henkilöstön määrän sopeuttamisesta tehostuneeseen toimintaan on asiakasvirastolla.

Valtion palvelukeskus tuottaa palveluja vain valtion virastoille. Palvelukeskuksen toiminnan ohjaus perustuu tavanomaisen tulosohjauksen lisäksi asiakasohjaukseen. Asiakasohjaus otetaan huomioon palvelukeskuksen organisoinnissa yleensä niin, että palvelukeskuksella on pysyviä neuvottelukuntatyyppejä elimiä, joihin nimitetään asiakasvirastojen edustajia. Asiakasohjauksella vaikutetaan muun muassa palvelukeskuksen palveluvalikoiman ja -tuotannon kehittämiseen. Asiakkaalla on kokonaisvastuu toiminnasta mukaan lukien se toiminta, joka on siirretty palvelukeskuksen hoidettavaksi. Palvelukeskus vastaa asiakkaalle omasta palvelutuotannostaan palvelusopimuksen mukaisesti (Palvelukeskusten asiakkuuksien hallinta, 2007).

Palvelukeskuksen palveluista peritään asiakkaalta siirtymävaiheen jälkeen maksu, joka perustuu palvelujen tuottamisesta aiheutuviin kustannuksiin (omakustannushinta). Alkuvaiheessa palvelukeskuksen käyttöön osoitetaan määräraha, joka vastaa palvelujen tuottamisen aiheuttamia menoja. Lisäksi palvelukeskukselle voidaan osoittaa määrärahaa uusien palvelujen kehittämistä varten (Palvelukeskuksen perustamisen periaatelinjaukset, 2004).

3.2 Palvelukeskuksen asiakkuus

3.2.1 Asiakkuuden hallinta

Johdon tuki palvelukeskuspäätöksessä on välttämätön. Palvelukeskushankkeen menestyksellinen läpivienti vaatii sekä toiminnallisten että liiketoiminnallisten

yksiköiden raja-aitojen rikkomista, eikä se onnistu ilman johdon tukea. Johto on suhteellisen helppo saada vakuuttuneeksi palvelukeskuskonseptin hyödyllisyydestä odotettavissa olevien taloudellisten säästöjen ansiosta (Cecil, 2000).

Ulkoistaminen vähentää yleensä kiinteitä kustannuksia, minkä johdosta lyhyellä tähtäyksellä syntyvät kustannushyödyt saattavat houkuttaa ulkoistamispäätöksen tekemiseen (Gilley & Rasheed, 2000). Ulkoistamisen tai toimintojen palvelukeskukseen sijoittamisen kustannuksia arvioitaessa otetaan yleensä huomioon vain tuotannon kustannukset, mutta palvelusopimuksen hallinnointikustannukset saattavat jäädä huomioon ottamatta. Hallinnointikustannuksia aiheuttavat ulkoistamispäätöksen valmistelu ja sopimuksen yksityiskohdista neuvottelu, neuvottelu sopimusmuutoksista, kun odottamattomia asioita ilmenee, sopimuksen mukaisen toiminnan ja laatutason seurannan toimenpiteet ja erimielisyydet sopimuksen ehtojen tulkinnasta (Vining & Globerman, 1999). Gilley ja Rasheed (2000) osoittivat ulkoistamisen vaikutuksia koskevassa tutkimuksessaan, että ulkoistamisella saatiin aikaan kustannussäästöjä ja toiminnan tehostumista sillä toiminnan alueella, jota ulkoistaminen koski, mutta ulkoistamisen vaikutuksia suorituksen parantumiseen koko yrityksen tasolla ei voitu osoittaa. Johtopäätöksenä tästä he totesivat, että ulkoistamisen hyötyjä koko yrityksen tasolla on saatettu yliarvioida.

3.2.2 Prosessien, toimintatapojen ja toimenkuvien muuttuminen

Palvelukeskukset eivät yksinään pysty parantamaan toimintojen tuottavuutta. Se vaatii myös toimintamallien muuttamista ja määrätietoista muutoksen johtamista koko toimintaketjussa. Toimintojen ulkoistamisen tai palvelukeskukseen siirtämisen yhteydessä toteutettavassa prosessien kehittämisessä ei pidä tyytyä pelkästään karsimaan vanhaa, vaan luomaan uutta kiinnittymättä liikaa vanhoihin ajattelutapoihin, prosesseihin ja rakenteisiin. Kehittäminen edellyttää nykyisten toimintamallien ennakkoluulotonta kyseenalaistamista. Prosessien uudelleen suunnittelu tähtää tuottamattomien resurssien uudelleen suuntaamiseen niihin prosesseihin, jotka tuottavat lisäarvoa. Prosessijohtamisessa ja prosessien kehittämisessä paneudutaan myös yksittäisiin toimintoihin sekä muutoksen vaikutuksiin henkilökohtaisiin toimenkuviin (Kiiskinen ym, 2002, 30–40).

Palveluprosessien parantamisessa saatetaan rajoittua pelkästään palvelukeskuksen prosesseihin eikä asiakasorganisaation prosesseihin kiinnitetä riittävästi huomiota. Jos kokonaisuus ei ole kenenkään vastuulla, kokonaisprosessien hallinta, osapuolten sitoutuminen ja palveluprosessin johtaminen vaarantuvat. (Saarinen, 2008) Ongelmaksi voi muodostua myös se, ettei prosessien yhtenäistämässä onnistuta, ja aikaisemmin

asiakasorganisaation taloushallinnossa hoidetut tehtävät siirtyvät osittain liiketoimintayksiköiden hoidettaviksi (Partanen, 2005).

Kokonaisvaltaisella palveluprosessin hallinnalla ja mittauksella, joka kattaa sekä palvelukeskuksessa tehtävän osuuden että asiakasorganisaatiossa tehtävän osuuden, nähdään prosessin pullonkaulat ja asioiden käsittelyssä esiintyvät viiveet. Palveluprosessin johtamisessa on hyvä olla menettelyt havaittujen ongelmien korjaamiseksi yhteistyössä eri osapuolten kesken (Saarinen, 2008).

PricewaterhouseCoopersin (2008) toteuttaman valtion tuottavuusohjelman väliarvioinnin mukaan osalle valtion virastoista palvelukeskukseen siirtyminen oli merkinnyt palvelun laadun huononemista. Osa siirtyviksi suunnitelluista tehtävistä oli edelleen jäänyt asiakasvirastoille ja osa jo aiemmin keskitetysti hoidetuista tai ulkoistetuista tehtävistä oli siirtynyt takaisin asiakasvirastoille. Tietojärjestelmiin liittyviä ongelmia oli aliarvioitu siirtymisen yhteydessä. Palvelukeskukseen siirtymisen aikataulut eivät olleet toteutuneet ja niiden ennustettavuus oli ollut vaikeaa. Väliarviointia varten haastateltujen hallinnonalojen edustajien mukaan palvelukeskuksiin siirtymisestä saatuja toteutuneita hyötyjä olivat olleet omien talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien läpikäynti ja tilaisuus omien toimintatapojen kyseenalaistamiseen.

Rutiinitehtävien siirtyessä palvelukeskuksiin tarjoutuu asiakasorganisaatiossa mahdollisuus siirtää resurssien painopistettä siirtää taloushallinnon kehittämistehtäviin. Palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtymisen jälkeen talousjohdon ja controllereiden on helpompi keskittyä liiketoimintaa tukeviin tehtäviin ja muihin strategisesti tärkeisiin kehittämistehtäviin.

Palvelukeskukset voivat osaltaan antaa tukea taloushallinnon lisäarvopalveluille vapauttamalla talousjohdon aikaa johdon päätöksenteon tukemiseen sekä erilaisten taloudellisten analyysien tekoon. Ennen palvelukeskuksen asiakkuutta kirjanpidon ja reskontranhoidon esimiestehtävät samoin kuin ohjeiden antaminen ja erityisongelmien ratkaiseminen ovat vieneet runsaasti talousjohdon aikaa (Partanen, 2005). PricewaterhouseCoopersin (2008) toteuttama valtion tuottavuusohjelman väliarviointi osoitti, että palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtyneisiin virastoihin oli jäänyt ylimääräistä resurssia ja, että henkilöstön siirtyminen lisäarvoa tuottaviin tehtäviin oli vielä kesken. Vain osa virastoista oli tehnyt tarvittavaa tehtävien uudelleen järjestelyä.

4 PÄÄKAUPUNKISEUDUN YLIOPISTOJEN PALVELUKESKUS

4.1 Palvelukeskuksen toiminta

4.1.1 Palvelukeskuksen perustamisen taustaa

Pääkaupunkiseudun seitsemän yliopiston palvelukeskus (Pave) on Teknillisen korkeakoulun, Helsingin kauppakorkeakoulun, Svenska Handelshögskolanin, Kuvataideakatemia, Sibelius-Akatemia, Taideteollisen korkeakoulun ja Teatterikorkeakoulun muodostama, yliopistolain (645/1997) 14 §:n 4 momentin tarkoittama yliopistojen yhteinen laitos. Palvelukeskuksen tehtävänä on tuottaa taloushallinnon palveluja asiakasyliopistoille niiden kanssa laadittavien palvelusopimusten perusteella.

Palvelukeskuksen perustamista edelsi vuoden 2004 loppupuolella aloitettu tuottavuushanke, jossa pääkaupunkiseudun ns. pienet yliopistot miettivät taloushallinnon tulevaisuuden toimintalinjoja tehokkuuden lisäämiseksi. Tavoitteena siinä vaiheessa oli virtuaalisen osaamiskeskuksen perustaminen. Liikkeelle oli tarkoitus lähteä taloushallinnon tehostamisesta muun muassa yhdenmukaistamalla prosessit ja kirjauskäytännöt, ottamalla käyttöön sähköiset menettelyt ja uusimalla tilikartat yliopistoille tarkoituksenmukaisemmiksi. Keväällä 2005 kehittämistä jatkettiin palveluverkostohankkeena. Yliopistojen johto sitoutettiin hankkeeseen nimeämällä hankkeen ohjausryhmään kaikkien seitsemän yliopiston hallintojohtajat. Yliopistojen taluspäälliköt muodostivat hankkeen projektiryhmän, joka kokoontui viikoittain. Projektiryhmä laati hankkeen työsuunnitelman, nykytilan kartoituksen ja määritteli tavoitteita. Syksyllä 2005 hankkeelle palkattiin projektipäällikkö, joka oli "lainassa" Helsingin yliopistosta. Projektipäällikön johdolla kartoitettiin taloushallinnon prosesseja ja käytössä olleita järjestelmiä (TAIK:n taluspäällikön haastattelu).

Touko-kesäkuussa 2006 palvelukeskuksen perustamisessa päästiin niin pitkälle, että hankkeessa mukana olleiden yliopistojen hallitukset hyväksyivät palvelukeskuksen perustamissopimuksen, jonka mukaan palvelukeskusta hallinnoi Teknillinen korkeakoulu. Palvelukeskuksen henkilöstö olisi palvelussuhteessa Teknilliseen korkeakouluun. Sen talous kuuluisi Teknillisen korkeakoulun tilinpäätökseen ja sen hallinnon hoidossa noudatettaisiin Teknillisen korkeakoulun hallinnollisia ohjeita ja säännöksiä. Palvelukeskuksen toiminnan suunnittelua jatkettiin. Suunnittelun pääpaino

oli tässä vaiheessa prosessikuvausten tekemisessä. Prosessikuvaukset tehtiin käyttäen hyödyksi Valtiokonttorin Kieku-ohjelmassa laadittuja prosessimalleja, joiden tavoitteena oli tukea palvelukeskuksen käynnistämistä havainnollistamalla sitä, miten tehtävät jakautuvat asiakkaan ja palvelukeskuksen välillä. Prosessikuvausten perusteella oli tarkoitus myös arvioida palvelukeskukseen siirtyvien tehtävien vaatimaa henkilötarvetta. Prosessikuvausten tekemiseen osallistui taloushallinnon henkilöstöä eri yliopistoista.

Kaikki meistä (Taideteollisen korkeakoulun talouspalvelujen henkilöstö) on osallistuttu tähän Paven prosessikaaviohiontaan tässä kesällä. Kesäkuussa työ alkoi. Eilenkin kaksi kollegaa oli tilikarttoja vuolemassa koko päivän. Tehtiin yksi prosessikaavio sen Valtiokonttorin mallin perusteella kaikesta mahdollisesta, maksuliikkeestä, ostoreskontrasta. Viimeksi meillä oli käyttöomaisuus ja tulojen keruu (TAIK:n taloussihteeri).

Vaikka prosessikuvausten tekemiseen oli kaikkien yliopistojen edustajien tarkoitus osallistua, osanotto ei ollut kovin aktiivista. Varsinkaan pienten taideyliopistojen edustajia ei tilaisuuksiin osallistunut. Vaikuttamismahdollisuudet oli koettu näennäisiksi. Oman yliopiston erityispiirteiden saamiseen osaksi yhteisiä prosesseja ei uskottu. Ilmapiiirikään tilaisuuksissa ei tuntunut aina olevan kovin hyvä. Muut osallistujat kokivat myös Teknillisen korkeakoulun suurimpana yliopistona dominoivan tilaisuuksia ja saavan tahtonsa muita helpommin läpi.

Nythän me ollaan tehty niitä prosesseja sillä lailla, että me käydään niitä läpi ja jos meillä nykyisessä käytännössä on poikkeamaa, niin me ilmoitetaan ja se lyödään sinne väliin. Mikä on se lopputulos, niin eihän kaikki voi saada kaikkea. Silti pitää tehdä jonkinlainen kompromissi. Eilenhän ne olivat sanoneet ne TKKlaiset, niitten laskentapäällikkö suoraan sanottuna, että kun heillä on kaikki niin hyvin, hienosti ja viimeisen päälle, että he eivät muuta yhtään mitään ja sieltä joku toinen sanoi, että tämä Paven hyvä puoli on myös, että he voivat opettaa meidät muut (TAIK:n taloussihteeri).

Projektiryhmä kehitteli myös vaihtoehtoja palvelukeskuksen organisoinnista. Lopputuloksena oli kaksi vaihtoehtoista organisointimallia, asiakasperusteinen ja prosessiperusteinen. Asiakasperusteisessa mallissa palvelukeskuksen tiimit muodostuisivat yhden tai useamman yliopiston asioita hoitavista henkilöistä. Tässä mallissa etuna olisi asiakkaan toiminnan parempi tuntemus ja sitä kautta saatava

palvelutaso. Malli mahdollistaisi myös monipuolisemmat toimenkuvat henkilöstölle. Prosessipohjaisessa organisointimallissa tiimit muodostuisivat eri prosesseja, kuten menojen maksamista ja tulojen keräämistä sekä kirjanpitoa ja matkahallintaa, hoitavista henkilöistä. Prosessipohjainen malli tarjoaisi paremmat mahdollisuudet yhtenäisten menettelyjen kehittämiseksi ja käyttöönnotolle, mikä olisi edellytys toiminnan tehokkuuden parantamiselle. Organisointimallista ei kuitenkaan haluttu tehdä päätöstä ennen kuin palvelukeskukselle oli valittu johtaja (TAIK:n talouspäällikön haastattelu).

Palvelukeskukseen nimitettiin vuoden 2007 alusta lukien johtaja, joka oli sitä ennen ollut mukana perustamassa ja johtamassa pari vuotta Valtiokonttorin palvelukeskusta. Omien sanojensa mukaan palvelukeskusmalli valtiolla oli siinä tullut hyvin tutuksi. Palvelukeskusprojektissa valmistellut prosessikuvaukset osoittivat, ettei yliopistojen taloushallinto poikkea kovinkaan paljon muiden valtion virastojen taloushallinnosta. Suurin ero on projektirahoituksen ja ylipäättään ulkopuolisen rahoituksen suuressa määrässä, mutta se ei vaikuta paljoakaan palvelukeskuksen päässä tehtävään työhön. Koska palvelukeskuksessa ei muuta henkilökuntaa siinä vaiheessa ollut, johtaja valmisteli yksin palvelukeskuksen toimintaa ohjaavat asiakirjat: johtosäännön, työjärjestyksen, strategian ja liiketoimintasuunnitelman, jotka johtokunta hyväksyi. Johtokuntakäsittelyssä muodostui yhteinen näkemys, joka johtajan mukaan on vastannut muutokseen, vaikka kaikki myöhemmin esiin tulleet asiat eivät olleet tiedossa suunnitelmia tehtäessä (palvelukeskuksen johtajan haastattelu). Palvelukeskuksen palvelutoiminta alkoi huhtikuussa 2007, jolloin se ryhtyi tarjoamaan taloushallinnon palveluja Teknilliselle korkeakoululle ja Kuvataideakatemialle. Asiakaskunta laajeni vaiheittain niin, että kesäkuussa asiakkaaksi tuli Teatterikorkeakoulu, syyskuussa Sibelius-Akatemia, lokakuussa Taideteollinen korkeakoulu, joulukuussa Helsingin kauppakorkeakoulu ja huhtikuussa 2008 Svenska Handelshögskolan.

Palvelukeskuksen toiminnan alkuvaiheessa valtioneuvosto päätti keväällä 2007 vuosia 2008–2011 koskevan valtionalouden kehyspäätöksen yhteydessä, että palvelukeskuksen asiakaskuntaan kuuluvat Teknillinen korkeakoulu, Helsingin kauppakorkeakoulu ja Taideteollinen korkeakoulu yhdistetään vuonna 2009. Muodostuva innovaatioyliopisto tulisi toimimaan säätiöpohjaisena (Valtionalouden tarkistettut kehykset vuosille 2008-2011). Tästä seurasi se, että palvelukeskuksen täytyisi jatkossa pystyä palvelemaan talousarviolain ja -asetuksen mukaan toimivien valtion tilivirastojen lisäksi myös kirjanpitolakia ja säätiölakia soveltavaa yhteisöä. Muuttunut tilanne oli otettava huomioon toimintoja kehitettäessä.

Meidänkin volyymeista ylivoimaisesti suurin osa on säätiömaailmaa ja nämähän ovat itse linjanneet, että ne haluavat jatkaa palvelukeskushommaa, vaikka tulisi tämä säätiöityminen. Se tietysti nopeammin johtaa siihen, että palvelukeskus on tilitoimisto, joka

kilpailee muiden kilpailijoiden kanssa. Että kyllä tämä koko ajan elää. Koko tämä meidän homma alusta lähtien on ollut rakentaa niin, että se muuttuu sen mukaan, miten tämä ympäristö muuttuu. Ei voida hakata kauheasti kiveen ja odottaa, että ympäristö sopeutuisi meidän asioihin. Ainut nyt tosiaan on, että painotukset vähän muuttuvat, mutta turhaa työtä ei ole tehty (palvelukeskuksen johtaja).

Valtion ohjauksen vähenemisen takia säätiömuotoisesta yliopistosta saattaa seurata riskejä myös palvelukeskuksen toimintaan. Johtajan arvion mukaan toimintatavat muuttuvat ja henkilökuntaa tullaan kohtelemaan tiukemmin kuin valtiolla. Toistaiseksi ketään ei ole irtisanottu asiakasyliopistoista, vaikka tehtäviä on siirtynyt palvelukeskukseen, vaan kaikille on taattu jonkinlainen työpaikka.

Kehyspäätöksessä oli myös päätetty selvittää toimenpiteet toiminnassa olevien valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen yhdistämiseksi useissa toimipisteissä toimivaksi virastoksi vuoteen 2011 mennessä.

Kyllä maalaisjärkikin sanoo, että näin kannatta tehdä, mutta on kuitenkin ehditty tekemään jo paljon päällekkäistä ja nythän Hämeenlinnassakin varustaa kolme palvelukeskusta tiloja itselleen. Kaikki ne tekevät sitä ja kilpailevat työvoimastakin vielä keskenään (palvelukeskuksen johtaja).

Keväällä 2008 tehdessään vuosia 2009–2012 koskevan kehyspäätöksen valtioneuvosto päättikin, että valtionhallinnon neljä talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusta (Oikeushallinnon palvelukeskus, Sisäasiainhallinnon palvelukeskus, Puolustushallinnon palvelukeskus ja Valtiokonttorin tulosityksikkönä toimiva palvelukeskus) kootaan jo 1.1.2010 valtiovarainministeriön hallinnonalalle hallinnollisesti yhdeksi, useissa alueellisissa toimipisteissä toimivaksi virastoksi (Valtiontalouden kehukset vuosille 2009-2012).

4.1.2 Palvelukeskuksen strategia, organisointi ja toimintaa ohjaavat periaatteet

Palvelukeskuksen strategian mukaan kehittämisen pääteemoja ovat asiakaslähtöisyys, toimivan työyhteisön rakentaminen, jatkuva prosessikehitys ja toiminnan taloudellisuus. Toiminta-ajatuksensa mukaan palvelukeskus tuottaa kilpailukykyisiä palveluja asiakasyhteisöjensä tarpeiden mukaisesti. Palvelut tuotetaan teknologiaa hyödyntäen tuotantoprosesseja ja palvelun laatua jatkuvasti kehittäen. Palveluvalikoima ja palvelujen sisältö rakennetaan yhteistyössä asiakkaiden kanssa.

