

TAMPEREEN YLIOPISTO
Taloustieteiden laitos

TALOUSHALLINNON PALVELUKESKUSMALLI –
TEHOKKUUDEN TAVOITTELUA,
INNOVATIIVINEN RATKAISU
VAI MUOTI-ILMIÖ?

Yrityksen taloustiede, laskentatoimi
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2005
Ohjaaja: Salme Näsi

Taru Heikkinen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Taloustieteiden laitos; yrityksen taloustiede, laskentatoimi

Tekijä: HEIKKINEN, TARU

Tutkielman nimi: Taloushallinnon palvelukeskusmalli – tehokkuuden tavoittelua, innovatiivinen ratkaisu vai muoti-ilmiö?

Pro gradu -tutkielma: 94 sivua, 4 liitesivua

Aika: Toukokuu 2005

Avainsanat: taloushallinto, palvelukeskukset

Tutkimuksen aiheena on taloushallinnon palvelukeskusmalli, joka viime vuosina on voimakkaasti kasvattanut suosiotaan Suomen yrityssektorilla ja myös julkisessa hallinnossa. Kyseessä on toimintatapa, jossa organisaation sisälle perustetun erillisen yksikön hoidettavaksi siirretään varsinaisen ydintoiminnan ulkopuolisia tukitoimintoja, usein esimerkiksi taloushallinnon rutiinitoiminnot. Palvelukeskusmalliin liittyy myös muita ajankohtaisia teemoja, kuten sähköiseen taloushallintoon siirtyminen ja toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotto.

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia sitä, kuinka organisaatiossa perustellaan taloushallinnon palvelukeskusmallin käyttöönottoa. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena case-tutkimuksena, jonka tutkimusaineisto hankitaan Tampereen kaupungin organisaatiosta. Empiirinen aineisto koostuu taloushallinnon palvelukeskus-hankkeen projektiryhmään kuuluneiden henkilöiden haastatteluista sekä erilaisista projektin suunnitelmavaiheen dokumenteista. Tutkittavaa ilmiötä lähestytään kolmesta eri teoreettisesta perspektiivistä, joita ovat tehokkuuden, innovaation sekä muoti-ilmiön näkökulmat. Vastausta haetaan siihen, mikä valituista näkökulmista korostuu voimakkaimmin kohdeorganisaation perusteluissa palvelukeskusmalliin siirtymiselle.

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että Tampereen kaupungin taloushallinnon palvelukeskus -projektin taustalla korostuvat eniten tehokkuuden näkökulmaan liittyvät tekijät. Hankkeella pyritään muun muassa taloushallinnon prosessien yhtenäistämiseen, tietojärjestelmien tehokkaaseen hyväksikäyttöön sekä kustannussäästöihin. Avaintekijäksi tehokkuustavoitteiden saavuttamisessa muodostuu toimintojen fyysinen keskittäminen yhteen paikkaan: sen uskotaan johtavan skaalaetujen toteutumiseen ja siten taloushallinnon tehtävien entistä tehokkaampaan hoitamiseen.

Taloushallinnon palvelukeskusmalliin siirtymisessä on jossain määrin kyse myös ajankohtaisen muoti-ilmiön seuraamisesta, sillä mallin muualla saavuttama suosio mainitaan yhtenä vaikuttimena hankkeeseen ryhtymiselle. Lisäksi Tampereen kaupungin hankkeen säästö- ja tehokkuustavoitteita laskettaessa on hyödynnetty konsultin muista palvelukeskuksista kokoamia vertaistietoja.

Innovaationäkökulma painottuu vähiten kohdeorganisaation palvelukeskushankkeen perusteluissa. Taloushallinnon palvelukeskusmallia itsessään ei pidetty kovinkaan innovatiivisena toimintatapana, mutta sen puitteissa, esimerkiksi prosesseja kehitettäessä, on kuitenkin mahdollista toimia innovatiivisesti.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 TUTKIMUSAIHEEN TAUSTA JA KESKEINEN KIRJALLISUUS	5
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	6
1.3 RAJAUKSET	7
1.4 TUTKIMUSMETODIT JA TUTKIMUSOTE	8
1.5 TUTKIMUSRAPORTIN RAKENNE	9
2 TALOUSHALLINNON PALVELUKESKUSMALLI.....	10
2.1 MALLIN TAUSTAA	10
2.2 PALVELUKESKUSMALLI VS. KESKITETYT TALOUSOSASTOT	11
2.3 PALVELUSOPIMUS	12
2.4 PALVELUKESKUKSIIN SIIRRETTÄVÄT TOIMINNOT	14
2.5 PERUSTELUT PALVELUKESKUSMALLIN KÄYTTÖÖNOTOLLE	15
2.6 PALVELUKESKUSMALLI HENKILÖSTÖN PERSPEKTIIVISTÄ	16
2.7 HANKKEEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS.....	17
3 NÄKÖKULMIA TALOUSHALLINNON PALVELUKESKUSMALLIN TARKASTELEMISEKSI	19
3.1 TEHOKKUUSNÄKÖKULMA	19
3.1.1 <i>Skaalaedut</i>	19
3.1.2 <i>Prosessien kehittäminen</i>	21
3.1.2.1 <i>Lähtökohdat ja tavoitteet</i>	21
3.1.2.2 <i>Henkilöstön asema prosessien kehittämisessä</i>	22
3.1.2.3 <i>Prosessien kehittämisen vaiheet</i>	23
3.1.3 <i>Teknologinen kehitys osana tehokkuuden tavoittelua</i>	24
3.1.4 <i>Tehokkuusnäkökulma palvelukeskusmallissa</i>	25
3.2 INNOVAATIONÄKÖKULMA	28
3.2.1 <i>Mikä on innovaatio?</i>	28
3.2.2 <i>Innovaation ominaisuudet ja luokittelu</i>	29
3.2.2.1 <i>Innovaation ominaisuudet</i>	29
3.2.2.2 <i>Innovaation luokittelu</i>	30
3.2.3 <i>Innovaatiot organisaatioissa</i>	31
3.2.4 <i>Palvelukeskus innovaationa</i>	34
3.3 MUOTI-ILMIÖNÄKÖKULMA.....	36
3.3.1 <i>Muodin määrittely</i>	36
3.3.2 <i>Muoti-ilmioiden leviäminen organisaatioissa</i>	38
3.3.3 <i>Matkiminen muodin osa-alueena</i>	40
3.3.4 <i>Palvelukeskus muoti-ilmionä</i>	41
3.4 YHTEENVETO TARKASTELUNÄKÖKULMISTA	44
4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSA	46
4.1 TAMPEREEN KAUPUNGIN TALOUSHALLINNON PALVELUKESKUS	46
4.1.1 <i>Tampereen kaupunki lyhyesti</i>	46
4.1.2 <i>Taloushallinnon palvelukeskus -hankkeen tausta</i>	46
4.1.3 <i>Suunnitteluprojektin organisointi</i>	48
4.1.4 <i>Palvelukeskusmallin mukainen työnjako ja palvelujen hinnoittelu</i>	49
4.1.5 <i>Taloushallinnon palvelukeskuksen organisaatio</i>	51
4.1.6 <i>Palvelukeskus vs. muut taloushallinnon uudistukset</i>	52

4.2 TUTKIMUSAINEISTO JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	52
4.2.1 Aineiston kuvaus ja hankinta	52
4.2.2 Aineiston käsittely ja analysointi	54
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	56
5.1 PALVELUKESKUSHANKKEEN AJANKOHTAISUUS JA TÄRKEIMMÄT TAVOITTEET	56
5.2 TEHOKKUUSNÄKÖKULMA	58
5.2.1 Skaalaedut	58
5.2.2 Kustannussäästöt ja hankkeeseen liittyvät laskelmat.....	62
5.2.3 Prosessien kehittäminen.....	65
5.2.4 Teknologinen kehitys.....	70
5.2.5 Yhteenveto tehokkuusnäkökulmasta	71
5.3 INNOVAATIONÄKÖKULMA	72
5.3.1 Onko palvelukeskusmalli innovaatio?.....	72
5.3.2 Palvelukeskusinnovaation ominaisuudet	74
5.3.3 Sidosryhmien suhtautuminen palvelukeskushankkeeseen	76
5.3.4 Yhteenveto innovaationäkökulmasta	78
5.4 MUOTI-ILMIÖNÄKÖKULMA.....	79
5.4.1 Täyttyvätkö muodin tunnusmerkit?	79
5.4.2 Palvelukeskusmallin suosion merkitys Tampereen hankkeessa.....	81
5.4.3 Hajautetun toimintamallin ongelmat	83
5.4.4 Yhteenveto muoti-ilmionäkökulmasta	84
6 PÄÄTELMÄT	86
LÄHDELUETTELO	91
LIITE 1: TAMPEREEN KAUPUNGIN TALOUS- JA STRATEGIARYHMÄ ...	95
LIITE 2: TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN AINEISTO	96
LIITE 3: HAASTATTELULOMAKE.....	97

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimusaiheen tausta ja keskeinen kirjallisuus

Taloushallinnon perinteiset toimintatavat ovat muuttuneet merkittävästi viime vuosina, Suomessa etenkin 2000-luvun alkupuolella. Edelleenkin käynnissä olevan kehityskulun taustalla vaikuttavia syitä ovat muun muassa liiketoimintaympäristön kansainvälistyminen, nopea teknologinen kehitys sekä yleinen kilpailun kiristyminen. Kaikki nämä tekijät ovat luonnollisesti vaikuttaneet yritysten ja yhteisöjen toimintaan kokonaisuutena muuttaen samalla myös organisaation niin sanottujen tukitoimintojen, esimerkiksi taloushallinnon, toimintamalleja. Taloushallinnon toimintojen siirtäminen erityisen palvelukeskuksen hoidettavaksi on yksi mahdollinen ratkaisu silloin, kun organisaatio haluaa uudistaa toimintatapojaan.

Palvelukeskuksella tarkoitetaan organisaation sisälle perustettua erillistä yksikköä, jonne keskitetään varsinaisen ydintoiminnan ulkopuolisia tukitoimintoja, usein esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinnon rutiinitoiminnot. Tässä raportissa palvelukeskus-termillä viitataan juuri taloushallinnon palvelukeskuksiin¹. Palvelukeskus on siten *palveluntoimittaja*, jonka *asiakkaita* ovat tietyn yrityksen eri yksiköt, yhden kaupunkiorganisaation eri toimialat tai tietyn alueen kunnat, mikäli kyseessä on useamman kunnan yhteinen palvelukeskus.

Tutkimuksen aihealuetta voidaan pitää ajankohtaisena, sillä taloushallinnon palvelukeskukset ovat yleistyneet viime vuosina Suomen yrityssectorilla, ja myös kunnissa eri puolilla maata on sekä toteutettu että meneillään useita palvelukeskushankkeita. Aihealueeseen myös yhdistyy muita ajankohtaisia teemoja, kuten sähköiseen taloushallintoon siirtyminen ja toiminnanohjausjärjestelmien hyödyntäminen, jotka usein liittyvät kiinteästi palvelukeskusmallin käyttöönottoon.

¹ Taloushallinnon palvelukeskusmallia käsitellään tarkemmin tutkimusraportin luvussa kaksi.

Taloushallinnon palvelukeskuksia käsittelevää kirjallisuutta on olemassa melko niukasti, etenkin suomenkielisen kirjallisuuden tarjonta on lähes olematonta. Tarkemmin kyseiseen aihealueeseen ovat paneutuneet Bergeron (2003) teoksessaan ”Essentials of Shared Services” sekä Quinn, Cooke & Kris (2000), jotka puolestaan ovat kirjoittaneet kirjan nimeltä ”Shared services – Mining for Corporate Gold”. Lisäksi talouden palvelukeskuksiin liittyviä artikkeleita on julkaistu joissakin kansainvälisissä talousalan ammattilehdissä. Suomenkielinen palvelukeskusmateriaali muodostuu lähinnä muutamista raporteista, joita jotkut julkisen sektorin tahot ovat laatineet toteuttamistaan taloushallinnon palvelukeskus -hankkeista. Yksi laajimmista julkisesti saatavilla olevista raporteista lienee Valtiokonttorin toimesta laadittu ”KIEKU – Palvelukeskustoiminnan lähtökohdat 8.9.2004”, joka käsittelee Valtiokonttorissa meneillään olevia taloushallinnon palvelukeskus -hankkeita. Näiden julkaisujen ohella aiheesta on toki tehty myös joitakin tutkimusraportteja.

Suomessa palvelukeskuksia on tutkittu lähinnä pro gradu -tasoisissa tutkimuksissa. Aihe on ollut ajankohtainen etenkin 2000-luvulla, jolloin muun muassa Jyväskylän, Tampereen ja Vaasan yliopistoissa sekä Helsingin kauppakorkeakoulussa on tehty yhteensä puolisen tusinaa taloushallinnon palvelukeskuksia käsittelevää tutkimusta. Näiden pro gradujen tutkimusnäkökulmat ovat olleet hyvin vaihtelevia: Niissä on tutkittu muun muassa palvelukeskuksen implementointia ja sen kannattavuutta sekä keskuksen perustamisen vaikutusta taloushallinnon laatuun ja siitä aiheutuviin kustannuksiin. Yhden tutkimuksen tavoitteena taas on ollut palvelukeskusmallin kehittäminen toimeksiantajayritykselle. Mainittujen pro gradu -töiden tutkimusperspektiivit eroavat tämän tutkimuksen lähestymistavasta.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia sitä, *kuinka organisaatiossa perustellaan taloushallinnon palvelukeskusmallin käyttöönottoa*. Ongelmaa lähestytään hankkimalla tutkimuksen empiirinen aineisto Tampereen kaupungin organisaatiosta, jossa on vuoden 2004 alussa käynnistynyt taloushallinnon palvelukeskus -projekti. Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen on valittu kolme näkökulmaa: tehokkuuden, innovaation ja muoti-ilmiön näkökulmat, joista käsin palvelukeskusmallia tarkastellaan. Alan

kirjallisuudessa ja lehtiartikkeleissa palvelukeskusmalliin siirtymistä perustellaan voimakkaimmin toiminnan tehostumisella ja saavutettavilla kustannussäästöillä (ks. esim. Bergeron 2003). Toisaalta kyseistä toimintamallia, kuten eräitä muitakin taloushallinnon uudistuksia, on mahdollista lähestyä myös innovaation perspektiivistä. Toimintolaskenta sekä Balanced Scorecard -mittaristo ovat esimerkkejä aikaisemmista taloushallinnon uudistuksista, joita voidaan tarkastella laskentainnovaatioina (ks. Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003). Muoti-ilmiön valintaa yhdeksi tarkastelunäkökulmaksi puolestaan tukee se, että palvelukeskusmalli on yleistynyt Suomessa voimakkaasti 2000-luvun taitteessa, ja tähän kehitykseen on hyvin todennäköisesti vaikuttanut myös toimintatavan kansainvälinen suosio. Tässä tutkimuksessa haetaan vastausta siihen, mikä teoreettisen viitekehyksen näkökulmista korostuu voimakkaimmin kohdeorganisaation perusteluissa palvelukeskusmalliin siirtymiselle.