Taloushallinnon päätuotteet ovat kirjanpito ja tilinpäätös, käyttöomaisuuskirjanpito, myyntilaskutus, maksuliikkeen hoito, sähköinen arkistointi ja viranomaisraportointi. Henkilöstöhallinnon palveluina voidaan tarjota palkanlaskentaa ja palkanmaksua, palvelussuhdeasioiden ylläpitoa, rekrytoinnin teknisiä toimintoja, vuosiloma- ja poissaolotietojen ylläpitoa, sähköistä arkistointia sekä tilastointia ja raportointipalveluja. Lisäksi tarjotaan kysynnän mukaan erikoispalveluja kuten esimerkiksi hankintatoimeen liittyviä palveluja ja kongressipalveluja (palvelukeskuksen liiketoimintasuunnitelma).

Palvelukeskuksen asiakkuus alkaa asiakkuusprojektilla, jonka palvelukeskus toteuttaa yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkuusprojektin tavoitteena on tarkentaa palvelukeskuksen ja asiakkaan välinen vastuunjako niin, että palvelusopimus voidaan solmia ja palvelut siirtää palvelukeskukseen. Asiakkuusprojektin osana toteutetaan myös mahdolliset sähköisten järjestelmien käyttöönotot. Lisäksi projektissa määritellään palvelujen tuottamiseen tarvittavien resurssien määrä ja palvelujen hinta (palvelukeskuksen johtosääntö).

Tavoitteena on yhdenmukaistaa perusprosesseja mahdollisimman paljon. Prosessien yhdenmukaistaminen vaatii kuitenkin aikaa ja asiakkaidenkin taholta yhteistä näkemystä.

Tässä on kriittistä se, että pitää tajuta, että tällä hetkellä ne poikkeavat ja välttämättä ei voida suoraan hypätä johonkin yhteiseen. Ainakin ne pitää työstää ja myydä se ratkaisu. Se on iso työ, koska asiakkaat ovat kuitenkin hyvin syvälle rakentaneet sen oman nykyisen tapansa tehdä, että ei sitä niin helppo ole muuttaa (palvelukeskuksen johtaja).

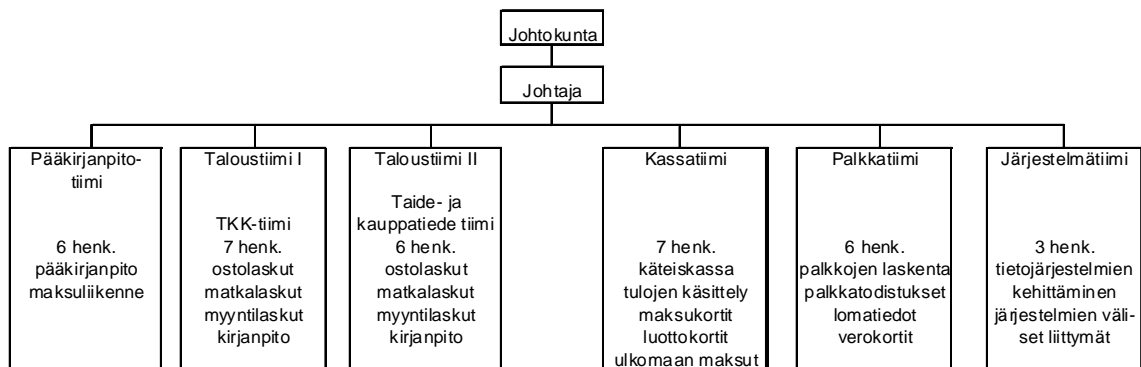
Palvelut tuotetaan maantieteellisesti lähellä asiakkaita, mikä helpottaa palvelujen kehittämistä sekä asiakkaan ja palvelukeskuksen välistä vuoropuhelua. Osaamisen jatkuvuuden turvaamisen kannalta on tärkeää, että suurin osa tehtäviä aikaisemmin hoitaneista henkilöistä voisi jatkaa tehtävissään palvelukeskuksessa. Palvelukeskuksen sijainti lähellä asiakkaita mahdollistaa myös henkilöstön siirtymisen palvelukeskuksesta asiakasorganisaatioon ja päinvastoin, mikä nähdään tärkeänä edellytyksenä toiminnan kehittymiselle ja henkilökunnan urakehitykselle (palvelukeskuksen liiketoimintasuunnitelma).

Palvelukeskuksessa kiinnitetään erityistä huomiota työyhteisön toimivuudesta huolehtimiseen. Keinoina käytetään mm. itseohjautuvaa tiimiorganisaatiota, jatkuvaa muutosvalmennusta, vuoropuhelua, henkilökunnan palkitsemista sekä organisaatiomuutosta tukevia menettelyjä kuten etätyötä. Toimivan työyhteisön muodostumiseen liittyy suuria haasteita, varsinkin kun henkilökunta siirtyy uuteen organisaatioon erilaisista työyhteisöistä ja erilaisista toimintakulttuureista. Kaikilta asiakkailta ja verkostokumppaneilta omaksutaan parhaita käytäntöjä. Tavoitteena on ollut rakentaa palvelukeskuksesta yhteistyökykyinen, avoin, itseään ja muita

kunnioittava, ammattilaisista koostuva, nopeasti reagoiva yksikkö. Nopea reagointikyky edellyttää, ettei yksiköstä tule liian suurta ja raskasta eikä virastomaista organisaatiota. Tavoitteena on ollut pitää organisaatio matalana joustavuuden ja kustannustehokkuuden mahdollistamiseksi (palvelukeskuksen johtajan haastattelu). Tällä hetkellä palvelukeskuksen palveluksessa on 36 henkilöä.

Palvelukeskuksen johtosäännön mukaan palvelukeskuksen hallintoa hoitavat johtokunta ja johtaja. Palvelukeskuksella ei ole johtajan lisäksi muuta hallinnollista johtoa. Palvelukeskuksen johtokuntaan, jonka toimikausi on kolme vuotta, kuuluu seitsemän jäsentä, joista kukin asiakasyliopisto nimeää yhden ja yksi jäsen on palvelukeskuksen henkilöstönsä keskuudesta valitsema. Johtokunta ohjaa ja valvoo palvelukeskuksen toimintaa ja taloutta ja hyväksyy niitä koskevat suunnitelmat sekä toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen. Johtokunta hyväksyy kunkin yliopiston kanssa tehtävän palvelusopimuksen ja vahvistaa palvelujen hinnoittelun. Johtokunta vahvistaa myös palvelukeskuksen työjärjestyksen.

Johtajan tehtävänä on johtosäännön mukaan muun muassa johtaa, kehittää ja valvoa palvelukeskuksen toimintaa. Johtaja vastaa palvelukeskuksen taloudesta ja toimii henkilöstön esimiehenä. Johtaja valmistelee ja esittelee johtokunnassa käsiteltävät asiat ja huolehtii päätösten toimeenpanosta. Johtaja johtaa palvelukeskuksen toimintaa apunaan palvelukeskuksen johtoryhmä. Työjärjestyksen mukaan johtoryhmään kuuluvat johtajan lisäksi tiimiesimiehet, pääkirjanpitäjä ja henkilökunnan keskuudestaan valitsema edustaja. Johtoryhmä kokoontuu pääsääntöisesti joka toinen viikko. Se käsittelee muun muassa asiakaspalautteisiin ja tiimien työtilanteisiin liittyviä asioita. Johtoryhmän kokoukset toimivat myös tiedotuskanavana. Palvelukeskuksen johtaja tiedottaa ajankohtaisista asioista, joita sitten tiiminvetäjät käsittelevän omien tiimiensä kokouksissa. Johtoryhmätyöskentelyn avoimuus on taattu sillä, että kokouksesta laadittava pöytäkirja jaetaan koko henkilökunnalle. Lisäksi johtoryhmän kokoukset ovat kaikille työntekijöille avoimia.



Kuvio 3 Palvelukeskuksen organisaatio

Palvelukeskuksen toiminta on organisoitu tiimeihin, jotka on pääsääntöisesti rakennettu asiakaslähtöisesti, mutta osittain myös prosesseittain. Toiminnallisia tiimejä oli keväällä 2008 viisi. Tiimien tehtävistä päättää palvelukeskuksen johtaja. Taloustiimissä hoidetaan osto- ja matkalaskuja, laskutusta ja kirjanpitoa. Pääkirjanpitoitiimin tehtäviä ovat kirjanpito ja tilinpäätös, maksatus ja sisäinen laskutus. Kassatiimi käsittelee tiliotteet, ulkomaanmaksut, myyntireskontran ja kassan. Lisäksi on palkkatiimi ja järjestelmätiimi (palvelukeskuksen työjärjestys). Taloustiimit on rakennettu asiakaslähtöisesti, koska niissä asiakkaan tunteminen edistää tehtävien suorittamista. Laskujen käsittelystä keskusteltiin henkilöstön kanssa, miten halutaan tehdä ja päädyttiin siihen, että ne hoidetaan asiakaslähtöisissä tiimeissä. Kun kierrätetään osto- tai matkalaskuja, ja asioidaan asiakasyliopistojen substanssihenkilöiden kanssa, asiakkaan tuntemisesta on hyötyä. Näin on myös saatu toimenkuvia monipuolisemmiksi. Mutta vaikka pääsääntö on, että taloustiimit on ryhmitelty asiakkaittain, on niiden sisälle muodostunut kuitenkin prosessikohtaisia osaamisrenkaita, mikä on ollut välttämätöntä, koska kaikki ei voi osata kaikkea. Tietojärjestelmien käyttö myös osaltaan lisää erikoistumisen tarvetta.

Kun on sellaisia töitä ja nimenomaan sellaisia töitä, jotka ilman muuta ovat kaikille hyvin samanlaisia, että siinä ei tarvitse kauhean hyvin tuntea sitä asiakasta, kuten maksatuksen toimeenpano sieltä loppupäästä niin se on pankkien ja järjestelmän toimittajien näköistä eikä sen asiakkaan näköistä (palvelukeskuksen johtaja).

Esimerkiksi ulkomaan maksujen hoitamiseen liittyy niin paljon yksityiskohtaista teknistä tietotoa, joka ei ole mitenkään asiakasriippuvaista, että ne on päätetty keskittää kassatiimille. Tiimien muodostamisessa on otettu lisäksi huomioon sisäisen valvonnan näkökohdat niin, että ei syntyisi vaarallisia työyhdistelmiä.

Tiimien esimiehet ratkaisevat työjärjestyksen mukaan vastuualueensa prosesseihin liittyviä aikatauluja palvelusopimusten puitteissa, vastuullaan toimivien tiimien ja ryhmien toimintaa, toiminnan järjestelyjä ja henkilöiden tehtäviä sekä määrärahojen käyttöä koskevat asiat. Tiimiesimiehillä on ratkaisovaltaa myös eräissä henkilöstöhallintoon liittyvissä asioissa.

Palvelukeskuksen ja asiakkaan välisessä ohjausryhmässä keskustellaan ja käydään läpi toimintaa, mikä usein on ongelmien tai tarvittavien muutosten käsittelyä sekä yksityiskohtia ja tarkennuksia sopimukseen, joita ei ole osattu ottaa huomioon sopimusta tehtäessä. Palvelusopimuksen mukaan asiakaskohtaisen ohjausryhmän tehtävänä on lisäksi käsitellä palvelutason seurannan raportit ja ratkaista sopijaosapuolten väliset erimielisyydet. Palvelutason seuranta tapahtuu pääsääntöisesti asiakastyytyväisyyskyselyn avulla. Ohjausryhmät kokoontuivat ensimmäisten

asiakkaiden kanssa yleensä kerran kuukaudessa. Palvelutuotannon alkuvaiheessa oli havaittu hyväksi säännöllinen kokoontuminen, koska tuli esiin paljon asioita, jotka oli hyvä käydä läpi, sopia ja varmistaa, että kumpikin osapuoli oli ymmärtänyt asiat samalla tavalla. Myöhemmin asiakaskohtaiset ohjausryhmät ovat kokoontuneet yleensä kaksi kertaa vuodessa. Ohjausryhmä voi kokoontua muulloinkin, jos ilmenee erityinen tarve sopia jostakin menettelystä (palvelukeskuksen johtajan haastattelu).

Palvelukeskus nimeää jokaiselle asiakkaalle vastuuhenkilön. Asiakaskohtaiset vastuuhenkilöt huolehtivat kunkin asiakkaan palvelujen koordinoinnista ja palvelutason seurannasta ja toimivat yhteyshenkilöinä asiakkaaseen päin sekä asiakasohjausryhmän jäseninä. Lisäksi voi olla palveluprosessikohtaisia vastuuhenkilöitä. Asiakas puolestaan nimeää vastuuhenkilön palvelukeskukseen päin. Asiakkaan vastuuhenkilö on myös ohjausryhmän jäsen. Hänen tehtävänä on valvoa palvelukokonaisuuden toimivuutta ja tehdä ehdotuksia, jos asiakas haluaa tehdä muutoksia palvelukeskuksen ja asiakkaan väliseen vastuunjakoon tai palvelusopimuksen muuhun sisältöön.

Jos esimerkiksi laskun tai palkan maksun osalta on tarvetta ottaa yhteyttä palvelukeskukseen, yhteydenotot eivät kulje asiakkaan yhteyshenkilön kautta, vaan se henkilö, jolla kysyttävää on, ottaa suoraan yhteyttä palvelukeskukseen. Pääsääntöisesti yhteydenotot hoidetaan palvelukohtaisten help deskien kautta. Asiakas laittaa kysymyksen palvelukohtaiseen sähköpostiosoitteeseen, josta viesti siirtyy help desk -järjestelmään. Järjestelmää päivystää jatkuvasti joku sovittujen päivystysvuorojen mukaisesti. Järjestelmässä päivystäjä voi siirtää asian käsittelyn jollekin toiselle, ellei itse osaa vastata. Järjestelmässä voidaan seurata asian käsittelyä ja siihen käytettyä aikaa. Asian ratkaisu tallentuu järjestelmään ja siitä lähtee asiakkaalle ja mahdollisille muille asianosaisille sähköpostiviesti. Help desk -järjestelmästä saadaan myös tietoa palvelujen laadusta eli toimitusajoista ja onnistumisprosentista sekä tehtävien jakautumisesta prosesseittain ja asiakkaittain. Järjestelmään tallentuva ratkaisu helpottaa vastaavien tapausten ratkaisua jatkossa ja auttaa yhtenäisten käytäntöjen muodostumisessa.

Siinä on tärkeätä se, että aina jää jälki, että täällä pystyy jatkuvasti seuraamaan, kuinka paljon on töitä jonossa, minkä tyyppisiä ja sitten jakamaan niitä koko meidän henkilökunnalle. Sitten meillä on päivystysvuorot ja päivystäjät, jotka katsoo sitä helpparia jatkuvasti ja sitten joko ratkaisee itse tai lähettää jollekin, joka osaa sen ratkaista. Silloin me ei olla sidottuja siihen, että onko juuri se henkilö paikalla, jota tämä asiakas yrittää ottaa kiinni. Ei myöskään niin, että se voisi unohtua yhteiseen sähköpostiin hänille, vaan koko ajan nähdään ratkaisemattomat tapaukset ja kesken olevat. Se on kyllä siinä mielessä tämän tyyppisessä palvelukeskushommassa ihan välttämätön järjestelmä (palvelukeskuksen johtaja).

Varsinkin toiminnan alkuvaiheessa, kun palvelukeskuksen henkilöstö koostui vain Teknillisestä korkeakoulusta siirtyneistä henkilöistä, yhteydenottoja Teknillisestä korkeakoulusta tuli runsaasti puhelimitse. Kun palvelukeskuksessa työskenteli tutut henkilöt, otti korkeakoulun väki yhteyttä heihin samaan tapaan kuin oli totuttu ennen palvelukeskuksen asiakkuutta. Palvelusopimuksessa sovittu vastuunjako ja uuden tilanteen edellyttämät menettelytavat eivät välttämättä olleet kovin hyvin asiakkaan henkilökunnan tiedossa, eikä palvelukeskuksen puolellakaan niistä pidetty kiinni.

TKK:n osastojen sihteereiltä tulee suurin osa kyselyistä, mutta myös matkustajat soittavat itse tänne. He kyllä oma-aloitteisesti soittavat tänne. Sitten kun sitä henkilökuntaa on paljon, niin niitä puheluja tulee paljon. Tietysti tavoite on, että osastojen sihteerit ohjeistaisivat matkustajat Travel-ohjelman käytössä ja sihteerit olisivat meihin yhteydessä, mutta ei se välttämättä aina niin mene, mutta kyllähän me toki autetaan sitten, kun puhelu tulee (taloustiimin vetäjä).

Myöhemmin kun asiakaskunta on laajentunut ja henkilökuntaa on tullut muualtakin kuin asiakasyliopistoista, on jouduttu enemmän kiinnittämään huomiota palvelusopimuksissa sovitusta työnjaosta ja menettelytavoista kiinni pitämiseen, jotta asiakkaiden kohtelu olisi tasapuolisempaa. Tutun asiakkaan kanssa on helpompi lipsua sovituista menettelyistä.

...ettei sitten tule sellaista tilannetta, että joutuu sanomaan asiakkaalle, että tämä ei kuulu enää minulle, että joutuu siirtämään sitä, niin että se asiakas sitten kokee, että se on hänen pompottelua. Se on vähän kiusallista. Mutta se on ehkä parempikin, että ei ota kantaa sellaisiin asioihin, jotka ei kuulu sitten, ettei siitä tule sitten mitään sanomista (taloustiimin vetäjä).

Palvelukeskuksen palvelut on tarkoitus hinnoitella omakustannushintaan. Vuonna 2007 palveluista on veloitettu kuitenkin vain niiden kustannusten määrä, jotka asiakkaalta on säästynyt toimintojen palvelukeskukseen siirron jälkeen. Kustannuksiin sisältyvät siirtyvän henkilöstön osalta kokonaishenkilöstökustannukset, huoneistomenot ja tietojärjestelmäkustannukset. Palvelujen tuottamiseen käytettävää välitöntä työaika mitataan palvelukeskuksessa työajanseurantajärjestelmällä, jossa työaika kohdistetaan prosesseittain ja asiakkaittain. Välillinen työaika, kuten lomista, sairauspoissaoloista ja koulutuksesta johtuva työaika, kohdistetaan välittömän työajan suhteessa. Palvelukeskus on velvollinen esittämään asiakkaalle laskelmat, joihin hinnoittelu perustuu. Palvelukeskuksella on lisäksi oikeus laskuttaa palvelusopimukseen

kuulumattomista lisätöistä voimassa olevan hinnastonsa mukaan (palvelukeskuksen johtajan haastattelu).

Palvelukeskuksen perustamisvaiheessa syntyneet kustannukset on rahoitettu opetusministeriön myöntämällä erillismäärärahalta. Jatkossa kustannusten odotetaan alenevan toiminnan tuottavuuden parantumisen myötä.

4.1.3 Palvelukeskuksen toimintatapojen ja prosessien muotoutuminen

Palvelukeskuksen aloittaessa toimintansa koko sen henkilöstö oli siirtynyt Teknillisestä korkeakoulusta. Teknillisessä korkeakoulussa omaksutut toimintatavat siirtyivät palvelukeskukseen. Myöhemminkin kun palvelukeskukseen oli siirtynyt jo pari henkilöä Teatterikorkeakoulusta, Teknillisestä korkeakoulusta siirtyneet vertasivat keskenään omia käytäntöjään varmistaakseen, että toimivat samalla lailla.

Tietysti me TKK-laiset keskustellaan ja monesti on näinkin, että varmistetaan, että teethän sinäkin näin, koska se on sitten kiusallista, jos asiakkaat huomaa, että joku meistä toimii eri lailla (taloustiimin vetäjä).

Henkilöstön taustalla näyttäisi olevan huomattava vaikutus toimintatapojen muodostumiseen. Ainakin alussa, kun on siirrytty palvelukeskukseen, toimitaan suunnilleen samalla lailla, mihin on totuttu aikaisemmassa työpaikassa. Koska noin puolet palvelukeskuksen henkilöstöstä on lähtöisin Teknillisestä korkeakoulusta, ovat sen omaksumat käytännöt leimanneet myös palvelukeskuksen toimintaa. Toisaalta koettiin hyväksi se, että muualta tulleiden työntekijöiden myötä tulee uusia näkemyksiä ja joku vanha menettelytapa saattaa ruveta tuntumaan epätarkoituksenmukaiselta.

Palvelukeskuksen antama palvelu Teknilliselle korkeakoululle pysyi käytännössä monilta osin samana, mitä se oli ollut silloin, kun tehtävät hoidettiin korkeakoulun talous- ja hankintatoimistossa, huolimatta palvelusopimuksessa sovitusta uudesta vastuunjaosta. Vaikka vastuu mm. kirjanpidon oikeellisuudesta on selkeästi korkeakoululla, on palvelukeskus puuttunut mm. tiliöinnin oikeellisuuteen.

Tiliöinnit on sellainen asia, että me ollaan katsottu nyt ihan vanhalla rutiinilla, koska kyllähän sen huomaa, jos siellä virhe on, aika nopeasti. Mutta sitten laskujen sisältökysymykset muutenkin, kun tulee paljon töitä lisää niin, onko enää aikaa käyttää valtavasti ja sitten kun tämä TKK:lle jäänyt talous- ja hankintatoimistokin muuttaa syksyllä pois tästä rakennuksesta, niin aikaisemmin kun ollaan käyty kysymässä

talouspäälliköltä apua näihin sisältökysymyksiin, niin hän on voinut ottaa kantaa, mutta se ei käy enää niin helposti (taloustiimin vetäjä).

Yhtenäisten toimintatapojen muotoutuminen on palvelukeskuksessa koettu yhdeksi suurimmista haasteista. Paljon toimintatavoissa on sellaista, mikä ei tule esiin valmistelevissa läpikäynneissä ja suunnittelussa, vaan vasta silloin, kun työtä todellisessa tilanteessa tehdään yhdessä. Tavoitteena on ollut saada aikaan uusi, selkeä toimintatapa, jotta huonot rutiinit eivät jäisi elämään. Kaikkien asiakasorganisaatioiden toimintatavoissa on ollut jonkin verran eroavaisuuksia. Erot eivät välttämättä ole suuria, mutta pienetkin erot, jos niitä on paljon ja ovat syvässä, aiheuttavat työtä. Henkilöstön koulutustaustan on nähty muodostuneen kriittiseksi tekijäksi toimintojen yhtenäistämässä. Osa henkilöstöstä on hyvin koulutettuja, mutta osalla ei ole lähestulkoon mitään koulutusta palvelukeskukseen tullessaan.

Mutta kyllä nämä ihmisten taustat vaikuttavat tosi paljon. Sanotaan, että asenne ja tahtotila on sellainen, että kaikki haluavat olla mukana kehittämässä, sellaisia vastarannankiiskä ei meille ole sattunut. Mutta se, miten me löydetään se rutiini siis ihan käytännön tasolla, jota on paras noudattaa, on pitkä tie (palvelukeskuksen johtaja).

Aina kun tulee esiin tilanne, jossa toimitaan eri tavalla, pitäisi palvelukeskuksen johtajan mukaan pysähtyä miettimään, mikä olisi oikea tapa toimia. Usein se on jokin muu kuin käytössä olleet tavat, joku aivan uusi tapa toimia. Suurimmaksi ongelmaksi toimintatapojen yhtenäistämässä on kuitenkin osoittautunut resurssipula. Resurssit on mitoitettu normaalin toiminnan mukaan, ja yhtenäisten toimintatapojen muodostaminen vaatisi aikaa. Jo toiminnan alkuvaiheessa pitäisi pystyä käyttämään aikaa toimintatapojen kehittämiseen. Muuten jatkossa saatetaan olla tilanteessa, etteivät ne pääsekään kehittymään, kun tehdään rutiineja vanhalla tavalla, koska se on kuitenkin nopein tapa.

Jos rutiinit ei toimi, ei palvelukeskustyöstä voi koskaan tulla kunnollista (palvelukeskuksen johtaja).

Asiakkaaksi tulovaiheessa käydään asiakkaan kanssa läpi koko prosessi, esimerkiksi ostolaskujen käsittelyprosessi. Asiakas päättää, minkä osan prosessin työstä se ostaa palvelukeskukselta ja minkä osan se tekee itse. Palvelukeskus voi suhteellisen itsenäisesti päättää, miten se oman osuutensa hoitaa. Työt, jotka muodostavat rajapinnan palvelukeskuksen ja asiakkaan välille, eivät ole yksipuolisesti palvelukeskuksen päätettävissä.

Heti kun se menee sinne asiakkaan puolelle ja vaikuttaa siellä, niin me ei voida sitä yksipuolisesti päättää. Tämäkin on semmoinen iso asia, miten tämä saadaan toimimaan niin, että jos me havaitaan, että asiakkaan kanssa toimitaan huonolla tavalla niin, miten me saadaan asiakas muuttamaan tämä tapa, pakkokeinoja on vähän. Ja sitten toisaalta taas toisin päin, asiakkaalla ei pitäisi olla suurta puuttumista siihen, miten meillä tehdään, kunhan se lopputulos on sen mukainen, kun on asiakkaan kanssa sovittu (palvelukeskuksen johtaja).

Tiimipalavereja pidetään joka toinen viikko. Asialistalla on aina asiakaspalautteiden käsittely ja työtilanteen läpikäynti. Sovitaan töiden jakamisesta ja sijaisuuksista. Tiimipalaverit toimivat myös ajankohtaisista asioista tiedottamisen kanavana. Tiimipalavereissa ei sen sijaan ole juurikaan jäänyt aikaa yhteisistä menettelytavoista keskusteluun. Kassatiimissä kokousmuistion laatimisvastuu on kiertävä niin, että jokainen tiimin jäsen vuorollaan joutuu laatimaan muistion. Muistiot tallennetaan yhteiseen kansioon, jossa ne ovat muidenkin tiimien nähtävissä. Taloustiimit ovat pitäneet jonkin verran myös keskenään yhteisiä palavereja. Myös kassatiimin ja taloustiimin välisistä kokouksista on keskusteltu. Vaikka asian tärkeys on tiedostettu, kokouksia ei ole toistaiseksi vielä pidetty (kassatiimin ja taloustiimin vetäjien haastattelut).

Meillä on ollut keskustelua tästä juuri sen takia, kun on tullut paljon uusia ihmisiä ja uusia asiakkaita, että ei ole pelkästään enää TKK, että on ollut puhetta, että taloustiimin kanssa olisi tällöinen palaveri. Me kertoisimme, että mitä minä tiedän, mitä sinä teet ja, että tiedätkö sinä, mitä minä teen, että minun tekemiseni vaikuttaa myös sinun tekemisiisi (kassatiimin vetäjä).

Yksikkokokouksia pidetään säännöllisesti kerran kuukaudessa. Yksikkokokous on tärkeä informaatiokanava. Siellä käsitellään ajankohtaisten asioiden lisäksi kaikille yhteisiä asioita, työtilannetta ja asiakaspalautteita.

4.1.4 Henkilöstö ja osaamisen kehittäminen

Palvelukeskuksen henkilöstöstä runsas puolet on siirtynyt asiakasorganisaatiosta. Valtaosa heistä on siirtynyt Teknillisestä korkeakoulusta ja joitakin henkilöitä muista yliopistoista. Muutamista yliopistosta ei ole siirtynyt ketään. Asiakasyliopistojen ulkopuolelta tulleista valtaosa on siirtynyt vastaavista tehtävistä valtionhallinnosta.

Loput on yksityiseltä sektorilta ja myös muutama vastavalmistunut on rekrytoitu. Työpaikkoja on tarjottu aina ensisijaisesti vastaavien tehtävien hoitajille asiakkaaksi tulevassa yliopistossa. Jos tehtäviä yliopistossa hoitanut henkilö ei ole halunnut siirtyä palvelukeskukseen, tehtävä on laitettu avoimeen hakuun. Kun palvelukeskukseen on tullut uusia asiakkaita, on haastateltu siirtymässä olevat henkilöt ja keskusteltu siitä, mihin tiimiin he sijoittuisivat. Haastattelussa on käyty läpi työn sisältö, palkkataso ja palvelukeskuksen työnantajana soveltamat työaika- ym. käytännöt (palvelukeskuksen johtajan haastattelu).

Palvelukeskukseen siirtymiseen on liittynyt myös pelkoa ja muutosvastarintaa, vaikka huomattavasti vähemmän kuin muissa valtion palvelukeskuksissa. Tähän on vaikuttanut se, että toimitaan samalla työssäkäyntialueella, eikä palvelukeskukseen siirtyminen ole edellyttänyt muuttoa uudelle paikkakunnalle. Suurin syy muutosvastarintaan on ollut epävarmuus siitä, mitä tulossa on, ja pelko töiden yksipuolistumisesta.

Palvelukeskuksen ensimmäisen toimintavuoden aikana on toteutettu ulkopuolisen konsultin vetämiä muutosvalmennusohjelmia. Muutosvalmennusohjelmiin on palvelukeskuksen henkilöstön lisäksi osallistunut kaikkien asiakasyliopistojen taloushallintohenkilöstöä ja ylintä johtoa sekä tiedekuntien ja laitosten henkilöstöä.

Tavoitteena on ollut rakentaa jokaiselle yksilöllinen toimenkuva sen mukaan, mitä haluaa tehdä ja missä on parhaimmillaan, ja antaa vastuuta sen mukaan, mitä kukin on halunnut. On henkilöitä, jotka haluavat, että toimenkuva olisi mahdollisimman stabiili, ja henkilöitä, jotka ovat valmiita tarttumaan uuteen. Henkilöstöstä suuri osa on nuoria, joilla on hyvä koulutus ja halu tehdä uutta. Uudelta asiakkaalta siirtyvän henkilön tehtävien ytimen muodostaa yleensä asiakkaalta siirtyvät tehtävät. Lisäksi kartoitetaan, mitä muiden asiakkaiden töitä henkilö tekisi ja mitä tehtäviä vastaavasti häneltä siirtyisi pois. Uusien asiakkaiden tulo voi siis muuttaa vanhojenkin työntekijöiden tehtäviä (palvelukeskuksen johtajan haastattelu).

Toimenkuvien muuttumisen aiheuttama epätietoisuus heijastui syksyllä 2007 toteutetussa työtyytyväisyysbarometrissa. Barometrin tulosten perusteella voitiin tehdä sellainen johtopäätös, että tuleva yliopistouudistus, jossa valtion laitoksina toimineista yliopistoista tulee vuodesta 2010 lähtien valtion budjettitalouden ulkopuolisia julkisoikeudellisia laitoksia tai yksityisoikeudellisia säätiöitä, on synnyttänyt myös palvelukeskuksen henkilöstön keskuudessa epävarmuutta työpaikan pysyvyydestä.

Tiiminvetäjät ovat valikoituneet rekrytointihaastattelun perusteella. Uudelta henkilöltä on kysytty, onko halukkuutta tai kykyä esimieheksi. Tiiminvetäjän tehtävät eivät kuitenkaan ole pysyviä. Tilannetta on tarkistettu sitä mukaan, kun uutta väkeä on tullut. Ongelmana ei ole ollut liiallinen halukkuus tiiminvetäjiksi, vaan pikemminkin se, että tehtävään ei haluta. Tiiminvetäjälle ei tule kovinkaan paljon lisäkorvausta ja vastuuta kuitenkin jonkun verran tulee. Palvelukeskuksessa on kahdenlaisia

tiiminvetäjiä, sellaisia, jotka toimivat hallinnollisina esimiehinä ja sellaisia, joilla ei ole esimiesvastuuta, mutta huolehtivat siitä, että työt sujuvat. Viimeksi mainitut toimivat tiimeissä eräänlaisina "ammattillisina nokkina", töiden organisaattoreina (palvelukeskuksen johtajan haastattelu).

Uudet työntekijät perehdytetään palvelukeskuksessa perehdyttämisohjelman avulla, mitä tuetaan henkilökohtaisilla tutoreilla ja kirjallisilla työohjeilla. Yksityissektorilta tulevat työntekijät osallistuvat ulkopuolisen koulutusorganisaation järjestämille kursseille, joissa käsitellään valtionhallinnon perusteita henkilön hoitamisessa tehtävissä. Kunkin henkilön osaamistarpeet on määritelty rekrytointivaiheessa, jolloin sovitaan myös henkilökohtaisista koulutussuunnitelmista. Suunnitelmaa tarkastellaan vuotuisissa kehityskeskusteluissa, joissa sovitaan myös uutta osaamista vaativista tehtävistä. Henkilöstön koulutuksesta suurin osa on sisäistä perehdyttämistä. Ammatillista jatko- ja täydennyskoulutusta hankitaan useilta eri toimijoilta. Järjestelmien pääkäyttäjät osallistuvat järjestelmätoimittajien ajankohtaispäiviin, missä käydään läpi esimerkiksi tulossa olevien uusien ohjelmaversioiden ominaisuuksia. Koulutukseen hakeutuminen on kiinni kunkin työntekijän aloitteellisuudesta. Tiimien sisällä päätetään koulutukseen osallistumismahdollisuudesta työtilanteen mukaan. Vaikka koulutukseen hakeutumiseen suhteudutaan myönteisesti, koulutukseen osallistumisen on saattanut joissakin tapauksissa estää suuresta työmäärästä johtuva aikapula. Esimiesvalmennuksesta päättää palvelukeskuksen johtaja (palvelukeskuksen johtajan haastattelu).

Edellä mainitun työtyytyväisyysbarometrin tuloksia on käytetty hyväksi myös koulutuksen suunnittelussa. Barometri toi esiin haasteita tiimityöskentelyssä. Keväällä 2008 toteutettiin ulkopuolisena koulutuksena tiimivalmennus, johon palvelukeskuksen koko henkilökunta osallistui. Tiimivalmennuksen aikana kartoitettiin tiimien nykytilannetta ja sovittiin tiimityöskentelyn periaatteista ja käytännöistä. Valmennuksella pyrittiin myös parantamaan tiimien välistä tiedonkulkua ja selkeyttämään tiimien tavoitteita ja tehtäviä, mikä oli palvelukeskuksen perustamisvaiheessa jäänyt vähemmälle huomiolle. Valmennuksen myötä tiimien vetäjien ja tiimien jäsenten roolit selkeytyivät ja vahvistuivat. Valmennuksessa tuli korostetusti esiin se, ettei tiimityöskentely aseta haasteita ainoastaan tiimin vetäjille, vaan myös jokaisen tiimin jäsenen toimintatapojen on muututtava. Ajattelutavan ja asenteiden pitää muuttua yksilökeskeisestä tiimiorientoituneeksi (kassatiimin vetäjän haastattelu).

Tehtävien kierto osaamisen laajentamisen keinona ei vielä ole tullut ajankohtaiseksi, kun asiakaskunta on koko ajan kasvanut ja uuden asiakkaan tulo aiheuttaa paljon uuden opettelua. Toiminnan vakiinnuttua tehtävien kierrätys palvelukeskuksen sisällä on mahdollista. On myös keskusteltu siitä, että jatkossa palvelukeskuksessa työskentelevä voisi siirtyä määräajaksi työskentelemään asiakasyliopistoon ja sieltä tulisi vastaavasti

henkilö palvelukeskukseen. Näin varmistettaisiin tuntuman säilyminen asiakkaan organisaatioon (palvelukeskuksen johtajan haastattelu).

Palveluosaamisen kehittäminen on koettu haasteeksi. Muutos on suuri, kun entisistä työtovereista tulee asiakkaita. Oikean kanssakäymisen muodon löytäminen uuden asetelman aiheuttamassa tilanteessa vie oman aikansa. On myös valmistauduttava vastaanottamaan kriittistä palautetta. Kriittinen palaute saattaa olla myös aiheetonta ja johtua siitä, ettei asiakasorganisaation henkilökunta tiedä, mitkä tehtävät kuuluvat palvelukeskukselle ja mitkä asiakkaalle.

Kun on oltu lähityökavereita, että yks kaks sinä oletkin se vaativa osapuoli ja ymmärrys on kadonnut kokonaan sieltä toiselta puolelta. Alkuvaihe varsinkin, kun tuli negatiivista palautetta, sai monen TKK:n pitkäaikaisen työntekijän katkeraksi ja totiseksi. Minäkin omalle tiimille sanoin, että ei saa ottaa tätä missään tapauksessa henkilökohtaisesti. Se on haaste meille, kun asiakkaat ei tiedota. Siihen törmään jokaisen asiakkaan kanssa, että nämä, jotka tekee sitä työtä, heille ei infota. Ei kerrota, mikä on Pave, kuka hoitaa mitäkin. Johto tietää tai ylin taso, mutta se ei jalkaudu sinne alas ja meidän ei voida mennä sinne tiedottamaan (kassatiimin vetäjä).

Palvelukeskuksen asiakasyliopistojen oikeudellisen aseman muuttuminen ja erityisesti säätiömuotoisen innovaatioyliopiston perustaminen edellyttää palvelukeskuksen henkilöstön talous- ja henkilöstöhallinnon osaamisen laajaa päivittämistä. Eri tiimien edustajat osallistuvat ammatilliseen kouluttautumiseen niin, että tiimien osaaminen vastaisi uuden tilanteen vaatimuksia. Koulutetut jakavat saamaansa tietoa tiimilleen. Tavoitteena on, että tiimit hallitsevat kirjanpitolain mukaisen tilinpidon, yksityissektorin maksuliikenteen ja henkilöstöhallinnon vuoden 2009 alkuun mennessä (palvelukeskuksen johtajan haastattelu). Vaikka ensimmäinen asiakas säätiömuotoisena aloittaa elokuussa 2009, tarvitaan osaamista jo toiminnan valmisteluvaiheessa.

4.1.5 Tietojärjestelmäratkaisut

Palvelukeskuksen suunnitteluvaiheessa toteutettu taloushallinnon järjestelmien kartoitus osoitti, että tulevan palvelukeskuksen asiakkaista Teknillisellä korkeakoululla, Teatterikorkeakoululla ja Sibelius-Akatemialla oli kirjanpitojärjestelmänä käytössään Raindance ja muilla neljällä AdeEko+. Kaikilla oli käytössään Analysten pankkijärjestelmä. Paperittoman kirjanpidon järjestelmä Rondo oli käytössä kolmella

yliopistolla ja kolmessa oli käyttöönottoprojekti käynnissä tai suunniteltu. Sähköinen matkanhallintajärjestelmä Personec Travel oli käytössä kolmella yliopistolla.

Asiakkuuden toteuttamisen edellytyksenä on ollut, että yliopistot ottavat käyttöön paperittoman kirjanpidon järjestelmän ja että pääkirjanpidon järjestelmäksi tulee kaikille Raindance. Kuvataideakatemiaa lukuun ottamatta kaikki yliopistot olivat ottaneet Rondo-järjestelmän käyttöön ennen palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtymistään. Kuvataideakatemia ja palvelukeskuksen asiakkuushankkeen osana toteutettiin paperittoman kirjanpidon projekti, jonka tuloksena Rondo-järjestelmä otettiin käyttöön myös Kuvataideakatemiassa. Asiakkuushankkeen osana toteutettiin myös Kuvataideakatemiaan pääkirjanpidon ja reskontrien siirto AdeEko-järjestelmästä Raindance-järjestelmään. Tietojärjestelmähankkeet toteutettiin yhteistyössä järjestelmätoimittajan, Kuvataideakatemia ja palvelukeskuksen kanssa kolmen kuukauden kuluessa ennen asiakkaaksi siirtymistä.

Taideteollisen korkeakoulun siirtyessä palvelukeskuksen asiakkaaksi lokakuussa 2007 sen käytössä oli pääkirjanpitojärjestelmänä AdeEko+. Tarkoituksena oli korvata kaikkien asiakkaiden vielä käytössä olleet AdeEko+-järjestelmät Raindance-järjestelmällä vuoden vaihteessa niin, että tilinpäätös tehtäisiin vielä vanhalla järjestelmällä. Tämän jälkeen käytössä olisi ollut vain yksi pääkirjanpidon ja reskontrien järjestelmä, mikä olisi parantanut tuottavuutta selvästi. Järjestelmän vaihto jäi palvelukeskuksen toteutettavaksi yhdessä järjestelmätoimittajan kanssa. Helsingin kauppakorkeakoulun osalta järjestelmän vaihtoa siirrettiin myöhäisempään ajankohtaan. Järjestelmätoimittajan riittämätön resursointi muutosprojektiin aiheutti viivästymistä myös Taideteollisen korkeakoulun järjestelmän vaihdossa. Oman ongelmansa aiheutti myös se, että uusi järjestelmä toimi Teknillisen korkeakoulun palvelimella. Teknillisen korkeakoulun tietoturvasäännöt estivät kuitenkin muiden yliopistojen henkilökunnan pääsyn palvelimelle. Nytemmin tietoturvasääntöjä on voitu muuttaa niin, että muillekin yliopistoille on annettu rajattu määrä käyttöoikeuksia palvelimelle. Tämä on huomattavasti parantanut yliopistojen mahdollisuutta tietojen analysointiin ja oikeellisuuden arviointiin. Kirjanpidon raportointi toteutetaan Oraclen tietokantaan perustetusta tietovarastosta ja raportointivälineenä käytetään Oraclen Discoverer-raportointijärjestelmää. Raportointiportaali mahdollistaa taloustietojen tietoturvallisen ja helpon käytön asiakasyliopistoille. Yliopistojen työntekijät eivät Discoverer-järjestelmän käyttöönoton jälkeen enää käytä pääkirjanpitojärjestelmää raportointiin. Discoverer-järjestelmän raporttien määrittely on vielä kesken, eikä käyttäjille ole vielä pystytty tarjoamaan kaikkia niiden haluamia yksilöllisiä raportteja.

Syksyn 2007 aikana on otettu käyttöön uusi ProE-laskutusjärjestelmä muutamien asiakkaiden osalta. ProE parantaa laskutuksen tasoa mahdollistamalla sähköisen laskutuksen ja vähentämällä useita manuaalisia työvaiheita.

BasWaren maksuliikennejärjestelmän ominaisuuksien käyttöä on tarkoitus laajentaa, koska moni yliopisto ei ole vielä ottanut käyttöön esimerkiksi automaattitiliöintejä. Rondon käyttöä laajennetaan ostolaskujen lisäksi muistiotositteiden ja myyntilaskujen kierrätykseen ja arkistointiin sekä henkilöstöhallinnon tietojen arkistointiin.