1.3 Rajaukset

Tutkimusaineisto siis hankitaan kuntasektorilta, mutta tutkimuksen teoriaosassa perehdytään kuitenkin taloushallinnon palvelukeskusmalliin yleisellä tasolla, jolloin teoriaosa soveltuu sekä julkishallinnon että yrityssektorin talouden palvelukeskusten tarkasteluun. Palvelukeskusmallin keskeinen idea on hyvin samantyyppinen riippumatta siitä, onko kyseessä kunnan vai yrityksen perustama palvelukeskus. Tämän vuoksi tutkimuksen teoriaosuudessa ei ole tarpeen tehdä eroa julkisen ja yksityisen sektorin välille. Julkisella sektorilla palvelukeskusten perustaminen on yleensä osa ns. New Public Management -ajattelua (NPM), jossa on kyse julkisen hallinnon tehostamisesta soveltamalla toimintaan yksityisen sektorin markkinaperiaatteita. Tässä tutkimuksessa palvelukeskusmallin lähtökohtia ei kuitenkaan käydä läpi niin laajasti, vaan NPM:n käsittely rajataan tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa palvelukeskusmallin luominen on vielä kesken, sillä hankkeeseen liittyvä suunnittelu- ja käynnistämiprojekti on alkanut tammikuussa 2004. Tampereen kaupungin kaupunginhallituksen kokouksessa on 23.8.2004 tehty päätös palvelukeskuksen toiminnan käynnistämisestä 1.7.2005. Näiden faktatietojen pohjalta tutkimus voidaan rajata koskemaan vain taloushallinnon palvelukeskushankkeen

suunnittelu- ja käynnistysvaihetta. Palvelukeskuksen implementointivaihetta ei ole mahdollista tutkia jo pelkästään aikataulutukseen liittyvien syiden vuoksi.

Kun kansainväliset, useassa eri maassa toimivat suuryritykset perustavat palvelukeskuksia, niiden tulee kiinnittää huomiota myös verotuskysymyksiin ja eri maiden erilaiseen lainsäädäntöön. Nämä ovat toki tärkeitä näkökulmia, sillä palvelukeskus kannattaa luonnollisesti sijoittaa sellaiseen maahan, jossa verokohtelu on mahdollisimman suotuisaa. Tässä tutkimuksessa lainsäädäntö- ja etenkin verotusnäkökohdat otetaan kuitenkin huomioon vain rajoitetusti, lähinnä muutaman maininnan tasolla tutkimuksen teoriaosuudessa. Tutkielmassa ei myöskään tulla käsittelemään taloushallinnon ulkoistamista, siis palvelujen ostamista ulkoiselta palveluntarjoajalta.

Perimmäinen tällaiseen toimintojen uudelleenorganisointiin liittyvä kysymys on varmasti usein se, onko palvelukeskusmalli lopulta kannattava tai hyvä ratkaisu. Toisaalta kiinnostavaa olisi tutkia myös sitä, onko hankkeelle asetetut tavoitteet kyetty saavuttamaan. Näihin kysymyksiin ei tämän tutkimuksen puitteissa ole mahdollista etsiä vastausta, mutta ne voivat tarjota virikkeitä aiheeseen liittyvän jatkotutkimuksen tekoon.

1.4 Tutkimusmetodit ja tutkimusote

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa aineisto hankitaan haastatteluin sekä perehtymällä erilaisiin projektin suunnitelmavaiheen dokumentteihin, esimerkiksi laadittuihin raportteihin sekä kokousasiakirjoihin. Tutkimusaineiston pohjalta, valittuja tarkastelunäkökulmia hyödyntäen pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään Tampereen kaupungin tekemää ratkaisua taloushallinnon palvelukeskusmallin käyttöönotosta. Tutkimus on tyypiltään ns. tapaus- tai case-tutkimus, joka voidaan suomalaisessa yrityksen taloustieteiden tutkimusotemallissa sijoittaa toiminta-analyttisen tutkimusotteen alle (Lukka 1999, 136–137).

Lukan (1999, 136–138) mukaan case-tutkimukset on mahdollista jaotella vielä tarkemmin eri tutkimustyyppeihin. Kyseisessä jäsentelyssä tämä tutkimus osuu parhaiten teoriaa havainnollistavan case-tutkimuksen ryhmään. Teoriaa

havainnollistavassa tutkimuksessa empiirinen aineisto voidaan hankkia juuri haastatteluin sekä tutustumalla arkistomateriaaleihin, ja data voi olla yhtä hyvin määrällistä kuin laadullistakin. Tutkijan interventio empiirisen tutkimuksen yhteydessä pyritään minimoimaan, tutkijan siis ei ole tarkoitus osallistua tutkittavan todellisuuden luomiseen vaan tavoitellaan objektiivisuutta. Teoriaa havainnollistavassa case-tutkimuksessa valittu teoreettinen viitekehys on yhteinen nimittäjä kaikelle sille, mitä tehdään. Suhde teoriaan siis korostuu.

1.5 Tutkimusraportin rakenne

Johdannon jälkeen, tutkimusraportin luvussa kaksi perehdytään palvelukeskusmalliin yrityksen tai yhteisön taloushallinnon toimintojen organisointitapana. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jossa taloushallinnon palvelukeskusmallia tarkastellaan kolmesta eri näkökulmasta: tehokkuuden, innovaation ja muoti-ilmiön perspektiiveistä. Luvussa neljä käydään läpi tutkimuksen empiirisen osan toteutus. Tässä vaiheessa siis esitellään ensin tutkimuksen kohteena oleva Tampereen kaupungin taloushallinnon palvelukeskus, minkä jälkeen kerrotaan tutkimusaineistosta ja tutkimuksen toteutustavasta. Luvussa viisi käydään läpi tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja esitetään niistä tulkintoja. Raportin lopuksi tehdään päätelmät eli kootaan yhteen tärkeimmät tutkimustulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset sekä pohditaan saatujen tulosten luotettavuutta. Lisäksi esitetään arvio siitä, kuinka hyvin tutkimuksen teoria ja empiria tukevat toisiaan, eli kuinka onnistuneena tutkimuksen teoreettisen viitekehysten valintaa voidaan pitää.

2 TALOUSHALLINNON PALVELUKESKUSMALLI

2.1 Mallin taustaa

Palvelukeskuksella (Shared Service Centre, SSC) tarkoitetaan organisaation sisälle perustettua erillistä yksikköä, jonka vastuulla on tiettyjen ydintoiminnan ulkopuolisten tukitoimintojen hoitaminen. Palvelukeskus on siis palveluntoimittaja, jonka sisäisiä asiakkaita ovat organisaation muut yksiköt ja osastot. Monet talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät ovat ominaisuuksiltaan sellaisia, että ne on mahdollista siirtää hoidettaviksi palvelukeskuksessa. (Fisher 1998)

Malcolm (1999) katsoo, että palvelukeskusmalli on yleistynyt tietyn kehityskulun tuloksena, jossa tukitoimintoja on ensin keskitetty, sitten taas hajautettu ja lopulta niiden hoitaminen on siirretty palvelukeskuksiin. Tähän kehitykseen ovat vaikuttaneet useat eri tekijät, kuten kilpailun kiristyminen, toimintaympäristön kansainvälistyminen, viestinnän nopeutuminen sekä informaation entistä parempi saatavuus. Teknologian edistysaskeleet sekä halu vastata asiakkaiden ja muiden sidosryhmien muuttuviin tarpeisiin ovat vauhdittaneet kehitystä ja lyhentäneet erilaisten organisaatiostrategioiden kiertoaikaa.