4.1.6 Palvelusopimukset

Palvelusopimuksessa sovitaan palvelukeskukseen siirrettävistä taloushallinnon palveluista ja määritellään palvelujen tuottamisessa ja toimittamisessa noudatettavista ehdoista ja menettelyistä sekä yhteistyömuodoista. Sopimuksen liitteessä kuvataan palveluihin kuuluvat tuotteet, niiden sisällöt ja vastuut sekä palveluihin liittyvät asiointitavat ja tietojärjestelmät. Lisäksi sopimuksen liitteenä on palveluihin liittyvät yksityiskohtaiset prosessikuvaukset ja vastuunjakotaulukot. Palvelusopimusten laadinnassa on käytetty pohjana Valtiokonttorin valtionhallinnon palvelukeskuksia varten laatimaa palvelusopimusmallia. Siihen ei ole tehty kovin paljon muutoksia. Hinnoittelun ja palvelukeskuksen toiminnasta syntyvän ylijäämän tai alijäämän käsittelyn osalta Paven palvelusopimukset poikkeavat mallista muun muassa siinä, että Pavessa mahdollista ylijäämää ei suoraan palauteta asiakkaille, vaan johtokunta päättää sen käsittelystä (palvelukeskuksen johtajan haastattelu).

Valtiokonttorin mallissa force majeure -ehdon mukaan sopijapuolet eivät vastaa sellaisesta vahingosta, joka aiheutuu lakon, työsulun, yleisen liikenteen, tietoliikenteen pysähtymisen tai muun sen kaltaisen sopijapuolesta riippumattoman syyn takia (force majeure).

Sehän on ihan mahdoton ehto tällaisessa toteuttaa, että jos me voidaan sanoa, että tietoliikenne ei toimi, niin meidän ei tarvitse tehdä mitään maksuliikenteen toteuttamiseksi. Sehän tarkoittaisi, että asiakkaan pitää ylläpitää menettelyä, jolla he voivat ruveta maksamaan palkkoja tai jotain. Se ei minun mielestäni istu tähän konseptiin. Siinä on kuitenkin olemassa menettelyjä siirtää aineistoja pankkiin, vaikka linjat ei toimi jne. Sehän olisi meille hirveän helppoa, jos me vaan sanottaisiin, nyt on force majeure, ei kuulu meille. Idea kuitenkin on se, että asiakas pääsee näistä huolistaan eroon, niin ei niiden tarvitse edes pelätä sitä nyt, jos olisi vaikka pankkilakko tulossa (palvelukeskuksen johtaja).

Paven palvelusopimukseen onkin force majeure -tilanteen varalta lisätty teksti, jonka mukaan palvelukeskuksen valmiussuunnitelmassa kuvataan menettelyt, jolla se

varautuu tuottamaan asiakkaille kriittiset palvelut poikkeusoloissa. Palvelukeskuksella on oikeus laskuttaa poikkeusoloista aiheutuneet lisäkustannukset asiakkailta.

Palvelukeskuksessa toimivat asiakaskohtaiset ohjausryhmät, joiden tehtävänä on käsitellä palvelutuotantoon ja sopimukseen liittyviä asioita asiakkaiden kanssa. Ohjausryhmä käsittelee palvelutason seurannan raportit. Palvelukeskus seuraa palvelujensa kustannuksia asiakkaittain ja prosesseittain systemaattisen työaikakirjanpidon ja kustannuslaskennan avulla. Palvelujen tuottamiseen käytetty välitön työaika kohdistetaan asiakkaittain ja prosesseittain. Välillinen työaika kohdistetaan välittömän työajan suhteessa. Palvelukeskus mittaa palvelukykyään palveluliitteessä määritellyillä mittareilla. Palvelukeskuksella on menettely, jolla se vastaanottaa palveluistaan jatkuvaa palautetta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokainen asiakaspalautetta saava työntekijä vie tiedon asiakaspalautteesta yhteiseen tietokantaan. Palvelukeskus tekee lisäksi asiakkailleen vuosittain asiakastytyväisyyskyselyn.

Keväällä 2008 toteutettuun asiakastytyväisyyskyselyyn vastasi 122 henkilöä. Yleisarvosanaksi tuli 7+. Kyselyssä nousi esiin useita kehittämiskohteita, mutta myös vahvuuksia. Palveluja koskevissa arvioinneissa parhaan arvosanan sai käyttöomaisuuskirjapito, joka on pieni palvelukokonaisuus. Useissa palvelukokonaisuuksissa henkilökunnan palvelualltius ja ystävällisyys saivat hyviä arvosanoja kun taas tiedottaminen sai kaikissa palvelukokonaisuuksissa huonoimmat arvosanat. Palvelukeskuksen toiminnan ja palvelusopimusten tuntemus asiakasyliopistoissa oli heikkoa, mikä edellyttää toimenpiteitä asiakasorganisaatioissa.

Asiakaskohtaiset vastuuhenkilöt huolehtivat kunkin asiakkaan palvelujen koordinoinnista ja palvelutason seurannasta ja toimivat asiakkaan yhteyshenkilöinä sekä asiakasohjausryhmän jäsenenä. Palvelukeskuksen ja sen asiakkaiden yhteistyön ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi toimii lisäksi erilaisia yhteistyöryhmiä, joista tärkeimmät ovat talouspäälliköiden yhteistyöryhmä ja henkilöstöpäälliköiden yhteistyöryhmä. Palvelukeskus vastaa palveluprosessien kehittämisestä. Asiakas osallistuu kehittämistoimintaan palvelukohtaisten yhteistyöryhmien kautta.

Sopimukseen kohdistuvat reklamaatiot toimitetaan kirjallisesti toiselle sopijapuolelle, jonka tulee vastata reklamaatioon viimeistään kolmen työpäivän kuluessa reklamaation vastaanottamisesta. Ellei sopijapuolten välisiä erimielisyyksiä voida sopia asiakaskohtaisessa ohjausryhmässä, palvelukeskuksen johtokunta ratkaisee ne (TAIK:n palvelusopimus). Johtokunnan käsittelyyn on toistaiseksi tullut vain Taideteollisen korkeakoulun reklamaatio, joka koski kirjjanpitojärjestelmän vaihdossa esiintyneitä ongelmia ja palvelujen laatueroja. Taideteollinen korkeakoulu oli vaatinut vapautusta yhden kuukauden palvelumaksusta laatuerojen johdosta. Johtokunta totesi kuitenkin päätöksensä, ettei reklamaatiosta esitettyä hyvitystä ole tarkoituksenmukaista maksaa.

Vastuu syntyneiden vahinkojen korvaamisesta on niiden aiheuttajalla. Jos esimerkiksi palvelukeskuksen toiminnasta on aiheutunut viivästyskorkoa, on palvelukeskus maksanut sen. Käytössä olevien sähköisten järjestelmien avulla pystytään helposti osoittamaan kenen toimenpiteistä maksun viivästyminen on aiheutunut, kun kaikista toimenpiteistä jää jälki järjestelmään. Palvelukeskuksen toiminnasta asiakkaalle aiheutuneita välillisiä vahinkoja esimerkiksi, jos palvelukeskuksen virheestä aiheutuu asiakkaalle lisää vaivaa, ei ole tarkoitus korvata.

4.2 Palvelukeskuksen vaikutukset asiakasyliopiston taloushallintoon

4.2.1 Taideteollisen korkeakoulun esittely

Taideteollinen korkeakoulu (TAIK) on muotoilun, audiovisuaalisen viestinnän, taidekasvatuksen ja taiteen kansainvälinen yliopisto, joka on toiminut Helsingissä vuodesta 1871. Se on alansa suurimpia korkeakouluja Euroopassa. Taideteollisen korkeakoulun arvot ovat opiskelijoiden tyytyväisyys, yhteistyön ilo ja luova osaaminen. Korkeakoulu on jaettu opetuksen ja tutkimuksen järjestämistä varten kuuteen osastoon: elokuvataiteen ja lavastustaiteen osasto, medialaboratorio-osasto, muotoilun osasto, Porin taiteen ja median osasto, taidekasvatuksen osasto ja visuaalisen kulttuurin osasto. Korkeakoululla on lisäksi erillisyyksikköjä ja tutkimus- ja kehittämissyksikköjä. Hallinto-osasto huolehtii asioiden valmistelusta ja esittelystä sekä päätösten toimeenpanosta ja tuottaa korkeakoulun yhteiset hallinto- ja tukipalvelut.

		HALLITUS		
		REHTORI		
		VARAREHTORIT		
OSASTOT	ERILLISYKSIKÖT	TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISYKSIKÖT	HALLINTO-OSASTO	REHTORIN YKSIKÖT
Elokuvataide ja lavastustaide	Kirjasto		Hallinto- ja henkilöstöpalvelut	Viestintäpalvelut
Medialaboratorio	Mediakeskus Lume		Kiinteistö- ja tekniset palvelut	Tutkimusinstituutti
Muotoilu	Yhteiset laitokset	Future Home	Opetus- ja opiskelijapalvelut	Kansainväliset asiat IAC
Taidekasvatus	IADE	Designum	Talouspalvelut	
Visuaalinen kulttuuri	MUOVA		Tietohallintopalvelut	
Taide ja media, Pori				

Kuvio 4 Taideteollisen korkeakoulun organisaatio

Vuonna 2007 Taideteollisessa korkeakoulussa opiskeli 1 900 tutkinto-opiskelijaa, joista perustutkinto-opiskelijoita oli 1 697 ja jatkotutkinto-opiskelijoita 203. Vuonna 2007 Taideteollisen korkeakoulun kokonaisbudjetti oli 35,9 milj. euroa, josta valtion budjettirahoitusta oli 29,4 milj. euroa ja ulkopuolista rahoitusta 6,5 milj. euroa. Ulkopuolisesta rahoituksesta suurin osa muodostuu maksullisen palvelutoiminnan ja yhteisrahoitteisen toiminnan tuloista. Päätoimisen henkilökunnan kokonaismäärä vuonna 2007 oli 449. Sivutoimisia oli 1 340. Henkilöstöstä runsas kolmannes oli opetus- ja tutkimushenkilöstöä.

Vuoden 2007 toiminnan kokonaiskulujen määrä oli noin 38 milj. euroa ja tuottojen 6 milj. euroa. Ulkopuolisen tutkimusrahoituksen määrä oli 2,3 milj. euroa ja suurimmat rahoituksen lähteet olivat EU, Tekes ja Suomen Akatemia (TAIK:n tilinpäätös 2007).

Taideteollinen korkeakoulu, Helsingin kauppakorkeakoulu ja Teknillinen korkeakoulu yhdistetään säätiömuodossa toimivaksi uudeksi innovaatioyliopistoksi, joka aloittaa toimintansa 1.8.2009. Innovaatioyliopiston nimeksi on päätetty Aalto-korkeakoulu. Yliopistojen yhdistämisellä tavoitellaan tiedeyhteisöä, joka pystyisi kilpailemaan kansainvälisestikin sekä huippututkijoista että lahjakkaimmista opiskelijoista. Yliopiston juridisen aseman muuttuminen valtion tilivirastosta säätiöksi aiheuttaa huomattavia muutoksia sen hallinnossa ja taloudessa.

4.2.2 Taideteollisen korkeakoulun valmistautuminen palvelukeskuksen asiakkaaksi

Päätös palvelukeskukseen osallistumisesta on käsitelty Taideteollisen korkeakoulun johtoryhmässä ja hallituksessa hallintojohtajan esittelystä. Päätöstä on perusteltu korkeakoulun rakenteellisen kehittämisen toimenpideohjelmalla ja tuottavuusohjelmalla. Rakenteellisen kehittämisen ohjelma edellyttää panostamaan toiminnan laatuun, kansainvälistymiseen ja verkottumiseen. Tuottavuusohjelman merkitys on nähty niin, että tulee vapauttaa resursseja tuki- ja hallintotehtävistä ja kohdentaa niitä uudelleen ydintehtävien toteuttamiseen. Palvelukeskukseen osallistumisen taustalla on ollut myös ajatus, että se tukee korkeakoulun hallinto- ja tukipalvelujen sisäistä kehittämistä ja prosessien yhdenmukaistamista koko korkeakoulun tasolla.

Me tehtiin organisaatiouudistus vuoden 2003 alussa ja se yhdisti paljon meidän hajanaisia yksiköitä tai osastoja. Silloin meillä oli 12 osastoa ja nyt meillä on kuusi, eli osastojen määrä puolittui siinä yhteydessä. Mutta siinä yhteydessä ei sitten kuitenkaan näitä hallinnon ja tukipalvelun prosesseja käyty riittävän hyvin ja selkeästi läpi. Tavallaan hallinto-osasto jäi sen organisaatiouudistuksen ulkopuolelle ja siitä ei saatu sen

johdosta niitä tuottavuushyötyjä, mitä silloin ajateltiin. Ja nyt tavallaan tämän palveluyksikön perustaminen, sen synnyttäminen, me ollaan suhtauduttu siihen myönteisesti ajatellen, että se tukee myöskin meidän hallinto- ja tukiprosessien sisäistä kehittämistä (hallintojohtaja).

Koska valtioneuvoston yleiset linjaukset olivat luoneet tietynlaisen kehikon, ei muita vaihtoehtoja palvelukeskukselle enää mietitty. Muutoksen välttämättömyys ymmärrettiin laajasti organisaatiossa. Tosin henkilöstön haastatteluista ilmeni, että käsitykset päätökseen vaikuttavista syistä erosivat. Taluspäällikkö painotti toiminnan kehittämismahdollisuuksia palvelukeskuksessa yhtenäisten toimintatapojen ja järjestelmien muodossa. Pienessä taloushallinnon yksikössä myös sijaisuuksien järjestäminen on toisinaan muodostunut ongelmaksi ja on jouduttu turvautumaan sisäisen valvonnan kannalta vaarallisiin työyhdistelmiin.

Palvelukeskushankkeen eteenpäinvieminen ja palvelukeskuksen toiminnan organisointi seitsemän yliopiston kesken sujui hallintojohtajan näkemyksen mukaan yllättävänkin hyvin huolimatta erilaisista toimintakulttuureista ja toimintatavoista. Aikaisemmat neljän taideyliopiston väliset yhteistyöhankkeet eivät olleet tuottaneet merkittävää lisäarvoa, enemmänkin synnyttäneet epäluuloa ja vieneet pohjaa pois substanssilähtöiseltä yhteistyöltä. Teknillisen korkeakoulun ja kauppakorkeakoulujen mukanaolo tässä hankkeessa on tuonut toisenlaista näkemystä.

Yliopistokohtaisia eroja on paljon. On aika kameraalista hallinnointia ja sitten on toisaalta tämmöistä tulevaisuuteen orientoitunutta hallintomallia. Ja siinä on aika iso ero lähtökohtaisesti. Tavallaan jokaisella on oma historiansa. Varmaan ratkaisut on perusteltuja. Minä itse kyllä odotan aika paljon tältä yliopistojen palveluyksiköltä, että jos se voisi luoda vähän uudenlaisia toimintatapoja tai luoda edellytyksiä taloudellisen autonomian vahvistumiselle (hallintojohtaja).

Palvelukeskushankkeesta tiedottamista hoidettiin hankkeen alkuvaiheessa järjestämällä pari yleistä koko henkilöstölle tarkoitettua infotilaisuutta. Yleisestä tiedottamisesta vastasi alussa hallintovirasto, ja jatkossa oli tarkoitus ottaa viestintäyksikkö ja henkilöstökoulutus aktiivisemmin mukaan tiedottamiseen. Intranet koettiin talouspalveluissa tärkeimmäksi tiedotuskanavaksi. Sivustot sisälsivät linkkejä muidenkin palvelukeskusten sivuille ja tietoja päivitettiin sitä mukaa kuin hanke eteni. Kaikki palvelukeskushankkeen ohjausryhmän ja taluspäälliköiden muodostaman projektiryhmän kokousten pöytäkirjat jaettiin talouspalvelujen henkilökunnalle sähköpostitse ja niistä keskusteltiin viikkopalavereissa. Talouspalvelujen henkilökunta osallistui prosessikuvaustilaisuuksiin muiden tulevan palvelukeskuksen asiakkaiden

kanssa ja muutuskoulutustilaisuuksiin. Myös osastojen talousasioita hoitavista osastosihteereistä ja talouspalvelujen henkilöistä muodostetussa taloustiimissä keskusteltiin säännöllisesti palvelukeskustilanteesta (talouspäällikön haastattelu). Vaikka tietoa oli saatavilla runsaasti, saattoi substanssiyksiköissä yksilötasolla tuntua siltä, ettei oltu kerrottu riittävästi. Osastojen henkilökunta kaipasi henkilökohtaisempaa tietoa siitä, miten palvelukeskus vaikuttaa juuri heidän työtehtäviinsä.

Palvelukeskukseen liittyvänä riskinä talouspalveluissa nähtiin tietty epävarmuus siitä, jos valtioneuvosto myöhemmin päättääkin, ettei pääkaupunkiseudulle jää yhtään palvelukeskusta. Epävarmuus palvelukeskuksen sijoituspaikasta ja tulevien tehtävien sisällöstä voisi saada henkilöt hakeutumaan muihin tehtäviin ennen palvelukeskukseen siirtymistä, kun tehtävät ovat vielä korkeakoulussa.

Riskit on juuri ne, että jos epävarmuus aiheuttaa sen, että niin kuin Joensuussa, että taloushenkilöt hakeutuu muihin tehtäviin, muihin virastoihin tai paikkoihin. Se on ollut monella toteutunut riski (talouspäällikkö).

Riskiksi nähtiin myös palvelukeskuksen tarjoaman palvelun taso. Varsinkin substanssiosastoilla koettiin, että jäädytään ongelmien kanssa ihan yksin, kun talouspalveluiden henkilöt siirtyvät palvelukeskukseen. Oli totuttu saamaan henkilökohtaista palvelua läheltä. Jatkossa ei voitaisi välttämättä asioida tutun henkilön kanssa ja palvelu olisi maksullista.

Taloushallinnon menettelyjen selkeytyminen ja säännöistä kiinnipitämisen helpottuminen nähtiin yleisesti palvelukeskuksen aikaansaamaksi mahdollisuudeksi sekä korkeakoulun keskushallinnossa että substanssiosastoilla talousasioita hoitavien keskuudessa.

Se, että ollaan Pavessa, on yhtenäiset käytännöt, on selkeämmät säännöt on hyvä, siinä minä näen, että se on pelkästään hyvä. Se selkeyttää meidän töitä ihan mielettömästi... ...sikäli tämmöinen Pave-keskus on hyvä, koska meillä on ollut hankaluuksia välillä riipiä siinä välissä, mahdottomat odotukset toisaalta ja taloussääntö toisaalta ja sitten se, että yrittää aina pitää kiinni säännöistä, mutta sitten kun nämä pomot kävelee suoraan Paulan [talouspäällikön] luo, semmoinen kiltti ihminen, usein hän on taipunut, joutanut (osastosihteri).

Prosessien yhdenmukaistaminen ja selkeyttäminen korkeakoulun sisällä nähtiin myös mahdolliseksi perustella ja toteuttaa palvelukeskuksen myötä.

...nämä prosessit selkeytyy ja asioita pystytään hoitamaan samalla lailla ja silloin se helpottaa myös meitä toimijoita. Meillä ei mene aikaa siihen, että aina pitäisi alkaa alusta. Täällä on niin paljon sellaista, että jokainen asia on uutena, aloitetaan aasta mieltimään. Se on tyypillinen taikkilainen lähtökohta, mikä tahansa asia, aina pitää aloittaa alusta ja tehdä joku oma juttu siitä. Ehkä ei taloushallinnossa välttämättä hyvä asia (osastosihteeri).

Palvelukeskusmallin myymisen kaikille substanssiyksiköiden edustajille ja sen käytäntöjen juurruttamisen normaaleiksi rutiineiksi nähtiin vaativan erityistä motivointia, koska korkeakoulun kulttuuria leimaavat ”inspiraatiot ja taiteilijoiden tuskaiset luonteenlaadut”. Jopa taloushallinnon ilmiöihin suhtaudutaan emotionaalisesti, kuten seuraava taloussihteerin toteamus osoittaa.

Kun puututaan visuaaliseen ulkomuotoon ja kaikkeen tällaiseen, ensiksi on tärkeitä, miltä joku näyttää: ruma. Nyt kun kysyttiin Personecista käyttäjäpalautetta, yksi professori väsäsi pitkät, pitkät kirjoitukset siitä, miltä tuntuu se, "kun menettää paperin, puun, Suomen ikonin kosketuksen. Jos tämä tulee olemaan kehitys, niin minä todella toivon, että Suomesta katkeavat sähkötkä." Nämä on ihan vilpittömiä palautteita ja kuvastaa tätä meidän touhua. Jotenkin epäilen silti, että se muutos, että mennään palvelukeskukseen, kun ollaan vielä kuitenkin tuttuja ihmisiä, niin en usko, vaikka pistäisi jokaisen hankalan puhelun ohi jollekin jämerälle miehelle, niin täällähän syntyy joku vallankumous, napina, kapina ja rutina ja käytetään aikaa siihen, että tarvitseeko tästä todella maksaa (taloussihteeri).

Palvelukeskuksen perustamiseen suhtauduttiin kuitenkin pääsääntöisesti positiivisesti. Johdon ja työntekijöiden suhtautumisessa ei ollut havaittavissa merkittäviä eroja. Hankkeen valmisteluun osallistuneet suhtautuvat kuitenkin rationaalisemmin palvelukeskuksen perustamiseen kuin ne, jotka eivät olleet mukana valmistelussa. Valmisteluun osallistuneilla ei ollut turhia odotuksia, mutta ei myöskään aiheetonta huolta siitä, mitä palvelukeskuksen perustaminen käytännössä merkitsisi.

Palvelukeskuksen asiakkaaksi valmistautumista varten ei Taideteollisessa korkeakoulussa perustettu erillistä sisäistä työryhmää tai projektia. Taloustiimissä pohdittiin muiden ajankohtaisten taloushallinnon asioiden lisäksi myös palvelukeskuksen asiakkaaksi valmistautumiseen liittyviä asioita. Palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtymistä ei edeltänyt myöskään palvelukeskuksen kanssa yhdessä

toteutettu asiakkuusprojekti, vaikka palvelukeskuksen toimintaperiaatteiden mukaan näin olisi tarkoitus menetellä. Palvelukeskukseen siirtyvien ja asiakkaalle jäävien tehtävien vastuunjakotaulukot oli alustavasti valmisteltu jo vuoden 2006 loppuun mennessä palvelukeskuksen perustamista edeltäneessä projektissa. Asiakkaaksi siirtymisvaiheessa alustavat vastuunjakotaulukot käytiin läpi palvelukeskuksen johtajan kanssa ja tehtiin tarvittavat muutokset.

No ei siinä ollut varsinaista projektia. Hemmo [palvelukeskuksen johtaja] kävi täällä meillä ja sitten ruksailtiin sieltä niitä, mitä me ostetaan ja mitä me ei nyt osteta ja kuka tekee mitäkin. Ei sieltä ketään muita ollut. Päästiin siitä yhteisymmärrykseen ja sitten allekirjoitettiin se sopimus ja alettiin ostaa palvelut sieltä (laskentasihteeri).

4.2.3 Taloushallinnon organisointi palvelukeskukseen siirtymävaiheessa

Ennen palvelukeskuksen asiakkuutta taloushallintotehtävät oli Taideteollisessa korkeakoulussa organisoitu niin, että hallinto-osaston talouspalveluissa oli kuusi henkilöä, talouspäällikkö, erikoissuunnittelija, laskentapäällikkö, kaksi taloussihteeriä ja laskentasihteeri. Tällä hetkellä henkilöitä on kolme. Lisäksi osastoilla taloushallintotehtäviä hoitaa 15 henkilöä.

Palvelukeskukseen siirtyi palvelusopimuksen mukaan menojen maksaminen, tulojen kerääminen, maksuliike, kirjanpito ja tilinpäätös sekä taloushallinnon järjestelmien pääkäyttäjätehtävät. Siirtyvät tehtävät vastasivat kahden henkilön työpanosta. Kukaan talouspalveluiden henkilöistä ei ollut kuitenkaan halukas siirtymään palvelukeskuksen palvelukseen. Henkilöstölle oli luvattu, että palvelukeskukseen ei ole pakko siirtyä, vaikka tehtävät siirtyisivätkin, vaan että sisäisillä ratkaisuilla pyritään luomaan jatkuvuus henkilöstön asemaan.

Erikoissuunnittelijan tehtävistä, joihin kuuluivat mm. ulkopuolisen rahoituksen tuki, tilastot, raportit ja kustannuslaskenta, ei mikään siirtynyt palvelukeskukseen, joten hän jäi entisiin tehtäviinsä. Laskentasihteerin tehtävänkuvauus muuttui täysin. Hänen tehtävistään siirtyi palvelukeskukseen mm. päivittäiset maksatusrutiinit, Travel- ja Rondo-järjestelmien ylläpitotehtävät, tilinpäätöserittelyt ja poistoajot. Tilalle tulivat palvelukeskusyhdyshenkilön tehtävät ja osia laskentapäällikön tehtävistä. Laskentapäällikkö oli jo ollut pitempään sairaslomalla ja jäi eläkkeelle palvelukeskukseen siirtymävaiheessa. Kahdesta taloussihteeristä toinen siirtyi uusiin tehtäviin organisaation sisällä ja toinen organisaation ulkopuolelle.

Jo ennen palvelukeskukseen siirtymistä talouspalvelujen tehtäviä rationalisoitiin lakkauttamalla korkeakoulun kassatoiminnot. Kirjanpitositteita vähennettiin lopettamalla ns. avainpanti- ja materiaalimaksujen kerääminen opiskelijoilta, mikä oli työllistänyt kohtuuttomasti taloushallintoa. Käyttöomaisuusrekisteristä poistettiin kaikki alle 2 000 euron arvoiset laitteet ja kalusto ja nostettiin käyttöomaisuusrekisteriin kirjattavien laitteiden eurorajoja. Tämä vähensi tuntuvasti myös vuosittaista inventointityötä (talouspäällikön haastattelu).

Hallinto-osastossa yhdistettiin vuoden 2008 alusta talouspalveluiden, hallinto- ja henkilöstöpalveluiden ja hallintojohtajan määrärahat ja vähennettiin näin vastuualueiden ja projektien sekä menojen hyväksyjien määrää.

Osastoilla taloushallintoasioiden hoito on organisoitu vaihtelevasti. Muotoilun osastolla, joka on osastoista suurin, tehtävät on jaettu taloushallintoasioita hoitavien kesken koulutusohjelmittain. Kullekin henkilölle kuuluu yhden tai useamman koulutusohjelman sisään tulevien ja lähtevien laskujen hoito ja sen lisäksi koko osastoa koskevia tehtäviä. Osastosihteeri, joka toimii taloushallintoryhmän vastaavana, huolehtii töiden organisoinnista. Hän osallistuu myös osaston sisäisen budjetin laadintaan ja huolehtii tilinpäätöksen valmistelutehtävistä.

Pari vuotta ennen palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtymistä oli perustettu taloustiimi, eräänlainen työryhmä, jossa hallinto-osaston talouspalveluissa työskentelevät ja osastoilla ja yksiköissä taloushallintoasioita hoitavat henkilöt kokoontuvat säännöllisesti kerran kuukaudessa keskustelemaan ajankohtaisista taloushallinnon asioista. Menettely on varsinkin osastoilla koettu tärkeäksi, ettei ole aivan yksin ongelmiseen, vaan niistä voi keskustella kollegojen kanssa. Taloustiimi on osoittautunut hyväksi foorumiksi keskustella myös palvelukeskuksen mukanaan tuomista muutoksista. Siellä eri osastoilta ja yksiköistä olevat henkilöt voivat verrata omia käytäntöjään, jotka saattavat poiketa suurestikin yksiköittäin. Taloustiimin ansiot on tunnustettu myös koko korkeakoulun tasolla, sillä se valittiin vuonna 2007 vuoden työtiimiksi. Myös epävirallisempaa yhteistyötä ja asioiden yhdessä miettimistä on ollut eri osastojen välillä. Esimerkiksi kirjanpidon raportteja on suunniteltu yhdessä.

4.2.4 Taloushallinnon prosessien ja toimintatapojen muuttuminen

Jo ennen palvelukeskuksen perustamista aloitettu yhteistyö pääkaupunkiseudun muiden yliopistojen kanssa oli pakottanut miettimään taloushallinnon prosessien toimivuutta ja yhtenäisyyttä. Yhteistyö oli saanut aikaan kehittämistoimia, joihin aikaisemmin ei ollut nähty tarvetta tai ei ollut rohkeutta ryhtyä. Päätös osallistua palvelukeskuksen

toimintaan sitoutti korkeakoulun entisestään kehittämään ja sähköistämään prosessejaan.

Onko se varsinaisesti ihan pelkästään Paven ansiota, mutta se, että nämä meidän prosessit ovat tehostuneet ja niitä on mietitty ja siirrytään sähköistämiseen kauhealla vauhdilla on todella hyvä, koska täällä on ollut kaikista näistä minun työpaikoista todella vanhalla tolalla asiat. Se on ollut kyllä tosi hyvä, koska siinä huomaa, että miten itsekin virkistyy ja piristyy, kun tulee sitä jotain uutta. Sama työ, sama sisältö, mutta vähän uudet lelut (taloussihteeri).

Palvelusopimuksessa oli sovittu vastuunjaosta palvelukeskuksen ja Taideteollisen korkeakoulun välillä keskeisten taloushallinnon prosessien, menojen maksamisen, tulojen keräämisen, maksuliikkeen, kirjanpidon ja tilinpäätöksen sekä taloushallinnon tietojärjestelmien pääkäyttäjätöimintojen osalta. Menojen maksamisprosessiin sisältyvien ostolaskujen ja matkalaskujen käsittelyn rutiinitehtävät siirtyivät palvelukeskuksen tehtäviksi. Asiakkaan vastuulle jäi laskujen asiatarkastus, tiliöinnin oikeellisuus ja menojen hyväksyminen. Tulojen keräämisessä palvelukeskus laatii myyntilaskut, ylläpitää reskontraa ja huolehtii saatavien valvonnasta. Asiakkaalle jää laskujen laatimisessa tarvittavien tietojen toimittaminen, tiliöinti, asiatarkastus ja hyväksyminen. Maksuliikenteen, johon sisältyy maksatus, tiliotteiden käsittely ja pankkitilien hallinta, palvelukeskus hoitaa kokonaan. Palvelukeskus hoitaa kirjanpidon ja laatii tilinpäätöslaskelmat sekä huolehtii kaikkien kirjanpitositteiden sähköisestä arkistoinnista. Asiakas vastaa toimintakertomuksen laatimisesta. Taloushallinnon tietojärjestelmien ylläpito on palvelukeskuksen vastuulla ja sen tehtävänä on myös asiakasrajapinnan ylittävältä osalta tukea asiakasta tietojärjestelmien käytössä. Asiakas puolestaan vastaa oman organisaationsa tietojärjestelmäosaamisesta (TAIK:n palvelusopimus).

Korkeakoulun osastojen ja yksiköiden kannalta palvelukeskuksen asiakkuus ei ole toistaiseksi kovinkaan paljon vaikuttanut toimintatapoihin. Osastot toimivat palvelukeskukseen päin samalla tavalla kuin olivat ennen palvelukeskuksen asiakkuutta toimineet korkeakoulun talouspalveluihin. Suurin muutos on ollut asiointitavassa. Ongelmatilanteissa yhteydenotot palvelukeskukseen tapahtuvat sähköpostitse eri järjestelmien help desk -osoitteisiin sen sijaan, että aikaisemmin yhteydenotot olivat useimmiten puhelinsoittoja tai henkilökohtaisia tapaamisia.

Me asioidaan suoraan sinne, tyyliin travel@tkk.fi, jos on joku ongelma Travelissa, esimerkiksi salasanoja on hukkunut ja se on jumittunut tai jotain. Jos on ongelmia niissä ohjelmistoissa, niin ne sieltä jeesaavat (osastosihteeri).

Uusien käyttäjien oikeuksien saaminen järjestelmään koettiin vaivalloiseksi ja kovin viralliseksi ja aikaa vieväksi aikaisempaan käytäntöön nähden. Palvelukeskuksen help deskissä aina joku päivystää, ja vastauksia asiakkaiden lähettämiin kysymyksiin on luvattu yhden päivän sisällä kysymyksen lähettamisestä. Toisinaan soitetaan korkeakoulun talouspalveluihin palvelukeskuksen yhteyshenkilölle ja ihmetellään, miksei help deskistä tule vastausta, jos on muutama tunti sitten sinne laittanut kysymyksen. Jotkut kokevat viestien lähettämisen help deskiiin hankalaksi ja jopa epämiellyttäväksi. Aikaisemmin, kun laskentasihteeri toimi järjestelmien pääkäyttäjänä, asiat hoituivat yleensä heti. Osastojen kantama huoli neuvonnan ja opastuksen heikkenemisestä hälväni kuitenkin osittain, kun selvisi, että laskentasihteeri ei siirry tehtävien myötä palvelukeskukseen, vaan jää korkeakouluun.

Totta kai tullaan vielä kysymään kaiken näköistä ja täältä tietysti annetaan apua heille. Vaikka se on jotenkin aika hyvin mennyt perille se, että me ollaan nyt palvelukeskuksen asiakkaita ja hommat hoidetaan näin (laskentasihteeri).

Ostolaskujen käsittelyn siirtäminen palvelukeskukseen ei osastojen näkökulmasta juurikaan muuttanut toimintatapoja. Rondo-järjestelmä oli otettu käyttöön jo ennen palvelukeskuksen asiakkuutta. Aikaisemmin ostolaskut reititettiin osastoille talouspalveluista, nyt palvelukeskuksesta, mikä näkyi vain muuttuneina niminä lokitiedoissa. Muistiotositteiden kierrätys Rondo-järjestelmässä muutti sen sijaan jonkin verran menettelytapoja. Aikaisemmin muistiotositteet, korjausositteet tai sisäiset laskut, toimitettiin talouspalveluihin tiliöitynä ja hyväksytyinä paperimuodossa ja siellä tiedot tallennettiin kirjanpitojärjestelmään. Sähköiseen menettelyyn siirtyminen merkitsi sitä, että nyt muistiotositteet laaditaan excel-tiedostoina ja toimitetaan palvelukeskukseen, joka puolestaan siirtää ne Rondo-järjestelmään. Palvelukeskus reitittää muistiotositteet Rondossa osastoille tiliötäviksi ja hyväksyttäväksi. Aluksi oli epätietoisuutta siitä, pitääkö jokaisesta muistiotositteesta tehdä oma excel-tiedostonsa ja lähettää erikseen, vai voiko samaan tiedostoon sisällyttää useampia taulukoita. Ennen kuin menettelystä ohjeistettiin riittävästi, osastot joutuivat tarkemmin seuraamaan tietojen oikeellisuutta (osastosihteerin haastattelu).

Palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtyminen on Travel-järjestelmän osalta merkinnyt sitä, että palvelukeskus laittaa matkaennakoita, päivärahoja ja muita matkustajille meneviä suorituksia maksuun vain kerran viikossa. Osastoja ei oltu riittävästi informoitu asiasta, eikä siellä tiedetty, mihin päivään mennessä tiedot pitää olla järjestelmässä, jotta ne ehtivät seuraavaan maksuajoon. Epätietoisuus aiheutti turhaa ihmettelyä siitä, miksi suorituksia ei näy tilillä eikä tietoja kirjanpidossa. Myös vuoden

vaihteessa kun Travelista siivottiin kaikki auki olevat matkasuunnitelmat ja oli houkuteltu ihmiset tekemään puuttuvat matkalaskut, jotka ole tarkoitus saada maksuun ennen kuin kirjanpito menee kiinni, tulivat palvelukeskuksen joustamattomuus ja tiedonkulun puutteet esille, kun vastaavassa tilanteessa oli aikaisemmin totuttu siihen, että ajoja tehdään päivittäin. Tiedot jouduttiin korjaamaan manuaalisesti, mikä aiheutti ylimääräistä työtä laskentasihteerille (osastosihteerin haastattelu).

Palvelukeskukseen siirtymiseen liittyi osastoilla enemmän pelkoja kuin odotuksia. Pelot konkretisoituivat siinä, että kirjanpitojärjestelmän vaihto AdeEkosta Raindanceen ei sujunut odotetusti. Kirjanpidon seurantaraportteja ei ollut saatu vielä huhtikuussakaan, vaikka raportoinnin piti olla kunnossa vuoden vaihteessa.

Kun tällä hetkellä esimerkiksi meillä ei ole toimivaa kirjanpidon seurantaa, niin täytyy sanoa, että ne on mokanneet ja pahasti ja nyt aikataulu pettää ja sitten tulee rumia sanoja, kun mietin sitä palvelukeskusta (osastosihteerin).

Taideteollisen korkeakoulun henkilökunnalla ei myöskään ollut pääsyä Raindancejärjestelmään, joka toimi Teknillisen korkeakoulun palvelimella, eikä erilliseen tietovarastoonkaan oltu saatu Oraclen Discoverer-raportointijärjestelmän käyttäjätunnuksia, koska tiedot sisälsivät sellaisia tietoja, joita ei voi näyttää osastoille, kuten esimerkiksi yksittäisten henkilöiden palkkatietoja. Myöskään kaikkia luvattuja raportteja, jotka sisällöltään vastaisivat aikaisemmin AdeEkossa käytössä olleita raportteja, ei ole vielä määriteltä. Palvelukeskuksen johtaja oli itse luvannut tehdä Discoverer-raporttien määrittelyt.

Se on selvää, että se johtaja ei ole ollenkaan ajatellut sitä, kuinka iso homma on Adesta siirtyä Reiskaan ja sitten taas rakentaa tämä raportointijärjestelmä ja miksi he eivät jo palkanneet sinne yhtä ihmistä, että taatusti me mieluummin oltaisiin maksettu osuus siitä yhdestä IT-ihmisestä kuin odoteltu tällä lailla (talouspäällikkö).

Palvelusopimuksessakin oli todettu, että toimittaja (palvelukeskus) vastaa omalta osaltaan palvelun toteutuksesta sekä palveluprosessien ja yhteistyön edellyttämän resursoinnin ja asiantuntemuksen riittävydestä.

Palvelukeskuksen asiakkaiden menettelytapojen yhtenäistämässä Taideteollinen korkeakoulu kokee, että palvelukeskus muuttaisi mielellään kaikkien asiakkaiden käytännöt Teknillisen korkeakoulun käytäntöjen mukaisiksi, koska se on suurin asiakas ja suurin osa palvelukeskuksen henkilökunnasta on sieltä siirtyneitä. Osa ehdotetuista menettelytapamuutoksista on todettu hyväksi ja otettu jo käyttöön, esimerkkinä ay-

maksujen tilityskäytäntö. Tämän vuoden alusta palvelukeskus oli ennakkoon ilmoittamatta muuttanut Rondo-järjestelmässä tiliöintijärjestyksen (liikekirjanpidon tili, talousarviokirjanpidon tili, vastuualue, projekti) Teknillisen korkeakoulun käytännön mukaiseksi.

Ensimmäisen kerran, kun Rondon avasin ja rupesin siinä tiliöimään laskua niin ajattelin, miten tämä nyt menee. Tämä on ihan outo. Meille ei oltu siitä puhuttu yhtään mitään. Se vaan ilmestyi sinne, mutta kun se oli TKK:lla niin se on teillä. Sellaiset pikkuasiat. Ne ajattelivat, että me, jotka sinne tullaan, sopeudutaan sinne, mitä heillä on ollut, koska se on se oikea ja ainut tapa, millä näitä asioita hoidetaan (laskentasihteeri).

Taideteollisessa korkeakoulussa aloitettiin maaliskuun lopulla 2007 talous- ja henkilöstöhallinnon kehittämishanke, Halke, jonka tarkoituksena oli sisäisen hallinnon uudelleen organisointi. Hankkeen tavoitteena oli selkeyttää hallintoprosesseja mm. yhdenmukaistamalla tukitoimintoja ja prosesseja koko korkeakoulun sisällä, selkeyttämällä työnjakoa hallintoasioiden hoidossa osastojen sisällä ja niiden välillä sekä vähentämällä yksiköiden hallintopalveluiden haavoittuvuutta. Hanke tähtäsi myös hallinto-osaamisen ja ammattimaisuuden lisäämiseen sekä hallintoammattilaisten ammatti-identiteetin vahvistamiseen. Ammattimaisuuden lisäämistä tulaisiin tukemaan koulutuksella, sillä useilla osastojen taloushallintotehtäviä tekevistä on joku muu kuin taloudellinen koulutus. Hankkeella haluttiin myös edistää työhyvinvointia rakentamalla hallintotyöhön tiimit ja asiantuntijaverkostot sekä takaamalla lähiesimiesten tuki (Halke-suunnitelma).

Hallintopalvelujen uudelleen organisoinnilla muodostettaisiin kolme korkeakoulun strategian toimeenpanosuunnitelman mukaisiin vahvuusalueisiin, Media, Art ja Design (MAD), pohjautuvaa hallintopalvelutiimiä. Hallintopalvelutiimi hoitaisi yhden tai useamman osaston tai yksikön talous-, henkilöstöhallinto- ja hankintatehtäviä. Media-hallintopalvelutiimi muodostuisi elokuvataiteen ja lavastustaiteen osaston, Medialaboratorio-osaston sekä Lumen talous- ja henkilöstö- sekä hankinta-asioita hoitavista henkilöistä. Art-hallintopalvelutiimiin kuuluisivat visuaalisen kulttuurin osaston ja taidekasvatuksen osaston henkilöt. Design-hallintopalvelutiimin muodostaisivat puolestaan muotoilun osaston ja erillisyyksiköiden Designiumin ja Future Home Instituutin talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöt. Tiimien toimintaa ohjaisi ja koordinoisi hallinto-osaston hallintopalvelut-yksikkö. Hallintopalvelut-yksikkö hoitaisi myös hallinto-osaston, rehtorin yksiköiden ja kirjaston hallintopalveluita. Talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä on tarkoitus keskittää nykyistä harvemmillä työntekijöillä ja samalla vahvistaa heidän ammatillisia profiilejaan. Tiimin vetäjä kuuluisi hallinto-osaston hallinto-osaston henkilökuntaan, mutta olisi edelleen fyysisesti sijoitettuna nimikko-osastolleen (Halke-suunnitelma).