Toimintojen keskittämisestä tuli suosittu strategia jo 1950-luvulla, ja keskittäminen olikin tavanomainen toimintatapa lähes 40 vuoden ajan. Toimintojen hajauttamista puolestaan pidettiin hyvänä ratkaisuna jälleen 1980-luvun alussa, ja tämä toimintatapa jatkui vuosisadan loppuun. Vuodesta 1985 alkaen palvelukeskusmalli on vähitellen yleistynyt tukitoimintojen organisointimuotona. Kehitysvaiheet ovat siis osittain olleet päällekkäisiä, ja eri organisaatiot ovat omaksuneet uusia strategioita eri tahdissa. Lisäksi on hyvä ottaa huomioon se, että eri toimintatavat eivät yhden organisaation sisälläkään ole toisiaan pois sulkevia. Joitakin toimintoja voidaan siis siirtää palvelukeskuksiin ja samalla hoitaa osa toiminnoista edelleen hajautetusti. (Malcolm 1999)

Talouselämyksen ammattilehdissä ja konsulttien puheenvuoroissa taloushallinnon palvelukeskusten yleistymisen on usein katsottu olevan osa taloushallinnossa

meneillään olevaa laajaa muutosprosessia, jonka ovat käynnistäneet muun muassa toiminnan kansainvälistyminen ja liiketoimintaympäristön sähköistyminen. Palvelukeskusmallin sanotaan olevan optimaalinen ratkaisu tukitoimintojen järjestämiseksi, sillä se vapauttaa voimavaroja organisaation ydintoiminnan hoitamiseen. Samassa yhteydessä on korostettu sitä, että taloushallinnon tulisi jatkossa pystyä tukemaan tehokkaasti liikkeenjohdon työskentelyä ja päätöksentekoa, eli näillä argumenteilla on perusteltu myös taloustoimintojen siirtämistä palvelukeskuksiin. (Fisher 1998; Profiitti 2001)

Palvelukeskusmallin suosiota Euroopassa selittävät muutamat viime vuosien aikana tapahtuneet merkittävät muutokset. Vuonna 2002 otettiin 12 Euroopan maassa käyttöön yhteinen valuutta euro, ja vuoden 2005 alussa Euroopan Unionin alueella tuli voimaan kansainvälinen tilinpäätösnormisto (International Financial Reporting Standards, IFRS). Kun vielä eri maiden yritysverolainsäädännöt lähentyvät hiljalleen toisiaan, voidaan Euroopan todeta kaikkien edellä mainittujen tekijöiden johdosta muuttuneen yhä homogeenisemmaksi markkina-alueeksi. Täten ainakin kansainvälisten suuryritysten on mahdollista hyötyä tiettyjen tukitoimintojen rationalisoinnista, sillä eurooppalaisessa toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset tukevat tällaista toimintojen uudelleenorganisointia. (Jarman 1998)

2.2 Palvelukeskusmalli vs. keskitetyt talousosastot

Palvelukeskuksia käsittelevissä ammattilehtiartikkeleissa korostetaan usein sitä, että taloushallinnon palvelukeskuksissa ei kuitenkaan ole kyse paluusta keskitettyihin talousosastoihin. Tätä perustellaan esimerkiksi toteamalla, että palvelukeskusmallissa taloushallinnon ammattitaitoinen hoitaminen on palveluntoimittajan ydinliiketoimintaa, jonka laadusta ja kustannuksista se on itse vastuussa. Lisäksi palvelukeskuksen ja sen asiakkaiden välille pyritään synnyttämään aito asiakassuhde, jonka sisällöstä sovitaan tarkemmin kirjallisessa palvelusopimuksessa. (Aubrey 2001) Tällaisen palvelusopimuksen sisältöön perehdytään myöhemmin tässä luvussa.

Perinteisten keskitettyjen talousosastojen perustamisella on tavoiteltu ainoastaan kustannussäästöjä, eikä toiminta ole pohjautunut lainkaan asiakassuuntautuneeseen

ajattelumalliin, saati kirjallisiin palvelusopimuksiin (Aubrey 2001; Bergeron 2003, 17–18). Keskitetyt talousosastot perustettiin usein organisaation keskushallinnon yhteyteen, kun taas palvelukeskukset organisoidaan tavallisesti omiksi yksiköikseen, kansainvälisten konsernien tapauksessa esimerkiksi maahan, jossa verotuskäytäntö on suotuisa ja työvoimakustannukset alhaiset. Keskittämisellä pyrittiin sijoittamaan samantyyppisiä työtehtäviä tekevät ihmiset yhteen paikkaan, mutta palvelukeskusmallissa pyritään standardoimaan ja kehittämään prosesseja ja toimintatapoja. Lisäksi talousosastojen keskittämisen nähtiin helpottavan niiden valvontaa, kun taas palvelukeskuskonseptissa korostetaan sitä, että liiketoimintayksiköiden resursseja vapautuu ydintoimintaan, kun tukitoiminnot hoidetaan muualla. (Malcolm 1999)

Toisaalta muun muassa Arkin (1999) toteaa, että palvelukeskusidea ei juuri eroa keskittämisestä. Hänen mukaansa on kyse lähinnä siitä, että joidenkin tahojen mielestä kyseisestä ilmiöstä on soveliaampaa käyttää jotakin muuta termiä kuin keskittäminen tai jälleenkeskittäminen. Näin on siksi, että sana keskittäminen synnyttää ihmisissä enimmäkseen negatiivisia mielikuvia, sillä aikaisempien kokemusten perusteella se tuo heidän mieleensä vain rahallisten säästöjen tavoittelun jopa henkilöstön työtyytyväisyyden kustannuksella. Termi palvelukeskus ei ole vielä tällä tavoin saastunut, minkä vuoksi sen käyttö on yleistynyt.

Arkinin näkemystä siitä, että palvelukeskusmalli on lähestulkoon synonyymi keskittämiselle, voidaan pitää hieman kyseenalaisena. Alan kirjallisuuden mukaan erot näiden kahden toimintatavan välillä ovat melko selkeät, sillä jo niiden peruslähtökohdat eroavat toisistaan merkittävästi. Siten Aubreyn, Bergeronin ja Malcolmin esittämien näkökulmien perusteella voidaan todeta, että palvelukeskuksia perustamalla ei ole tarkoitus siirtyä takaisin taloustoimintojen keskitettyyn hoitamiseen perinteisellä tavalla.