Talous- ja henkilöstöhallinnon kehittämishankkeen vetäjänä toimi alussa hallintojohtaja. Myöhemmin vetovastuu on siirtynyt enemmän taloushallinnon osalta talouspäällikölle ja henkilöstöhallinnon osalta hallintopäällikölle. Hankkeessa on ollut vahva edustus hallinto-osastolta ja edustajat myös muilta osastoilta. Alussa hanke eteni ripeästi, mutta palvelukeskukseen siirtyminen hidasti hankkeen työtä. Myös muut kehittämishankkeet, muun muassa innovaatioyliopiston valmistelu, veivät niin paljon resursseja, ettei hallinnon kehittämishanke edennyt odotetusti. Keväällä 2008 talouspäällikkö totesi, että nyt alkaa olla sellainen aika, että jotain on tapahduttava, muuten työ on ollut turhaa. Käsitykset hallinnon kehittämishankkeen toteutuksesta ja tuloksista eroavat huomattavasti hankkeeseen osallistuneiden keskuudessa. Talouspäällikön mukaan kaikki talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit käytiin läpi ulkopuolisen konsultin kanssa ja pohdittiin, miten prosesseja voitaisiin kehittää. Melkein kaikki kehittämissuositukset tuli osastojen edustajilta. Ainoastaan MAD-kuvio, kolmen strategisen vahvuusalueen pohjalle rakentuva hallintopalvelutiimikokonaisuus, tuli keskushallinnon ehdotuksena. Osaston edustaja hankkeessa sen sijaan koki, että hanke on edennyt liiaksi hallinto-osaston sanelemana ja konsulttivetoisesti. Osaston edustajan mukaan osaston näkemyksiä ei ole myöskään haluttu kuulla ja ottaa huomioon ehdotuksia tehtäessä. Prosessien miettiminen on osastojen näkökulmasta jäänyt kesken. Toivomuksena olisi ollut, että kaikilla olisi yhtenäiset prosessit.

Ainakin se hallinnon kehittämishanke on mennyt ihan hilipatihippaa pieleen. Sen kai aloitti suurin piirtein hallintojohtaja ja hänen tyyliensä on, että tämänhän olikin jo valmis. Piirrettiin tämä uusi kuvio ja se on tällä homma selvä. Mutta en tiedä, onko kenelläkään ollut oikeastaan mitään ideaa ja sitten siinä on käytetty ulkopuolista konsulttia, joka on piirtänyt tällaisen erittäin ärsyttävän "palvelun tuotanto tapahtuu hajautettuna ja resurssit on jossain". Kun se koskee omaa itseä ja omaa työtä niin ei paljon kiinnosta olla se resurssi siellä hajautettuna, että ei tässä ole ollut kyllä kelläkään mitään näkemystä minun mielestäni, miten tätä olisi pitänyt viedä eteenpäin (osastosihteeri).

Henkilöstön keskuudessa myös koettiin, että tällä sisäisellä hallinnon kehittämishankkeella pyritään tuottavuuden lisäämisen kautta henkilöstön vähentämiseen, vaikka sitä ei suoraan kerrota, mikä on aiheuttanut pelkoa ja ahdistusta. Henkilöstö on kokenut, että se otetaan mukaan hankkeeseen, jotta se saataisiin sitoutettua uudistukseen, vaikka sille ei anneta todellista vaikutusmahdollisuutta.

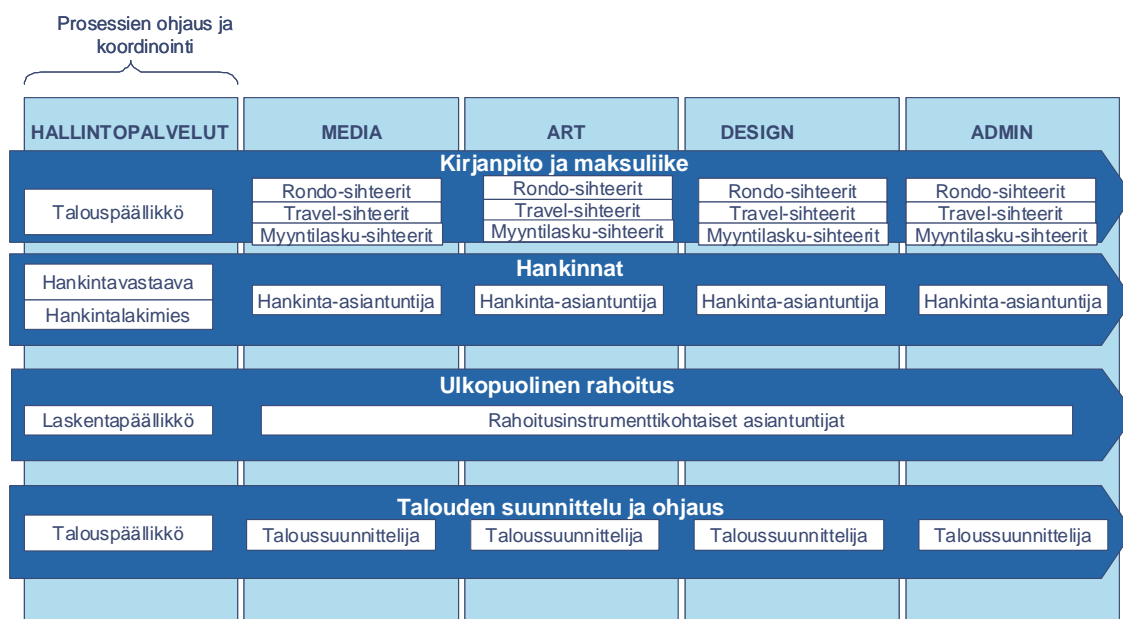
Jos ihan suoraan sanotaan, niin tulee sellainen tunne, että niitä pistetään pystyyn, komiteoita ja uusia systeemejä vaan sillä perusteella, että täällä

voidaan sanoa, että henkilöstöä on kuultu, mutta tavallaan se homma on jo päätetty jossakin muualla, että miten se tehdään. Kyllä se pikkasen katkeraksi vetää sitten. Tulisi monta kertaa hyviä ehdotuksia ja hyviä vinkkejä, miten kaikki voitaisiin järjestää, jos kuultaisiin todella niitä henkilöitä, jotka tekee sitä työtä (laskentasihteeri).

Hanke-ehdotuksen mukaan tiimien vetäjinä toimivat taloussuunnittelijat kuuluisivat organisatorisesti hallinto-osaston hallintopalveluihin, vaikka fyysisesti sijoittuisivatkin osastoille. He osallistuisivat hallinto-osaston hallintopalveluiden viikkopalaveriihin, jotta tieto kulkisi kumpaankin suuntaan, keskushallinnosta osastoille ja osastoilta keskushallintoon. Osaston edustaja kehittämishankkeessa ei ollut kuitenkaan vakuuttunut esitetyn järjestelyn toimivuudesta.

Se on minusta ihan kuolleena syntynyt idea. Ei voi ajatella, että olisi osa keskushallintoa ja sitten tulisi tänne kertomaan, miten teidän pitäisi tehdä työt. Ei, ei, ei, en missään tapauksessa siirry sinne. Muotoilu on vielä suhteellisen helppo, kun tämä on yksi yksikkö, mutta että vetäisi jotakin hallintopalvelutiimiä, joka koostuu eri osastojen väestä, niin se on jo sen verran haastava homma, että en tiedä, voiko sitä edes toteuttaa. Mitä se palvelisi? (osastosihteeri)

Huhtikuussa 2008 hankkeen ehdotuksista keskusteltiin dekaanien ja yksiköiden johtajien Halke-tapaamisessa. Toukokuussa rehtorin päätöksellä hyväksyttiin talous- ja henkilöstöpalvelujen toimintamalli ja organisointi.



Kuvio 5 Taideteollisen korkeakoulun talouspalvelujen toimintamalli

Talospalvelujen osalta vahvistettu toimintamalli vastaa pitkälti kehittämishankkeessa valmisteltua mallia. Hallintopalvelutiimien vetäjinä toimivia taloussihteereitä ei kuitenkaan siirretä hallinto-osaston virkamiehiksi kuten oli suunniteltu. Henkilöstön vastustuksen seurauksena päädyttiin siihen, että henkilöt jäävät entisiin yksikköihinsä. Sen sijaan nämä kolme osastoilla toimivaa taloussihteeriä ja hallinto-osaston talous- ja hallintopalveluissa työskentelevät talouspäällikkö, taloussihteeri ja erikoissuunnittelija muodostavat omien sanojensa mukaan "sixbagin" ja kokoontuvat säännöllisesti edistämään hallintopalvelutiimien rakentamista ja toiminnan kehittämistä (talouspäällikön haastattelu).

4.2.5 Toimenkuvien ja vastuiden muuttuminen

Palvelukeskuskonseptin mukainen maksuliike- ja kirjanpito tehtävien keskittäminen yksikköön, missä henkilöstövahvuus on niin suuri, ettei synny vaarallisia työyhdistelmiä eikä sijaistusongelmia, on osoittautunut onnistuneeksi. Korkeakoulun taloushallinto voi keskittyä tukemaan osastojen talouden suunnittelua ja seurantaa ja vastaamaan johdon tietotarpeisiin. Myös sisäistä tarkkailua ja valvontaa voidaan tehostaa.

Hallinto-osaston talospalveluihin jääneiden kolmen henkilön toimenkuviin palvelukeskuksen asiakkuus on vaikuttanut vaihtelevasti. Talouspäällikön tehtävistä väheni esimiestehtäviä. Eräiden tulojen keräämisestä, kuten opiskelijoilta perittävistä avainpantt maksuista ja materiaalmaksuista luopuminen vähensi myös talouspäällikölle kuuluvia tulojen hyväksymisiä. Etenkin ajantasaisesti hoidettavien maksutehtävien ja muiden päivittäin hoidettavien rutiinitehtävien palvelukeskukseen siirtymisen myötä töiden organisointi sairaslomien ja muiden lomien aikana helpottui. Talouspäällikkö vastaa edelleen taloushallinnon ja taloussuunnittelun yleisjohdosta. Lisäksi hän vastaa taloussuunnittelun ja -seurannan kehittämisestä, taloudellisten riskien kartoittamisesta ja sisäisen valvonnan ja sisäisen tarkkailun edistämisestä. Palvelukeskuksen asiakkuuden myötä talouspäällikön tehtäväksi tuli vastaaminen palvelukeskusyhteistyön valvomisesta ja kehittämisestä. Erikoissuunnittelija hoitaa edelleen ulkopuoliseen rahoitukseen liittyviä tukitehtäviä ja huolehtii edelleen myös tilastoista, raporteista ja kustannuslaskennasta.

Laskentasihteerin toimenkuva muuttui palvelukeskuksen asiakkuuden myötä täysin. Aikaisemmin hän oli huolehtinut mm. päivittäisistä maksatusrutiineista, kirjanpidon kuukausitasmäytyksistä ja kuukausittain tehtävistä poistoajoista. Laskentasihteerille kuuluivat myös Travel- ja Rondo-järjestelmien ylläpitotehtävät sekä tilinpäätöserittelyjen tekeminen, jotka kaikki siirtyivät palvelukeskukseen. Palvelukeskukseen siirtyneiden rutiinitehtävien tilalle laskentasihteerille on tullut

palvelukeskusyhdyshenkilön tehtävät päivittäisissä kirjanpito- ja maksuliikeasioissa ja sisäisen valvonnan tehtäviä. Kaikki rutiinitehtäviäkään eivät ole vielä poistuneet. Laskutustietolomakkeet kulkevat vielä laskentasihteerin kautta palvelukeskukseen. Jatkossakin kun otetaan käyttöön sähköinen laskutusjärjestelmä, laskentasihteerillä tulee olemaan tehtäviä siinä, sillä laskutusta ei uskalleta antaa kokonaan osastojen vastuulle. Kokemus on osoittanut, että laskuihin sisältyvien arvonlisäverojen käsittelyssä esiintyy niin paljon virheitä, että vastuu niiden oikeellisuudesta on syytä pitää taloushallinnossa.

Tilinpäätöslaskelmien, liitteiden ja erittelyjen tekeminen on siirtynyt laskentasihteeriltä palvelukeskukselle. Edelleen laskentasihteerille kuuluu tilinpäätöksen valmistelutehtäviä kuten projektisaldojen läpikäyntiä ja sen huolehtimista, että kaikki projektien laskutukset on tehty. Vastuu vuoden 2007 tilinpäätöksen laskelmien laatimisesta oli jo palvelukeskuksella. Taideteollisen korkeakoulun kirjanpitoasioita palvelukeskuksessa hoitaneella henkilöllä ei ollut kuitenkaan riittävää valtion kirjanpidon osaamista eikä hän saanut tukea omalta tiimiltään. Korkeakoulun laskentasihteeriksi joutui tekemään suuren osan töistä ja samalla opettamaan valtion kirjanpitoa palvelukeskuksen henkilölle. Ilman korkeakoulun antamaa panosta oltaisiin tilinpäätöksen valmistumisen suhteen oltu suurissa ongelmissa. Taideteollisen korkeakoulun reklamoitua asiasta palvelukeskus siirsi henkilön muihin tehtäviin, mutta ei suostunut korkeakoulun esittämään yhden kuukauden palvelumaksun palauttamiseen palvelusopimuksessa määritellyn laatupoikkeaman vuoksi. Palvelukeskus vetosi siihen, ettei asiakkaalta siirtynyt osaamista lainkaan palvelukeskukseen ja kyseessä on kohtalaisen suuri organisaatio ja, että osaamisen siirtäminen on tällaisessa tapauksessa iso prosessi ja kestää paljon kauemmin kuin silloin, kun asiakkaan henkilökuntaa siirryy palvelukeskukseen tai kun asiakas on pieni organisaatio (talouspäällikön haastattelu).

Jos meiltä olisi siirtynyt henkilöitä, se tietotaito ja tuntemus tästä talosta olisi ollut siellä päässä, niin silloin ei olisi varmaan niin paljon rasitettu tätä päätä, mitä tehtiin ja tehdään vieläkin. Mutta toisaalta taas, kun meidät asiakkaaksi sinne otettiin ja he tiesivät, että meiltä ei siirry ketään ja asiakkuussuhde pantiin täytäntöön niin kyllä voin olettaa, että sieltä se tietotaitokin pitäisi sitten löytyä, että jos sitä ei löydy niin he olisivat voineet sanoa, että me ei voida ottaa teitä vielä asiakkaaksi (laskentasihteeriksi).

Talouspäällikkö totesi tästä kokemuksesta viisastuneena, että jos palvelukeskukseen siirryttäessä, pystyy vaikuttamaan siihen, kuka jää asiakasorganisaatioon ja kuka siirtyy palvelukeskukseen, kannattaa pitää kiinni sellaisesta henkilöstä, jolla on mahdollisimman laaja-alainen ammattitaito. Ongelmien syntyessä tällaisesta henkilöstä on korvaamaton hyöty.

Taloushallinnon tietojärjestelmien muutosprojektien vetovastuun siirtyminen palvelukeskukselle on koettu helpotuksena. Pienessä taloushallinnon yksikössä eivät henkilöresurssit eikä välttämättä osaaminenkaan riitä vaativien tietojärjestelmäprojektien toteuttamiseen. Tietojärjestelmien ylläpito- ja käyttökustannustenkin odotetaan laskevan palvelukeskuksen asiakkaana (talouspäällikön haastattelu).

Osastojen henkilökunnassa palvelukeskukseen siirtyminen aiheutti huolta neuvonnan loppumisesta, jos talouspalvelujen henkilöstö siirtyy tehtävien myötä palvelukeskukseen. Tämä huoli poistui, kun laskentasihteeri jäi korkeakouluun. Aikaisemmin osastoilla voitiin luottaa siihen, että talouspalveluissa tiliöinnit täydennetään ja oikaistaan ennen kuin tiedot syötetään kirjanpitoon tai menot laitetaan maksuun. Nyt vastuu kirjanpidon tiliöintitietojen oikeellisuudesta on osastoilla. Samoin esimerkiksi matkalaskujen oikeellisuus tarkastettiin aikaisemmin talouspalveluissa. Nyt matkalaskut menevät Travel-järjestelmästä suoraan palvelukeskukseen maksuun. Osaston talousvastaavat kokevat vastuun siirron tietojen oikeellisuudesta heille kohtuuttomaksi.

Pavehan tekee rutiinityötä, sinne pitää olla valmista. Sehän tässä osastoille on paha, kun jotain sinne laittaa niin siinä ei sitten ehkä olekaan enää taloustoimisto, joka katsoo, että onko tiliöity oikein ja muuta (talouspäällikkö).

Laskentasihteerin tehtäviin on kaavailtu tositteiden pistokokeellista tarkastamista mahdollisten virheiden selvittämiseksi ja oikaisemiseksi. Palvelukeskus ei pysty tarkastamaan kirjanpidon tiliöintien oikeellisuutta, kun sillä ei ole substanssin tuntemusta varsinkaan Taideteollisen korkeakoulun tapauksessa, kun henkilökuntaa ei siirtynyt palvelukeskukseen.

Rutiinitehtävänä talouspalveluista osastoille siirtyi matkalaskujen liitteiden ja Eurocard-maksujen liitteiden skannaus. Sähköisissä järjestelmissä kierrätettävien tositteiden liitteet on saatava sähköiseen muotoon ja tämä on palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtymisen jälkeen katsottu tarkoituksenmukaisimmaksi tehdä siellä, missä tositteita muutenkin käsitellään. Liitteiden skannaukseen saattaa mennä osastolla useita tunteja viikossa.

Kassatoimintojen lakkauttaminen korkeakoulusta on aiheuttanut ylimääräistä vaivaa osastoilla. Esimerkiksi muotoilun osastolla on pieni käteiskassa, vaikka kassoja ei periaatteessa saisi ollakaan. Jos opiskelijat suorittavat käteisenä vaikka jonkin tutustumismatkan osallistumismaksuja, joutuu osaston henkilö itse viemään rahat pankkiin, kun aikaisemmin rahat vietiin korkeakoulun pääkassaan.

Talous- ja henkilöstöhallinnon uusi toimintamalli muuttaa henkilöstön toimenkuvia merkittävästi. Hallintopalvelutiimien vetäjinä toimivien taloussuunnittelijoiden

toimenkuvat tulevat muodostumaan controller-tyyppisiksi. Taloussuunnittelijan tehtäviin tulee kuulumaan vastuualueensa talouden ja henkilöstöhallinnon suunnittelu ja seuranta sekä kokonaisvastuu niihin liittyvien prosessien toimivuudesta ja kehittämisestä yhteistyössä dekaanien kanssa. Käytännössä tämä merkitsisi sitä, että taloussuunnittelijalla olisi esittelijävastuu budjettien laadinnasta ja talouden ja kirjanpidon seurannasta. Taloussuunnittelija valmistelisi sisäiset tulossopimukset talous- ja henkilöstöasioiden osalta yhteistyössä dekaanien kanssa. Taloussuunnittelija vastaisi myös korkeakoulun ohjeista tiedottamisesta osaston henkilökunnalle ja tarvittaessa yksikön tarkentavien ohjeiden laatimisesta. Kuukausiraportit ja yksikön talousraporttien kehittäminen sekä tilinpäätöksen valmistelu yksikön osalta olisi myös taloussuunnittelijan vastuulla.

Taloussuunnittelijoille on tarkoitus järjestää koulutusta tiimin vetämisestä. Heille ei ole tarkoitus antaa esimiestehtäviä, kuten esimerkiksi kehityskeskustelujen käymistä henkilökunnan kanssa. Tiimin vetäjä laatisi raportin tiiminsä toiminnasta dekaanille kehityskeskustelua varten ja raporttoisi muutoinkin toiminnasta.

Hallinnon kehittämishanketta on tarkoitus jatkaa syksyllä korkeakouluun jääneiden prosessien kehittämisellä. Taloussuunnittelijat osallistuvat hankkeen toisessa vaiheessa tuntiopetus-, Rondo-, myyntilaskutus- ja Travel-prosessien suunnitteluun yksikkönsä osalta. Ostolaskujen, myyntilaskujen ja muistiotositteiden asiatarkastajat ja hyväksyjät on määritelty nykyisin osastojen ja yksiköiden sisäisten kustannuspaikkojen ja vastuualueiden mukaisesti. On harkittu vastuualueiden lukumäärän vähentämistä, jolloin myös laskujen asiatarkastus- ja hyväksymistehtäviä voitaisiin keskittää harvemmillä henkilöillä.