2.3 Palvelusopimus

Palvelusopimus on palveluntoimittajan eli palvelukeskuksen ja asiakkaan eli organisaation tietyn yksikön välille solmittu sopimus. Sen tekeminen on tärkeää, jotta syntyy dokumentoitu yhteisymmärrys toimittajan ja asiakkaan vastuista,

velvollisuuksista ja odotuksista. (Bergeron 2003, 207–208; Quinn, Cooke & Kris 2000, 150–151) Sopimuksen laatimisessa on olennaista kiinnittää huomiota palvelun sisällön määrittelyyn ja haluttuihin lopputuloksiin, ja vasta toissijaisesti palvelun toimittamisen prosessiin. Palvelun luovutuspaikka, siis aika ja paikka, jolloin omistajuus ja vastuu siirtyvät toimittajan ja asiakkaan välillä, on määritettävä yksiselitteisesti. Myös vastuuhenkilöiden osoittaminen, mielellään nimeämällä heidät, on hyvin tärkeää. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 157, 162)

Sopimus voidaan sisällöllisesti jakaa neljään osaan, joiden painopisteisiin ja yksityiskohtaisuuden tasoon vaikuttavat merkittävästi kunkin asiakassuhteen ominaispiirteet. Ensimmäinen osio, *palvelumäärittely*, vastaa kysymyksiin mitä, missä ja milloin. Se kuvaa suoritettavan toiminnon ja saatavan lopputuloksen sekä palvelun luovutuspaikkeen. Toinen ulottuvuus on *palvelun suoritus*, joka puolestaan määrittelee, miten palvelu toimitetaan asiakkaalle. Tässä yhteydessä tulee täsmentää palvelun suoritusmittarit, kuten saatavuus, volyyymi ja määräajat sekä asettaa niille tietyt suoritustasot, joiden pohjalta sovitaan se palvelun laadun vähimmäistaso, johon palvelukeskuksen tulee ylittää. Tämän ohella on olennaista sopia asiakkaan vastuista esimerkiksi sen suhteen, minkälaista aineistoa sen tulee tuottaa palvelukeskuksen käyttöön. Sopimukseen on myös mahdollista sisällyttää ehto, jonka mukaan palveluntarjoajan on pyrittävä kehittämään toimintaansa jatkuvasti. (Aubrey 2001; Kiiskinen ym. 2002, 159 – 160)

Palvelusopimuksen kolmas osio on *palvelun reunaehdot*, joissa otetaan kantaa siihen, millaisin ehdoin ja poikkeuksin toimittaja sitoutuu saavuttamaan sovitun palvelutason. Tässä osassa voidaan esimerkiksi asettaa ala- ja ylärajat palvelukeskuksessa suoritettavalle työmäärälle tai kuvata poikkeustilanteet ja ympäristönmuutokset, joissa palvelukeskukselle asetettu suoritusvaade ei ole voimassa. *Palvelun hinta* on sopimuksen neljäs ulottuvuus, joka tuo mukaan taloudellisen näkökulman. Tässä osiossa sovitaan palveluntoimittajalle maksettavasta korvauksesta sekä mahdollisista sanktioista, mikäli jompikumpi osapuoli ei noudata palvelusopimusta. Palvelun hinnan perusteena voivat olla toimittajalle aiheutuneet kustannukset. Hyvin usein kullekin suoritteelle tai toiminnolle määritellään yksikköhinta, jolloin asiakasta veloitetaan todetun volyymin perusteella. Konserniin tai muuhun yhteisöön perustetun palvelukeskuksen ja sen asiakasyksiköiden välillä maksu hoidetaan sisäisenä

veloituksena, mikä edellyttää sisäisten siirtohintojen määrittämistä palveluille. Kiiskisen ym. (2002) mukaan sanktiot ovat harvinaisia organisaation sisälle perustetun palvelukeskuksen ja sen sisäisten asiakkaiden välisissä sopimuksissa. Sen sijaan niistä on hyvin tärkeää sopia silloin, jos palvelukeskus ulkoistetaan, siis ostetaan palvelut ulkoiselta palveluntarjoajalta. (Aubrey 2001; Kiiskinen ym. 2002, 159 – 160)

2.4 Palvelukeskuksiin siirrettävät toiminnot

Parhaiten palvelukeskuksessa hoidettaviksi sopivat sellaiset työtehtävät, jotka eivät ole ominaisuuksiltaan liian erityislaatuisia eivätkä strategisesti kriittisiä organisaation toiminnan kannalta. Nämä kriteerit täyttäviä liiketoimintaprosesseja on olemassa kahta eri tyyppiä: tapahtumien suureen määrään perustuvat prosessit sekä tietyt erikoistuneet toiminnot, jotka ovat kuitenkin yhteisiä useille liiketoimintayksiköille. Prosessit, joissa käsitellään tai toteutetaan suuria määriä toistensa kaltaisia tapahtumia, ovat yhdenmukaisia koko organisaatiossa ja siten helposti standardisoitavissa ja siirrettävissä palvelukeskukseen. Erikoistuneiden toimintojen, kuten logistiikan ja IT-palvelujen hoitaminen keskitetyksi puolestaan tarjoaa mahdollisuuden toimintojen entistä tehokkaampaan hyväksikäyttöön ja koordinointiin. Tästä hyötyvät etenkin pienemmät liiketoimintayksiköt, kun niiden ei tarvitse sijoittaa sellaisten resurssien hankintaan, joiden käyttötarve on mahdollisesti vain ajoittaista. Pohdittaessa tietyn tukitoiminnon siirtämistä palvelukeskuksen hoidettavaksi avainkysymys on se, vähentääkö organisaation ydintoiminnon ja kyseisen tukitoiminnon välille syntyvä etäisyys prosessin tehokkuutta. Mikäli näin käy, muutosta ei tule toteuttaa. (King & Leong 1998)

Talouden palvelukeskuksessa hoidetaan tavallisesti kaikki taloushallinnon standardisoitavissa olevat perustehtävät, kuten kirjanpito, ostolaskujen käsittely, osto- ja myyntireskontrat sekä palkanlaskenta. Myös laskutus, perintä, sisäinen ja ulkoinen kustannuslaskenta sekä talouden raportointiaineiston tuottaminen voivat olla palvelukeskuksissa hoidettavia työtehtäviä. Toimenkuva määräytyy aina asiakasyksikön kanssa tehdyn palvelusopimuksen pohjalta. Vastuuta talouden ja henkilöstöhallinnon strategiapäätöksistä ei kuitenkaan tavallisesti siirretä palvelukeskukseen. (Aubrey 2001; Kuopion seudun kuntien 2004, 9; Quinn ym. 2000, 55)

2.5 Perustelut palvelukeskusmallin käyttöönotolle

Tukitoimintojen siirtämistä palvelukeskuksen hoidettaviksi perustellaan monin eri tavoin. Toiminnan tehostumista ja sitä kautta kustannussäästöjen saavuttamista pidetään yhtenä tärkeimmistä tavoitteista. Tehokkuus lisääntyy muun muassa skaalaetujen hyödyntämisen, toimintatapojen yhtenäistämisen ja tietojärjestelmien tehokkaamman hyväksikäytön myötä. Prosesseja standardoimalla pyritään parantamaan palvelun laatua sekä takaamaan tuotetun laadun tasaisuus, mutta samalla myös toimimaan entistä asiakaslähtöisemmin. Lisäksi palvelukeskusmallin sanotaan tarjoavan hyvän lähtökohdan henkilöstön ammattitaidon kehittämiseen, sillä se antaa entistä paremmat mahdollisuudet esimerkiksi kouluttautumiseen ja urakehitykseen sekä tarjoaa samalla motivoivan työympäristön. Tämä taas saattaa vaikuttaa myönteisesti henkilöstön työtyytyväisyyteen sekä saatavuuteen ja kilpailukykyyn työmarkkinoilla. (Aubrey 2001; Bergeron 2003, 5; Fisher 1998; Horila 2001, 9; King 1998) Tehokkuusnäkökulmaa palvelukeskuskonseptin yleistymistä selittävänä tekijänä käsitellään luvussa 3.1.

Kuntasektorilla useiden eri kuntien taloushallinnon toimintojen siirtäminen yhteiseen palvelukeskukseen mahdollistaa sen, että kunnat voivat keskittyä ydintoimintojensa ja -palvelujensa tuottamiseen ja kehittämiseen, ja taloushallinto säilyy samalla osaavissa käsissä. Tällöin järjestelyllä tuetaan etenkin pienten kuntien elinvoimaisuuden säilyttämistä. (Horila 2001, 9) Tosin palvelukeskukset eivät välttämättä aina ole useamman kunnan yhteisiä keskuksia, sillä suuret kunnat voivat keskittää pelkästään omien yksiköidensä, esimerkiksi virastojen, laitosten ja museoiden, tukitoiminnot yhteen paikkaan.

Granlund ja Malmi (2004, 19) kuitenkin muistuttavat, että toiminnan tehostuminen ja asiakaslähtöisyyden toteutuminen eivät ole itsestään selviä asioita. Vuosien kuluessa liiketoimintayksiköiden omat käytännöt taloushallinnon toimintojen hoitamisessa ovat voineet kehittyä tehokkaiksi itsenäisesti hoidetuiksi rutiineiksi. Tällöin voi olla olemassa vaara, että palvelukeskusmallin käyttöönotto johtaa suunniteltua epävarmempaan ja hitaampaan – vaikkakin mahdollisesti edulliseen – palveluun.

2.6 Palvelukeskusmalli henkilöstön perspektiivistä

Jarmanin (1998) mukaan henkilöstön merkitystä palvelukeskushankkeen onnistumisessa ei voida kyllin korostaa. Tämän vuoksi työntekijöiden huomioon ottaminen heti projektin alkuvaiheesta lähtien on ensisijaisen tärkeää, etenkin tiedonkulun toimimiseen ja riittävään informointiin tulee keskittyä. Kun henkilöstö otetaan mukaan muutosprosessiin, heidän on helpompaa sopeutua uuteen tilanteeseen ja hyväksyä muutokset. (Quinn ym. 2000, 159)

Henkilökunnalle palvelukeskuksen sanotaan tarjoavan motivoivan työympäristön, jossa ns. rivityöntekijällä on paremmat mahdollisuudet laajentaa osaamistaan kuin perinteisellä talousosastolla työskennellessä (Aubrey 2001; King 1998). Työtehtävien kierto on eräs tapa monipuolistaa henkilökunnan tehtäväkenttää. Tosin palvelukeskuksen toiminnan täytyy ensin vakiintua, ennen kuin työkiertoa voidaan alkaa toteuttaa. Tämä voi viedä aikaa jopa joitakin vuosia. Lisäksi on hyvä selvittää, mitä mieltä palvelukeskuksen asiakkaat olisivat siitä, että heidän asioitaan keskuksessa hoitava henkilö vaihtuisi. Näin tulee tehdä ainakin siinä tapauksessa, jos työt palvelukeskuksessa on jaettu eri tiimeille ja tiimit puolestaan on koottu toiminnoittain (esimerkiksi kirjanpitiimi, maksuliikennetiimi ja myyntireskontratiimi) tai asiakkaittain. Voi olla, että asiakasyritykset ovat juuri tottuneet asioimaan tietyn henkilön kanssa ja ovat erittäin tyytyväisiä saamaansa palveluun. Jos tämä henkilö vaihtuu, tarkoittaa se muutosta, ja ihmisillehän muutokseen sopeutuminen on yleensä jossain määrin vaikeaa. Luonnollisesti muutos ei ole hankala asia vain asiakasyrityksen henkilöstölle, se voi olla hankala myös palvelukeskuksen työntekijöille.

Hyvin usein palvelukeskushankkeiden yhteydessä halutaan korostaa sitä, että hankkeen toteuttaminen ei tarkoita työpaikan menetystä kenellekään työntekijälle tai että ainakin se tulee vaikuttamaan henkilöstöön ennen kaikkea positiivisesti (Horila 2001, 11; Profiitti 2001). Fisherin (1998) näkemys kuitenkin on, että pitkällä aikavälillä palvelukeskuksen perustaminen johtaa yleensä irtisanomisiin. Henkilökunnan irtisanomiset liittyvät erityisesti sellaisiin tilanteisiin, joissa kansainvälinen suuryritys päättää perustaa yhden tai muutamia palvelukeskuksia, joihin siirretään taloustoiminnot esimerkiksi useissa eri Euroopan maissa sijaitsevista liiketoimintayksiköistä. Tällöin paikallisilta henkilöstövähennyksiltä ei voida välttyä, sillä suurin osa henkilökunnasta

on hyvin todennäköisesti siitä maasta, jossa keskus toimii. Tosin samanlainen tilanne voi toteutua yhden maan sisälläkin. Jos suomalainen, usealla paikkakunnalla toimiva yritys ottaa käyttöön palvelukeskusmallin, ei voida olettaa, että entiset talousosastojen työntekijät muuttaisivat uudelle paikkakunnalle, vaikka heidän työtehtävänsä niin tekevätkin.

2.7 Hankkeen suunnittelu ja toteutus

Cecil (2000) pitää palvelukeskuskonseptia niin tehokkaana toimintatapana, että organisaatio voi hyötyä sen käyttöönotosta kustannussäästöjen muodossa, vaikka projektin implementointi ei onnistuisikaan odotetusti. Käynnistysvaiheessa tapahtuneet virheet ja epäonnistumiset eivät siis hänen mukaansa vielä merkitse koko hankkeen romuttumista, vaan mittavat säästöt ovat senkin jälkeen mahdollisia, jopa todennäköisiä. Kuitenkin Cecil painottaa johdon sitoutumisen ja tuen tärkeyttä tässäkin hankkeessa. Onnistumiseen vaaditaan toiminnallisten ja eri liiketoimintayksiköiden välisten raja-aitojen murtamista, jolloin organisaation johdolta saatava tuki on avainasemassa.

Useissa palvelukeskusmallia käsittelevissä artikkeleissa todetaan, että palvelukeskushankkeissa, kuten projekteissa yleensäkin, huolellinen suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen realistisesti on tärkeää. Suunnitteluvaiheessa tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, ettei tehokkuutta ja säästöjä tavoitella liian intensiivisesti asiakaspalvelun laadun kustannuksella. Työntekijöiden rekrytoinnissa ja koulutuksessa on hyvä pitää mielessä, että henkilöstö tarvitsee paitsi teknistä osaamista, ennen kaikkea myös asiakaspalvelu- ja tiimityöskentelytaitoja. Muita mahdollisia suunnitteluvaiheen karikkoja ovat prosessien liiallinen räätälöinti asiakkaan tarpeiden mukaan sekä epäonnistuminen työntekijöiden suoritusmittareiden määrittelyssä. (Cecil 2000; Aubrey 2001)

Palvelukeskusmallia menestyksekkäästi hyödyntäneet organisaatiot ovat heti projektin alusta alkaen oivaltaneet prosessien yhtenäistämisen merkityksen. Organisaatorakenteen ja tietojärjestelmien muutokset on tehty siten, että ne tukevat toimintatapojen yhtenäistämistavoitetta. Toisaalta ne yritykset, jotka eivät ole hyötynneet palvelukeskuksen perustamisesta odotetusti, ovat toimineet juuri päin vastaisessa

järjestyksessä: Ne ovat ensin panostaneet teknologiaan ja hankkineet uudet tietojärjestelmät ja vasta sitten ryhtyneet pohtimaan, kuinka nämä järjestelmät mahdollistaisivat toimintatapojen tehokkaan uudelleenjärjestelyn. Projektille asetettuja tavoitteita ei myöskään usein ole saavutettu, jos on keskitytty toimintojen yhdistämiseen vain organisatorisella tasolla, eikä liiketoimintayksiköiden prosessien ja tietojärjestelmien yhtenäistämistä ole painotettu tarpeeksi. (Cecil 2000)