Hankintatointa on myös tarkoitus kehittää luomalla hankinta-asiantuntijaverkosto, joka muodostuisi hallinto-osastolla toimivasta hankintavastaavasta sekä jokaiseen hallintopalvelutiimiin koulutettavasta hankinta-asiantuntijasta. Menettelyllä on tarkoitus keskittää hankinnat harvoille hankinta-ammattilaisille, jolloin voitaisiin turvata lainmukainen, taloudellinen ja tehokas hankintatoimi. Hankintojen suunnittelun merkitystä korostetaan.

Ulkopuolisen rahoituksen hallinnointia varten on tarkoitus muodostaa yksikköraajat ylittävä asiantuntijaverkosto. Verkoston vetäjänä toimisi hallinto-osaston hallintopalveluiden erikoissuunnittelija/laskentapäällikkö, joka vastaisi verkoston toimivuudesta ja koulutuksen järjestämisestä. Verkostoon kuuluisivat lisäksi eri rahoitusmuotojen kuten EU:n tutkimusrahoituksen, EU:n koulutusohjelmarahoituksen, Tekesin ohjelmien, EU:n rakennerahasto-ohjelmien, maksullisen palvelutoiminnan ja Suomen Akatemian ja muun kotimaisen tutkimusrahoituksen asiantuntijat. Asiantuntijoiden tehtävänä olisi muun muassa informoida yksikköjä hakuajoista, neuvoa kustannuslaskelmien ja rahoitushakemusten laadinnassa sekä tilitysten tekemisessä.

4.3 Yhteenveto ja johtopäätökset empiirisistä havainnoista

Palvelukeskuksen suunnittelu oli alkanut vapaaehtoisena tuottavuushankkeena tulevien asiakkaiden, pääkaupunkiseudun yliopistojen, yhteisestä päätöksestä lähteä tehostamaan taloushallinnon toimintaa ja kehittämään yhdenmukaisia prosesseja ja kirjauskäytäntöjä sekä sähköistämään toimintoja. Tämä oli hyvä lähtökohta taloushallinnon muutokselle. Kaikki osapuolet olivat sitoutuneita hankkeeseen.

Hankkeen edetessä siihen vaiheeseen, että oltiin valmiita tekemään päätös palvelukeskuksen muodostamisesta, oli Teknillinen korkeakoulu saavuttanut merkittävimmän toimijan aseman hankkeessa. Palvelukeskusta alettiin rakentaa pitkälti sen ehdoilla. Palvelukeskuksesta tuli hallinnollisesti Teknillisen korkeakoulun sijoitettu yliopistojen yhteinen laitos. Taloushallinnon prosessien tavoitetilakuvauksen määrittelyyn osallistuneet muiden yliopistojen edustajat kokivat, ettei heidän näkemyksiään otettu riittävästi huomioon, mikä vaikutti negatiivisesti osallistumiseen määrittelytilaisuuksiin. Tämä oli alku taloushallinto henkilöstön keskuudessa syntyneelle muutosvastarinnalle, joka lopulta osaltaan ilmeni siinä, että palvelukeskukseen siirtyi vain muutama henkilö muista yliopistoista kuin Teknillisestä korkeakoulusta.

Kun palvelukeskuksen johtajaksi valittiin henkilö, joka oli aikaisemmin toiminut Valtiokonttorin palvelukeskuksen johtajana, hänen kokemuksensa vaikutti suuresti siihen, minkälaiseksi palvelukeskuksen johtosääntö, työjärjestys ja strategia muotoutuivat. Tulevien asiakkaiden vaikutusmahdollisuus näkyi siinä, että yliopistojen hallintojohtajista koostuva johtokunta hyväksyi edellä mainitut toimintaa ohjaavat asiakirjat. Palvelukeskuksen johtaja sai suunnitella palvelukeskuksen organisaatiomallin. Toiminta organisoitiin pääsääntöisesti asiakaslähtöisen mallin pohjalta. Taloustiimit palvelevat yhtä tai useampaa yliopistoa. Tällä on pyritty varmistamaan asiakkaan substanssiosaamisen säilyminen palvelukeskusympäristössä, missä ei ole kuitenkaan täysin onnistuttu, sillä läheskään kaikista asiakasyliopistoista ei henkilökuntaa siirtynyt palvelukeskukseen.

Palvelukeskus on onnistunut yhtenäistämään käytettävät tietojärjestelmät, vaikka kirjanpitojärjestelmän vaihdossa AdeEkosta Raindanceen ei pysytty suunnitellussa aikataulussa ohjelmistotoimittajan riittämättömän resursoinnin takia. Asiakkaiden keskuudessa hankaluutta aiheuttaneet järjestelmien käyttöoikeuksiin ja raportointiin liittyvät ongelmat on ainakin osittain ratkaistu.

Prosessien ja toimintatapojen yhtenäistämässä, joka on palvelukeskuksessa nähty yhdeksi sen suurimmista haasteista, ei ole toistaiseksi onnistuttu. Prosessien yhtenäistäminen vaatii sekä palvelukeskuksen että asiakkaiden lisäpanostusta niin, että prosessien tehokkuus kokonaisuutena voidaan varmistaa. Palvelukeskuksen sisälläkään ei ole vielä pystytty vertailemaan parhaita käytäntöjä ja pohtimaan toimintatapojen yhtenäistämistä, vaikka palvelukeskuksen kokouskäytännöt, tiimipalaverit ja

yksikkökokoukset, tarjoaisivat hyvän foorumin asian käsittelyyn. Osaltaan tämä on aiheutunut siitä, että palvelukeskus on ollut toiminnassa vasta lyhyen ajan ja henkilökunnan ja asiakkaiden määrä on ollut koko ajan kasvussa.

Yhtenäisten toimintatapojen puuttuminen merkitsee sitä, että uudessa organisaatiossa toimitaan pitkälti niin kuin on totuttu toimimaan edellisessä työpaikassa. Teknillisestä korkeakoulusta palvelukeskukseen siirtyneet henkilöt toimivat ainakin aluksi korkeakoulussa omaksumiensa rutiinien mukaisesti, vaikka palvelusopimus olisi edellyttänyt toisenlaista menettelyä. Esimerkiksi korkeakoulun tekemiä tiliöintejä tarkastettiin ja korjattiin ja jopa laskujen sisältökysymyksiin käytiin kysymässä apua korkeakoulun taluspäälliköltä, vaikka vastuu tietojen oikeellisuudesta oli palvelusopimuksen mukaan asiakkaalla. Edellä kuvattu osoittaa, että sääntöjä voidaan muuttaa päätöksillä nopeastikin, mutta rutiinien muuttuminen on hidasta. Aikaisemmat rutiinit vaikuttavat uusien rutiinien sisältöön ja omaksumiseen.

Taideteollisen korkeakoulun asiakassuhteen alkamisessa ei kaikilta osin noudatettu kirjaimellisesti palvelukeskuksen toiminta-ajatuksen mukaisia menettelyjä. Varsinaista asiakkuusprojektia, jonka tavoitteena on muun muassa tarkentaa palvelukeskuksen ja asiakkaan välinen vastuunjako, ei asetettu. Palvelukeskuksen johtaja ja korkeakoulun talouspalveluiden edustajat kävivät läpi palvelusopimuksen liitteeksi tulevan vastuunjakotaulukon. Vastuunjaosta palvelukeskuksen ja asiakkaan välillä päästiin yhteisymmärrykseen, minkä jälkeen palvelusopimus voitiin allekirjoittaa. Palvelusopimuksen noudattaminen osoittautui haasteelliseksi tilinpäätöksen laatimisen yhteydessä. Kun Taideteollisesta korkeakoulusta ei ollut siirtynyt henkilökuntaa ja osaamista palvelukeskukseen, se ei pystynyt tarjoamaan palvelusopimuksen mukaista palvelua. Tilanteesta selvittiin sillä, että Taideteollisen korkeakoulun laskentasihteeri teki osan palvelukeskukselle kuuluneista, tilinpäätökseen liittyneistä tehtävistä. Tässä yhteydessä informaaleissa rutiineissa joustettiin, vaikka formaalit säännöt pysyivät muuttumattomina.

Palvelukeskuksen asiakkuus on vähentänyt henkilöresursseja Taideteollisen korkeakoulun talouspalveluista, kun tehtäviä on siirretty palvelukeskukseen ja joistakin tehtävistä on pystytty luopumaan kokonaan. Jossain määrin rutiinitehtäviä, kuten tositteiden skannausta, on siirtynyt myös osastoille. Korkeakouluun jääneen laskentasihteerin toimenkuva on muuttunut, kun palvelukeskukseen siirtyneiden päivittäisten rutiinitehtävien ja järjestelmien ylläpitotehtävien tilalle on tullut muun muassa palvelukeskuksen yhdyshenkilön tehtävät. Taluspäällikön tehtäväksi on tullut muun ohella palvelukeskusyhteistyön valvonta ja kehittäminen.

Taideteollisen korkeakoulun johto oli perustellut palvelukeskuksen asiakkaaksi menemistä sillä, että se tukisi korkeakoulun hallinto- ja tukipalvelujen sisäistä kehittämistä ja prosessien yhdenmukaistamista. Myös osastoilla toimivilla taloushallintotehtäviä hoitaneilla henkilöillä oli suuret odotukset sen suhteen, että

palvelukeskuksen asiakkuuden myötä taloushallinnon prosessit selkeytyisivät ja käytännöt yhtenäistyisivät. Toukokuussa hyväksytty talous- ja henkilöstöhallinnon kehittämishankkeessa valmisteltu talous- ja henkilöstöpalvelujen toimintamalli muuttaa tehtävien organisointia korkeakoulun sisällä. Perustettavien hallintopalvelutiimien vetäjien toimenkuissa korostuvat aikaisempaa laaja-alaisempi substanssiosaaminen ja tiimityöskentelytaidot. Taloushallinnon prosessien kehittäminen sisältyy hallinnon kehittämishankkeen toisen vaiheen suunnitelmaan, joka on tarkoitus toteuttaa syksyllä. Vasta tämän työn tulokset osoittavat, saavutetaanko palvelukeskuksen asiakkuudelle asetetut tavoitteet.

Vaikka tässä tutkimuksessa on seurattu palvelukeskuksen perustamiseen ja sen asiakkuuden muodostumiseen liittyvää muutosprosessia lähes kahden vuoden ajan, muutoksen lopputulosta ei voi vielä täsmällisesti arvioida.

5 TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ARVIOINTI

5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämä tutkimus on tehty toiminta-analyttisena case-tutkimuksena, jossa tarkoituksena on ollut selvittää, miten taloushallinnon prosessit ja toimintatavat muuttuvat ja mitkä tekijät vaikuttavat muutokseen, kun taloushallintoa uudelleen organisoidaan palvelukeskuskonseptin mukaan. Tutkimusongelmaa on tarkasteltu sekä palvelukeskuksen että sen asiakkaan näkökulmasta. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa on käytetty tutkimusaihetta kuvaavana case-esimerkkinä Pääkaupunkiseudun yliopistojen palvelukeskusta ja yhtä sen asiakasta, Taideteollista korkeakoulua.

Tutkimuksen johdantoluvussa on tarkasteltu palvelukeskusten ja erityisesti julkishallinnon palvelukeskusten perustamiseen vaikuttaneita toimintaympäristön muutoksia ja tukipalveluihin kohdistunutta tuottavuusvaatimusten lisääntymistä. Luvussa 2 on kuvattu laskentatoimen muutosta havainnollistava viitekehys ja käsitelty sääntöjen ja rutiinien välistä vuorovaikutusta. Muutoksen ja stabiilisuuden sekä muutokseen vaikuttavien tekijöiden pohdinnalla on pyritty osoittamaan muutokselle tyypillisiä piirteitä ja jäsentämään muutosta tutkimuksen tarpeita vastaavasti.

Luvussa 3 on esitetty aihetta koskevaan kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin ja selvityksiin perustuva katsaus taloushallinnon palvelukeskusten toiminnallisista piirteistä, niiden tehokkaan toiminnan edellyttämästä toimintatapojen ja prosessien standardoinnista, henkilöstön ja osaamisen kehittämisen haasteista sekä palvelusopimuksista. Lisäksi on kuvattu julkishallinnon palvelukeskusten erityispiirteitä. Palvelukeskuksen asiakkaan näkökulmasta on kuvattu asiakkuuden hallintaa sekä taloushallinnon prosessien, toimintatapojen ja toimenkuvien muuttumista.

Tutkimuksen empiriaosuudessa, luvussa 4, muutosta ja siihen vaikuttavia tekijöitä on palvelukeskuksen osalta teemoitettu muun muassa palvelukeskuksen organisoimien ja toimintaa ohjaavien periaatteiden, henkilöstön ja osaamisen kehittämisen sekä tietojärjestelmäratkaisujen ja palvelusopimusten perusteella. Palvelukeskuksen asiakkaan osalta on kuvattu, miten palvelukeskuksen asiakkuuteen on valmistauduttu ja minkälaisia kehittämisprojekteja on toteutettu toimintatapojen muuttamiseksi.

Burnsin ja Scapensin muutosprosessia ja muutokseen liittyviä organisaation sisäisiä prosesseja selittävän viitekehysten käyttökelpoisuus uudessa organisaatiossa ei ole aivan yksiselitteinen. Uudessa organisaatiossa ei vielä ole muodostunut laajasti hyväksytyjä ajattelu- ja toimintatapoja, jotka olisivat institutionalisoituneet. Viitekehysten mukaan institutionalisoituneet periaatteet muuttuvat säännöiksi ja rutiineiksi. Palvelukeskuksella on formaaleja sääntöjä kuten esimerkiksi

palvelukeskuksen johtosääntö ja työjärjestys sekä palvelukeskuksessa sovellettavat Teknillisen korkeakoulun hallinnolliset säännöt kuten taloussääntö. Asiakaskohtaiset palvelusopimukset ja vastuunjakotaulukot ovat myös osa palvelukeskuksen ja asiakasorganisaation formaaleja sääntöjä. Näiden sääntöjen syntymiseen ovat vaikuttaneet yksittäisten henkilöiden kuten palvelukeskuksen johtajan aikaisemmat kokemukset muista organisaatioista. Ajan myötä myös palvelukeskuksen toiminta muokkaa sääntöjä. Palvelukeskuksen rutiinit ovat osittain seurausta formaaleista säännöistä, mutta suurelta osin ainakin aivan toiminnan alkuvaiheessa rutiinit perustuivat henkilöiden muissa organisaatioissa noudattamiin toimintatapoihin. Sääntöjä voidaan muuttaa tai luoda uusia sääntöjä nopeastikin, mutta rutiinien muuttaminen on hidasta. Tämä ilmeni palvelukeskuksessa muun muassa siinä, että laskujen käsittelyssä toimittiin niin kuin oli totuttu toimimaan asiakasorganisaatiossa työskennellessä. Tarkastettiin ja korjattiin tiliöintejä, vaikka vastuu tietojen oikeellisuudesta palvelusopimuksen mukaan oli asiakkaalla. Taideteollisen korkeakoulun tilinpäätöksen laatimisen yhteydessä jouduttiin joustamaan rutiineissa ja tekemään osa töistä asiakasorganisaatiossa, kun palvelukeskuksessa ei ollut riittävää ammattitaitoa, vaikka palvelusopimuksen mukaan työt olisivat kuuluneet sille. Tässä yhteydessä informaaleissa rutiineissa joustettiin, vaikka formaalit säännöt pysyivät muuttumattomina. Tämä osoitti, että muutos ja stabiilisuus voivat toteutua samanaikaisesti sääntöjen ja rutiinien löyhän sidonnaisuuden takia. Tämä pätee kuitenkin vain lyhyellä tähtäyksellä.

Taloushallinnon prosesseja on sähköistetty palvelukeskusratkaisun yhteydessä. Asiakkuuden toteutumisen edellytyksenä oli ollut paperittoman kirjanpidon järjestelmän ja yhteisen pääkirjanpidon järjestelmän käyttöönotto. Yhtenäisten järjestelmien käyttö on vaikuttanut myös prosesseihin. Asiakkuudesta neuvoteltaessa palvelukeskus sopii asiakkaan kanssa, minkä osuuden kustakin taloushallinnon prosessista asiakas hankkii palvelukeskukselta ja minkä se tekee itse. Palvelukeskus voi vaikuttaa siihen, miten se oman osuutensa prosessista hoitaa. Asiakas vastaa omasta osuudestaan. Prosessien yhtenäistäminen vaatisi palvelukeskuksen ja asiakkaiden yhteistyötä, mutta tällä hetkellä ei ole olemassa menettelyä, jolla prosessien tehokkuus kokonaisuutena voitaisiin varmistaa.

Toimintatapojen yhtenäistämisen ei ole palvelukeskuksessa toistaiseksi onnistuttu, vaikka se oli nähty yhdeksi palvelukeskuksen suurimmista haasteista. Yhtenäisten toimintatapojen puuttuminen merkitsee sitä, että uudessa organisaatiossa toimitaan pitkälti niin kuin on totuttu toimimaan aikaisemminkin. Parhaiden käytäntöjen tunnistamiseen ja toimintatapojen yhtenäistämiseen ei ole pystytty panostamaan. Resurssit on mitoitettu normaalin toiminnan mukaan, eikä päivittäisten rutiinien hoidon lisäksi ole jäänyt aikaa toimintatapojen kehittämiseen. Palvelukeskuksen kokouskäytännöt, säännölliset tiimipalaverit ja yksikkökokoukset, tarjoaisivat hyvän

foorumien asioiden käsittelyyn. Toimintatapojen muutos, joka kyseenalaistaa vallitsevat rutiinit, vaatisi toteutuakseen vahvan muutosimpulssin ja muutosagentin.

Palvelukeskuksen asiakkuus on vähentänyt henkilöresursseja Taideteollisesta korkeakoulusta, kun tehtäviä on siirretty palvelukeskukseen ja joistakin tehtävistä on luovuttu kokonaan. Uhkaa toimenkuvien yksipuolistumisesta palvelukeskuksessa on vältetty toiminnan organisoinnilla. Palvelukeskuksen taloustiimit on rakennettu asiakaslähtöisesti, mikä mahdollistaa monipuolisemmat toimenkuvat. Taloustiimeissä hoidetaan osto- ja matkalaskuja, laskutusta ja kirjanpitoa. Näissä tehtävissä asiakkaan tunteminen edistää työn suorittamista. Yksilöllisten toimenkuvien määrittelyssä jokainen uusi työntekijä on saanut esittää toivomuksia, minkä tyyppisiä töitä haluaa tehdä ja kuinka paljon vastuuta haluaa ottaa. Uudelta asiakkaalta siirtyneen työntekijän tehtävien ytimen muodostaa kuitenkin yleensä asiakkaalta siirtyvät tehtävät. Asiakasyliopistossa keskitettyihin talouspalveluihin jääneiden henkilöiden toimenkuvat monipuolistuisivat, kun päivittäiset rutiinit siirtyivät palvelukeskukseen. Uutena tehtävänä on tullut palvelukeskuksen yhteyshenkilön tehtävät. Substanssiyksiköissä palvelukeskuksen asiakkuus ei suoranaisesti vaikuttanut toimenkuviin. Hallinnon kehittämishankkeen tuloksena syntyneen uuden talouspalvelujen toimintamallin toteuttaminen sen sijaan keskittää tehtäviä nykyistä harvemmille työntekijöille ja vahvistaa heidän ammatillisia profiilejaan.

Palvelukeskuksessa ajan puute on estänyt systemaattisen osaamisen kehittämisen. Tiimityöskentelyn luomia mahdollisuuksia osaamisen kehittämisessä ei tutkimuksen kuluessa vielä ole täysimääräisesti hyödynnetty ainakaan parhaiden käytäntöjen tunnistamisen ja levittämisen sekä hiljaisen tiedon jakamisen osalta. Myöskään työnkiertoa ei ole hyödynnetty, mikä on osittain seurausta siitä, että palvelukeskuksen toiminta ei ole vielä ehtinyt vakiintua, kun uusia asiakkaita ja henkilökuntaa on tullut koko ajan. Tiimityöskentelytaitoja on kehitetty palvelukeskuksen koko henkilöstölle suunnatulla tiimivalmennuksella. Taideteollisessa korkeakoulussa palvelukeskuksen asiakkuus ei vielä ole suuresti vaikuttanut osaamisen kehittämiseen. Uusien hallintopalvelutiimien luominen tuo runsaasti oppimishaasteita varsinkin tiiminvetäjille sekä ammatillisen kompetenssin että tiimityöskentely- ja kommunikaatiotaitojen osalta. Tiiminvetäjien toimenkuvat muuttuvat controller-tyyppisiksi, joten myös substanssiosaaminen korostuu. Uuden talouspalvelujen toimintamallin odotetaan yhdenmukaistavan prosesseja ja selkeyttävän työnjakoa keskushallinnon ja osastojen välillä sekä osastojen sisällä.

5.2 Tutkimuksen arviointi

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa keskeistä on tutkimusprosessin luotettavuus. Eskolan ja Suorannan (1998, 209–214) mukaan tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, etteivät tutkimuksen teoreettiset ja käsitteelliset määrittelyt ole ristiriitaisia. Tällöin menet, lähestymistavat ja tutkimustekniikat ovat yhteensopivia ja loogisia. Tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten pitää myös olla tasapainossa aineiston kanssa. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että aineisto ei sisällä ristiriitaisuuksia.