Olennainen tekijä palvelukeskuksen menestymisessä on se, että sitä johdetaan kuin mitä tahansa normaalia liiketoimintaa, vaikka sen asiakaskunnan muodostavatkin organisaation sisäiset asiakkaat. Keskuksen toiminnan kulmakivinä tulee olla erinomainen asiakaspalvelu, pyrkimys jatkuvaan prosessien tehostamiseen sekä tahto tehdä palvelukeskuksesta mukava työpaikka henkilöstölle. Tällä tavoin on mahdollista motivoida henkilökuntaa tekemään parhaansa samalla, kun kustannuksia pyritään jatkuvasti pienentämään. (King 1998) Onnistumiseen vaadittavien tavoitteiden saavuttaminen saadaan siis kuulostamaan jopa helpolta, mutta käytännön toteutus voi osoittautua hyvin haastavaksi tehtäväksi.

3 NÄKÖKULMIA TALOUSHALLINNON PALVELUKESKUSMALLIN TARKASTELEMISEKSI

3.1 Tehokkuusnäkökulma

Tehokkuusnäkökulma jaetaan seuraavissa alaluvuissa kolmeen eri osatekijään, joita ovat skaalaetujen tavoittelu, prosessien kehittäminen sekä teknologisen kehityksen hyödyntäminen. Tehokkuutta lisättäessä perimmäinen tavoite on kustannussäästöjen saavuttaminen, jota tavoitellaan keskittymällä kaikkiin edellä mainittuihin tekijöihin.

3.1.1 Skaalaedut

Siirtämällä tietyt toiminnot hoidettavaksi keskitetysti yhdessä tai vain muutamassa paikassa organisaatio voi saavuttaa hyötyä skaala- eli mittakaavaetujen muodossa. Kyseisestä ilmiöstä voidaan käyttää myös ilmaisua suurtuotannon etu. Skaalaeduissa on kyse siitä, että suuren määrän tuottaminen tulee yksikköä kohden edullisemmaksi kuin pienen määrän. Tällöin tuotantovolyymia kasvattamalla on mahdollisuus saada aikaan kustannussäästöjä ja toimia aiempaa kustannustehokkaammin (Järvenpää ym. 2003, 40). Yksikkökustannusten alentuminen perustuu esimerkiksi siihen, että suurempi toimija pystyy tekemään isoja kertaostoja, järjestämään tuotannon tehokkaammin tai hankkimaan pääomaa edullisempaan hintaan. Talousteorian selityksen mukaan suurtuotannon keskeisin etu on juuri kustannustehokkuuden saavuttamisessa (Meklin 2000, 99).

Mittakaavaeduista voidaan hyötyä selkeimmin teollisilla toimialoilla, mutta jossain määrin myös palvelujen tuotannossa. Meklinin (2000) mukaan palvelujen kohdalla voidaan puhua jopa niiden sarjatuotannosta, minkä ansiosta organisaation kapasiteetti on mahdollista mitoittaa aiempaa paremmin ja käyttöastetta voidaan nostaa. Tämän ohella hän mainitsee suurtuotannosta koituvina hyötyinä tuotanto-organisaation hyvän asiantuntemuksen kyseisestä palvelusta ja siten hyvät oheispalvelut (Meklin 2000, 99). Monilla toimialoilla skaalaetujen tavoittelu on johtanut suurempien tuotantoyksiköiden

syntymiseen, jotta olisi mahdollista alentaa toiminnasta aiheutuvia kiinteitä kustannuksia. Toisaalta edulliset kustannukset mahdollistavat myös tuotteiden tai palvelujen tarjoamisen asiakkaalle edulliseen hintaan, hyöty on siis molemminpuolista. (Aalto-Setälä 1998, 4) Malkamäki (1999) on tutkinut arvopaperipörssitoiminnan skaalaetuja. Hänen mukaansa keskittämällä tavanomaisia, standardoitavissa olevia toimintoja voidaan saavuttaa skaalaetuja. Sen sijaan monimutkaisemman informaation käsittelyä sisältäviä työtehtäviä ei ole järkevää hoitaa ns. sarjatuotantona. (Malkamäki 1999, 9)

Skaalaetujen tavoittelu voi aiheuttaa myös joitakin ongelmia organisaation toiminnassa. Yksi mahdollinen uhkatekijä on, että toimintojen keskittelyllä hoitamisella ei pystytä vastaamaan asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin. Tällöin tuotettujen palvelujen sisältö tai ajoitus ei ole yhdenmukainen asiakkaan tarpeiden ja odotusten kanssa, kyse on siis responsiivisuusongelmasta. (Meklin 2000, 99) Toimintojen keskittämisellä suurempiin yksiköihin on asiakkaan edun kannalta muutamia muitakin varjopuolia, etenkin kulutushyödykemarkkinoilla. Suurtuotannon etujen tavoittelun takia toimijoiden määrä markkinoilla vähenee, mikä puolestaan on uhka tehokkaalle kilpailulle ja voi johtaa hintojen nousuun. Pitkällä aikavälillä kilpailun puute voi aiheuttaa myös toiminnan tehostumusta, kun suuret yksiköt keskittyvät vain nykyisen toimintansa ylläpitoon, eivätkä panosta tarpeeksi uusien tuote- tai palveluinnovaatioiden kehittämiseen. Suurtuotannosta saatavien etujen vaikutus kuluttajien ja koko yhteiskunnan hyvinvointiin on siis moniulotteinen kokonaisuus, johon vaikuttavat useat eri tekijät. (Aalto-Setälä 1999, 2)

Mittakaavaetujen tavoittelu on mahdollista kolmella eri tasolla: tietyn tuotantolaitteiston käyttöä tehostamalla, yksittäisen tehtaan tai toimipisteen toimintaa kehittämällä tai koko organisaatiota kehittämällä (Hay & Morris 1991, 31–33; Kärri 1999, 12). Koko organisaation tasolla skaalaetuja voidaan saavuttaa esimerkiksi tuotannon, markkinoinnin, jakelun, hallinnon tai tutkimuksen ja kehityksen toimintatapoja kehittämällä. Lisäksi isot organisaatiot, joiden markkina-alueet ovat laajoja ja heterogeenisiä, voivat säästää pääoman kustannuksista, sillä monipuolisilla markkinoilla toimittaessa tilikausien tulokset vaihtelevat maltillisemmin vuodesta toiseen. (Kärri 1999, 12)

Yksikkökustannusten alentaminen on siis mahdollista, mutta mahdolliset rajoittavat tekijät voivat tietyssä vaiheessa vaikeuttaa kustannusten alentamista tai jopa kääntää ne nousuun. Kilpailuympäristön muutokset, hallitsematon nopea kasvu, liika byrokraattisuus, toimintojen monimutkaistuminen ja kasvanut riskialttius voivat johtaa siihen, että suurtuotannon edut muuttuvatkin suurtuotannon haitoiksi. Toisaalta on muistettava myös se, että mittakaavaetujen ansiosta saavutetut kustannussäästöt vähenevät usein kilpailun kiristymisen ja teknologisen kehityksen vuoksi. Joissakin tapauksissa voi käydä niinkin, että isojen toimijoiden skaalaedut ovat kyllä olemassa ja havaittavia, mutta toimintaympäristön muutosten myötä isojen organisaatioiden kasvu on kuitenkin hitaampaa kuin pienien. (Kärri 1999, 13)

Suomessa Malkamäki (1999) on siis tehnyt tutkimuksen arvopaperipörssitoiminnan skaalaeduista. Lisäksi muun muassa Aalto-Setälä (1999) on tutkinut mittakaavaetuja päivittäistavarakaupassa ja Kärri (1999) suomalaisten metsäteollisuusyriyten fuusiossa.