Myös tutkimuksen toistettavuudella voidaan arvioida reliabiliteettia. Jos on mahdollista toistaa tutkijan tekemät havainnot, voidaan tutkittavaa ilmiötä pitää todellisena ja tutkijan esittämiä tulkintoja hyväksyttävänä. Laadullisessa tutkimuksessa vaatimus havaintojen toistettavuudesta tarkoittaa sitä, että tutkija antaa tutkimuskohteesta riittävästi tietoa niin, että lukija pystyy arvioimaan, miten havainnot on tehty ja miten ne on edelleen työstetty tulkinnaksi. Tämän mahdollistamiseksi selostetaan, miten tutkimus on tehty ja miten materiaali on tarkastettu. (Koskinen ym, 2005, 258–259).

McKinnonin (1988) mukaan reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkijan keräämä aineisto on luotettavaa. Validiteetilla hän puolestaan tarkoittaa sitä, tutkiiko tutkija juuri sitä, mitä on ollut tarkoitus tutkia. McKinnon mainitsee case-tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin uhkina mm. havainnoitsijan aiheuttamat vaikutukset tutkimuskohteeseen, havainnoitsijan harhat, tiedonsaannin rajoitukset ja inhimilliset rajoitukset kuten unohtaminen tai tarkoitushakuisuus. Uhkia voidaan vähentää muun muassa lisäämällä tutkimuskohteessa vietettyä aikaa ja käyttämällä useampia metodeja.

Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten aineistojen, teorioiden ja tekniikoiden käyttöä samassa tutkimuksessa. Triangulaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä yksittäisellä tutkimusmenetelmällä on hankala saada kattavaa kuvaa tutkimuskohteesta (Eskola & Suoranta, 1998, 69).

Keskeisimmiksi kriteereiksi hyvälle tutkimukselle voidaan Lukan ja Kasasen (1995) mukaan nostaa tutkimustulosten uutuusarvo ja tutkimuksen uskottavuus, jolla sanotaan olevan voimakkaita sidoksia tulosten yleistettävyyteen. Toiminta-analyttisessä case-tutkimuksessa yleistäminen ei ole uskottavuuden edellytys kuten se on tilastollisessa tutkimuksessa. Koska toiminta-analyttisessä tutkimuksessa analysoidaan usein yhdessä tai muutamassa kohdeorganisaatiossa todettuja ainutlaatuisia ilmiöitä, ei tutkimustulosten yleistäminen tai tutkimuksen toistaminen samanlaisena ole yleensä mahdollista.

Case-tutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena on luoda syvälinen ymmärrys tutkittavasta kohteesta. Koska case-tutkimuksissa ei voida soveltaa tilastollista päättelyä, tämä puute pyritään korvaamaan tutkimusaiheen suurella teoreettisella tai

käytännöllisellä relevanssilla, tulkinnan ja analyysin syvyydellä sekä triangulaatiolla (Lukka & Kasanen, 1995).

Tässä tutkimuksessa oli tavoitteena muodostaa syvälinen kuva case-organisaation taloushallinnon toimintatapojen ja prosessien muuttumisesta ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Reliabiliteettia ja validiteettia on pyritty parantamaan triangulaatiolla eli useamman menetelmän käytöllä tutkimusaineiston keräämisessä. Validiteetin parantamiseksi haastateltaviksi on valittu henkilöitä eri tehtävissä palvelukeskuksessa ja asiakasorganisaatiossa niin, että he antaisivat mahdollisimman kattavan kuvan tutkittavasta asiasta ja muotoilemalla haastattelukysymykset sellaisiksi, että haastattelumateriaali on tutkimuksen tarkoituksen mukaista. Validiteetin kannalta huomionarvoista on lisäksi se, että tutkimuskohteeseen liittyvää materiaalia on ollut vapaasti tutkijan käytettävissä. Aineiston raportointi on toteutettu käytännönläheisesti niin, että lukija pystyy helposti seuraamaan tutkimuksen kulkua. Runsas haastatteluotteiden käyttö antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida myös tutkimuksen tuloksia.

LÄHTEET

- Accenture (2003) The state of shared services, fourth annual global shared services conference.
http://www.accenture.com/Global/Services/By_Subject/Finance_Mgmt/ThePlenaries.htm, haettu 25.5.2007
- Accenture (2004) Shared services start-up: From launch to stabilization.
http://www.accenture.com/Global/Services/By_Subject/Finance_Mgmt/R_and_I/FromLaunchtoStabilization.htm, haettu 25.5.2007
- Accenture (2006) Shared services management processes: The keys to attaining and sustaining high performance in shared services.
http://www.accenture.com/Global/Services/By_Subject/Finance_Mgmt/R_and_I/SharedProcessesService.htm, haettu 25.5.2007
- Ahrens, Thomas – Dent, Jeremy F. (1998) Accounting and Organizations: Realizing the Richness of Field Research. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, 1–39.
- Aubrey, Joachim (2001) Central office. *Financial Management*, Apr 2001, 34–35.
- BearingPoint Oy (2003) *Taloushallintoseelvitys*, loppuraportti.
- Burns, John (2000) The dynamics of accounting change: inter-play between new practices, routines, institutions and politics. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 13, 566–596.
- Burns, John – Scapens, Robert W. (2000) Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, Vol. 11, Iss. 1, 3–25.
- Burns, John – Vaivio, Juhani (2001) Management accounting change. *Management Accounting Research*, Vol. 12, Iss. 4, 389–402.
- Cecil, Roert (2000) At your service. *Management Accounting (UK)*, Vol. 78, Iss. 7, 32–35.
- Chenhall, Robert H. – Euske, K.J. (2007) The role of management control systems in planned organizational change: An analysis of two organizations. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, 601–637.
- Cobb, I. – Helliard, C. – Innes, J. (1995) Management accounting change in a bank. *Management Accounting Research*, Vol. 6, 155–175.
- Davies, Tim (2000) Shared experience of Shared Service Centre. *Credit Management*, 2000 June, 26–28.

- Davis, Tim R. V. (2005) Integrating shared services with the strategy and operations of MNEs. *Journal of General Management*, Vol. 31, Iss. 2, 1–17.
- Dent, Jeremy F. (1991) Accounting and organizational cultures: a field study of the emergence of a new organizational reality. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16, 705–732.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Tampere.
- Fahy, Martin J. – Donovan, Mark (1999) Shared service centres: The Irish experience. *Accountancy Ireland*, Vol. 31, Iss. 4, 7–9.
- Gilley, K. Matthew – Rasheed, Abdul (2000) Making More by Doing Less: An analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. *Journal of Management*, Vol. 26, No 4, 763–790.
- Granlund, Markus (2001) Towards explaining stability in and around management accounting systems. *Management Accounting Research*, Vol. 12, Iss. 2, 141–166.
- Granlund, Markus – Lukka, Kari (1998) Towards Increasing Business Orientation: Finnish Management Accountants in a Changing Cultural Context. *Management Accounting Research*, Vol. 9, Iss. 2, 185–211.
- Gundavelli, Veena – Mohanty, Lou (2004) A Whole New World: Shared Services for Receivables Management. *Business Credit*, Vol. 106, Iss. 8, 52–55.
- Hirsijärvi, Sinikka – Hurme, Helena (1995) *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino. Helsinki.
- Humphrey, Christopher – Scapens, Robert W. (1996) Methodological themes Theories and case studies of organizational accounting practices: limitation or liberation? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 9, No 4, 86–106.
- Innes, J. – Mitchell, F. (1990) The process of change in management accounting: some field study evidence. *Management Accounting Research*, Vol. 1, 3–19.
- Jarman, Nick (1998) Shared service centres...building for Europe. *Management Accounting*, Vol. 76, Iss. 6, 32–33.
- Järvenpää, Marko (2001) Connecting Management Accountants' Changing Roles, Competencies and Personalities into the Wider Managerial Discussion - A Longitudinal Case Evidence from the Modern Business Environment. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, Nro 4, 431–458.
- Järvenpää, Marko (2007) Making Business Partners: A Case Study on how Management Accounting Culture was Changed. *European Accounting Review*. Vol. 16, No 1, 99–142.
- Kasurinen, Tommi (2001) Influence of the Implementation Process on Management Accounting Change in a Hierarcial Corporation. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, Nro 4, 459–479.

- Kasurinen, Tommi (2002) Exploring management accounting change: the case of balance scorecard implementation. *Management Accounting Research*, Vol. 13, 323–343.
- Kessler, Ian – Coyle-Shapiro, Jackie – Purcell, John (1999) Outsourcing and the employee perspective. *Human Resource Management Journal*, Vol. 9 Iss. 2, 5–19.
- Kiiskinen, Satu – Linkoaho, Anssi – Santala, Riku (2002) *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. WSOY. Helsinki.
- King, Philip (1998) Operating a high-performance shared services centre. *Management Accounting (UK)*, Vol. 76, Iss. 9, 38–39.
- King, Philip – Leong Pauline (1998) The road to implementing shared services centres. *Management Accounting*, Vol. 76, Iss. 8, 32–33.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino. Tampere.
- Kotter, John P. (1996) Muutos vaatii johtajuutta. (alkuteos Leading change 1996) Rastor-julkaisut. Helsinki
- Lenihan, Brendan – O'Malley, Mike (2002) Finance function: Are you geared for the challenges ahead. *Accountancy Ireland*, Vol. 34, Iss. 2, 23–25.
- Lukka, Kari (1999) Case/field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimissa. Teoksessa *Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija – professori Reino Majala 65 vuotta*, toim. Hookana-Turunen Heli, 129–158. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja C-1:1999. Turku.
- Lukka, Kari (2007) Management accounting change and stability: Loosely coupled rules and routines in action. *Management Accounting Research*, Vol. 18, Iss. 1, 76–101.
- Lukka, Kari – Kasanen, Eero (1995) The problem of generalizability: anecdotes and evidence in accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 8, No 5, 71–90.
- Malcolm, Ian (1999) Re-run of an old movie or part of a continuing evolution? *Management Accounting (UK)*, Vol. 77, Iss. 11, 32–34.
- McKinnon, Jill (1988) Reliability and Validity in Field Research: Some Strategies and Tactics. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, No 1, 34–54.
- Miller, Curtis (1999) A look at European shared service centers. *The Internal Auditor*, Vol. 56, Iss. 5, 44–48.
- Modell, Sven (2007) Managing Accounting Change. Issues in management accounting, (eds.) Hopper, T. – Scapens, R. W. – Northcott, D.
- Palvelukeskuksen perustamisen periaatelinjaukset* (2004) Ohjausryhmän osamietintö I. Valtiovarainministeriö.

- Palvelukeskusten asiakkuuksien hallinta* (2007) Käsikirja. Valtiokonttori, hallinnon ohjaus.
- Partanen, Vesa (1997) *Laskentatoimen muutos ja organisaatiokulttuuri. Case: toimintolaskennan implementointi*, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja D-3:1997
- Partanen, Vesa (2005) Taloushallinnon palvelujen tuottaminen palvelukeskusmallissa. *Tilisanomat*, 2005, No: 4, 47–49.
- PricewaterhouseCoopers Oy (2008) *Tuottavuusohjelman väliarviointi*, loppuraportti.
- Saarinen, Heikki (2008) Myös toimintamallien on muututtava. *Hallinto*, Nro 2, 30–31.
- Scapens, Robert W. – Roberts, John (1993) Accounting and control: a case study of resistance to accounting change. *Management Accounting Research*, Vol. 4, 1–32.
- Schramm, Jennifer (2007) Managing Change. *HRMagazine*, Vol. 52, Iss. 3, 152–152.
- Siti-Nahiba A.K. – Scapens Robert W. (2005) Stability and change: an institutionalist study of management accounting change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 18, No 1, 44–73.
- Strebel, Paul (1996) Why do employees resist change? *Harvard Business Review*, May–June, 86–92.
- The way ahead (2000) *Business Europe*, Vol. 40, Iss. 9, 1–2.
- Thornton, Edward (2005) Flexibility over cost. *Corporate Finance*, Iss. 242, 42–43.
- Triplett, Ann – Scheumann, Jon (2000) Managing shared services with ABM. *Strategic Finance*, February, 40–45.
- Tuomela, Tero-Seppo – Partanen, Vesa (2001) In Search of Strategic Contribution and Operative Effectiveness: Developing Competencies within the Finance Function. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, Nro 4, 502–538.
- Tuottavuuskehitys ja kilpailukyky tavoitteeksi* (2003) Valtionhallinnon kilpailukyvyn ja tuottavuuden parantaminen -hanke. Valtiovarainministeriö: Helsinki.
- Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa*, 23.3.2006
- Valtiontalouden kehukset vuosille 2009–2012*, Valtiovarainministeriö VM 26/214/2008
- Valtiontalouden tarkistetut kehukset vuosille 2008–2011*, Valtiovarainministeriö VM 17/214/2007
- Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusten perustaminen* (2007) Työryhmämuistioita 6/2007. Valtiovarainministeriö. Helsinki.

Vining, Aidan – Globerman, Steven (1999) A Conceptual Framework for Understanding the Outsourcing Decision. *European Management Journal*, Vol. 17, No 6, 645–654.

Vähämäki, Maija: *Dialogi organisaation oppimisessa – Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A-2:2008. Turku.

Case-organisaatiota koskevia asiakirjoja:

Pääkaupunkiseudun seitsemän yliopiston palveluverkostohankkeen työsuunnitelma

Palvelukeskuksen perustamissopimus

Palvelukeskuksen johtosääntö

Palvelukeskuksen työjärjestys

Palvelukeskuksen liiketoimintasuunnitelma

Palvelukeskuksen strategia 2015

Palvelukeskuksen ja Taideteollisen korkeakoulun välinen palvelusopimus

Kuvataideakatemian ja Paven asiakkuushankkeen hankesuunnitelma

Taideteollisen korkeakoulun taloussääntö

Taideteollisen korkeakoulun tilinpäätös 2007

Taideteollisen korkeakoulun hallinnon kehittämishankkeen hankesuunnitelma

HAASTATTELUT

Lahti, Paula, taluspäällikkö, Taideteollinen korkeakoulu, 20.10.2006, kesto 65 minuuttia ja 18.4.2008, kesto 98 minuuttia.

Maltzeff, Tiina, kassatiimin vetäjä, Pääkaupunkiseudun yliopistojen palvelukeskus, 5.6.2008, kesto 58 minuuttia.

Myllymäki, Henna, taloustiimin vetäjä, Pääkaupunkiseudun yliopistojen palvelukeskus, 18.7.2007, kesto 70 minuuttia.

Rissanen, Hemmo, johtaja, Pääkaupunkiseudun yliopistojen palvelukeskus, 7.6.2007, kesto 60 minuuttia.

Saarela, Pekka, hallintojohtaja, Taideteollinen korkeakoulu, 23.10.2006, kesto 45 minuuttia.

Sopanen, Ritva, laskentasihteeri, talouspalvelut, Taideteollinen korkeakoulu, 16.4.2008, kesto 67 minuuttia.

Taskinen, Päivi, taloussihteeri, talouspalvelut, Taideteollinen korkeakoulu, 20.10.2006, kesto 60 minuuttia.

Vihervä, Maria, osastosihteeri, muotoilun osasto, Taideteollinen korkeakoulu, 20.10.2006, kesto 51 minuuttia ja 16.4.2008, kesto 52 minuuttia.

LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO 1

Toiminnan alkuvaiheessa palvelukeskuksessa käytetty haastattelurunko

Perustietoa haastateltavasta:

- kuinka kauan olet ollut nykyisessä tehtävässäsi
- mikä on koulutuksesi, aikaisemmat tehtäväsi

Palvelukeskuksen perustamisen valmistelu

- valmistelun vaiheet
- valmistelussa mukana olleet tahot
- oma osuutesi

Palvelukeskuksen toimintaa ohjaavien asiakirjojen (johtosääntö, työjärjestys, strategia, liiketoimintasuunnitelma) valmistelu

- valmistelussa mukana olleet tahot
- yhteisen näkemyksen muodostuminen

Palvelukeskuksen toiminnan implementointi

- kriittiset menestystekijät
- muut huomioon otettavat asiat

Palvelukeskuksen toiminnan organisointi

- miten perusteltu

Henkilöstön rekrytointi ja sijoittuminen palvelukeskuksen organisaatioon

Henkilöstön toimenkuvat, vastuut, työn haasteellisuus

- muutokset aikaisempaan
- oppimisen kehittyminen

Toimintatapojen (rutiinien) muodostuminen

- asiakasorganisaatioiden vaikutus
- henkilöstön taustan vaikutus

Keskeiset prosessit

- prosesseista päättäminen
- toimenkuvat
- oikeudet ja vastuut

Yhteydenpito asiakkaisiin

- asiakaskohtaiset ohjausryhmät
- asiakaskohtaiset vastuuhenkilöt
- asiakassopimukset

LIITE 2 TEEMAHAASTATTELURUNKO 2**Palvelukeskuksen suunnitteluvaiheessa Taideteollisessa korkeakoulussa käytetty haastattelurunko**

Perustietoa haastateltavasta:

- kuinka kauan olet ollut nykyisessä tehtävässäsi
- mikä on taustasi, aikaisemmat tehtäväsi

Miten pääkaupunkiseudun yliopistojen palveluyksikköä on perusteltu, miksi korkeakoulu on päättänyt lähteä mukaan hankkeeseen, onko muita vaihtoehtoja mietitty?

Kuka on TAIK:ssa ollut aloitteellinen hankkeen suhteen?

Miten päätös hankkeeseen osallistumisesta on tehty

- kuka valmistellut, missä päätetty?

Kuka on TAIK:ssa vastuussa hankkeen toteutumisesta

- miten hankkeen toteutus on organisoitu?

Miten korkeakoulun mielipiteitä/näkemyksiä on otettu huomioon palveluyksikön toiminnan ja organisoinnin suunnittelussa?

Miten korkeakoulun johto tukee muutosta konkreettisesti?

Miten muutosviestintä korkeakoulun sisällä hoidetaan/on hoidettu?

- missä vaiheessa
- kuka vastaa
- miten toteutetaan
- mitä kerrotaan

Miten henkilöstöä motivoidaan ja sitoutetaan muutokseen?

Miten vastataan muutoksen aiheuttamiin kielteisiin reaktioihin?

Miten on selvitetty muutoksen vaikutuksia

- henkilöstön tehtäviin
- henkilöstön asemaan?

Mitä hyötyjä ja mahdollisuuksia muutokseen sisältyy?

Mitä riskejä muutokseen sisältyy, miten riskeihin aiotaan varautua?

LIITE 3 TEEMAHAASTATTELURUNKO 3

Palvelukeskuksen asiakkaana Taideteollisessa korkeakoulussa käytetty haastattelurunko

Palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtymisen valmistautuminen

- sisäiset työryhmät, projektit
- eri yksiköiden edustus ryhmissä
- palvelukeskuksen asiakasprojekti

Taloushenkilöstön roolin muuttuminen organisaatiossa

- ovatko yliopistoon jääneiden henkilöiden tehtävät muuttuneet strategisemmiksi
- johdon, osastojen odotukset

Onko palvelukeskuksen asiakkaaksi menon jälkeen tehtäviä tai vastuita siirtynyt talouspalveluista osastoille tai päinvastoin

Onko talouspalvelut osallistunut osastoille jäävien taloushallinnon tehtävien uudelleen organisoinnin tai menettelyjen kehittämiseen

- onko TAIK:iin syntynyt palvelukeskuksen asiakkaaksi menon jälkeen virallisia tai epävirallisia ryhmiä talousasioita pohtimaan

Yhteydenpito palvelukeskukseen

Asiakaskohtainen ohjausryhmä

- kokoonpano
- kokoontuminen
- kokemukset

Ongelmien ratkaiseminen

- ongelmien kirjaaminen
- miten onnistuttu

Palvelujen hinnoittelu

- sopiminen
- erimielisyydet

Toimintatapojen muuttaminen TAIK:ssa palvelukeskuksen asiakkaana

- muutostarpeen arviointi
- onko ollut systemaattista
- hyvien käytäntöjen levittäminen
- yhteistyö muiden palvelukeskuksen asiakkaiden kanssa

LIITE 4 TEEMAHAASTATTELURUNKO 4

Palvelukeskuksessa runsas vuosi sen toiminnan aloittamisesta käytetty haastattelurunko

Perustietoa haastateltavasta:

- kuinka kauan olet ollut nykyisessä tehtävässäsi
- mikä on koulutuksesi, aikaisemmat tehtäväsi

Henkilöstön rekrytoinnin tilanne

- henkilöstön määrä
- asiakasyliopistoista siirtyneet
- muualta tulleet

Henkilöstön osaamisen kehittäminen

- ammatillisten valmiuksien lisääminen
- tiimityöskentelytaidot
- palveluosaamisen kehittäminen
- osallistuminen kehittämisprojekteihin

Kokouskäytännöt

- yksikkökokoukset
- tiimipalaverit
- johtoryhmä

Yhteydenpito asiakkaisiin

- asiakaskohtaiset ohjausryhmät
- asiakaskohtaiset vastuuhenkilöt
- asiakassopimukset

Palvelutason seuranta

- raportit
- toimenpiteisiin ryhtyminen