3.1.2 Prosessien kehittäminen

3.1.2.1 Lähtökohdat ja tavoitteet

Liiketoiminnan prosessien kehittämisellä (Business Process Re-engineering, BPR) tarkoitetaan toimintatapojen radikaalia uudistamista, mikä vaatii kyseisen organisaation jäseniltä kykyä kyseenalaistaa ja arvioida perusteellisesti uudelleen omaa toimintaansa (Hammer & Champy 1994, 32). Kyse ei ole pelkästään nykyisten toimintamallien parantamisesta vaan myös aivan uusien ratkaisumallien rakentamisesta toiminnan rationalisoimiseksi. Ennen kaikkea tavoitteena on kehittää toimintaa ja luoda uutta kiinnittymättä liikaa vanhoihin ajattelumalleihin ja rakenteisiin. (Kiiskinen ym. 2002, 40) Uudistuksella voidaan pyrkiä esimerkiksi saavuttamaan kustannussäästöjä, parantamaan tuottavuutta ja toiminnan laatua, nopeuttamaan prosesseja tai lisäämään joustavuutta (Lecklin 2002, 142). Kaikki nämä tavoitteet voidaan lukea osaksi toiminnan tehokkuuden näkökulmaa. Toki myös teknologinen kehitys, kansainvälistyminen tai organisaation oma tahto voivat olla tekijöitä, jotka käynnistävät toimintatapojen kehittämisprojektin (Kiiskinen ym. 2002, 41).

Prosessien kehittämisen perusidea on, että liiketoiminnan nähdään muodostuvan prosesseista eikä erillisistä toiminnoista. Peppard (1999) jakaa prosessit strategisiin, operationaalisiin ja tukiprosesseihin. Tässä jaottelussa taloushallinto on yksi organisaation tukiprosesseista, joka luo edellytyksiä strategisten ja operationaalisten prosessien onnistumiselle. Prosessien kehittämisen tavoitteena on järjestellä ne toimimaan mahdollisimman optimaalisesti, päämääränä maksimaalisen arvon tuottaminen sisäisille tai ulkoisille asiakkaille. Tällainen prosessien järjestely voi käytännössä tarkoittaa muun muassa työtehtävien yhdistelyä, päätöksentekovallan antamista sinne, missä varsinainen työkin tehdään tai työtehtävien siirtoa yli toiminnallisten rajojen sinne, missä niiden suorittaminen on järkevintä. Toimintatapoja kehitetään usein hyödyntämällä informaatioteknologiaa, joka voi olla sekä uusien prosessien mahdollistaja että toteuttaja. (Tissari & Heikkilä 2001) Liiketoiminnan prosessien kehittäminen liittyykin lähes poikkeuksetta johonkin suurempaan muutosprojektiin organisaatiossa.

3.1.2.2 Henkilöstön asema prosessien kehittämisessä

Jotta prosessien kehittäminen onnistuisi, organisaation johdon täytyy antaa hankkeelle täysi tuki ja sitoutua sen toteuttamiseen. Myös työntekijöiden rooli on erittäin tärkeä. Henkilökunta tulee ottaa mukaan kehittämishankkeeseen, ja heille on hyvä tiedottaa muutosten tavoitteista ja edistymisestä, sillä siten voidaan vähentää muutosvastarintaa ja motivoida ihmisiä suhtautumaan myönteisesti uudistuksiin. (Jaffe & Scott 1998; Tissari & Heikkilä 2001) Prosesseja kehitettäessä tulee ottaa huomioon uudistusten yhdenmukaisuus kyseisen organisaation liiketoimintastrategian kanssa, sillä vain siten muutoksista voidaan saada liiketaloudellista hyötyä pitkällä aikavälillä (Peppard 1999). Lisäksi yhteensopivuus organisaation strategian kanssa tuo kehittämishankkeelle uskottavuutta henkilökunnan silmissä.

Muutosprosessi onnistuu parhaiten, kun se jaetaan sopiviksi välitavoitteiksi eikä lopullista päämäärää pyritä saavuttamaan yhdellä kertaa. Kehittämisprojektin käynnistymisen kannalta keskeistä on se, miten suurta tyytymättömyyttä nykytila aiheuttaa organisaation henkilöstön keskuudessa ja toisaalta se, kuinka houkuttelevana muutostavoitetta pidetään. Liikkeellelähtö on sitä kitkattomampaa, mitä tarpeellisempaa kehittämistä pidetään. (Kiiskinen ym. 2002, 41–42) Toisaalta

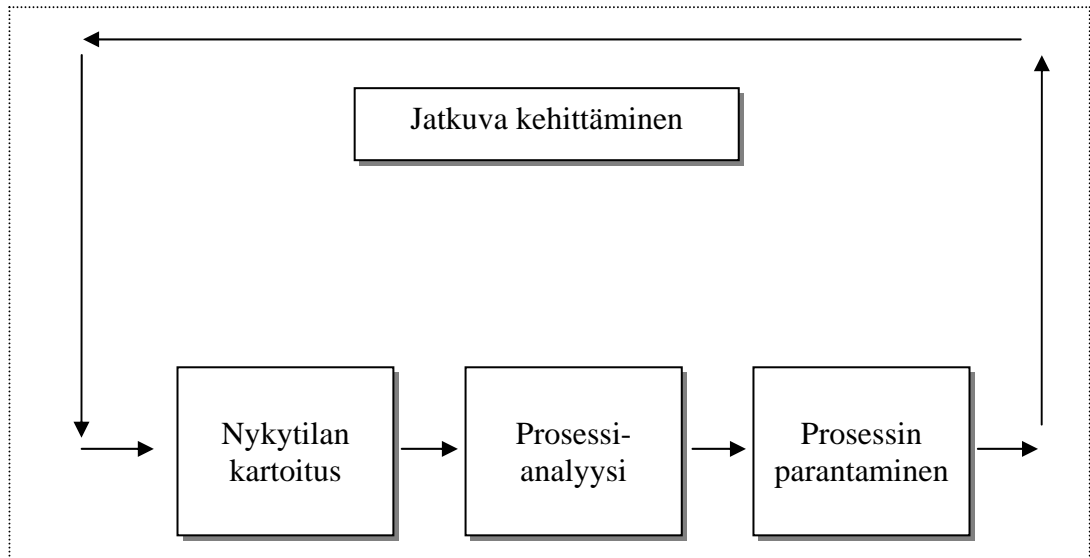
hankkeen edetessä on tärkeää muistaa, että päätöksentekijöiltä tarvitaan myös joustavuutta ja valmiutta jo tehtyjen suunnitelmien muuttamiseen, mikäli tämä havaitaan tarpeelliseksi (Tissari & Heikkilä 2001).

Kaiken kaikkiaan prosessien kehittämishanke on merkittävä uudistus henkilöstönkin kannalta. Usein työnkuvaukset muuttuvat ja mahdollisesti laajenevat, ja samalla tiimityöskentelytaitojen merkitys korostuu. Tämä vaatii henkilökunnalta joustavuutta sekä kykyä uusien työskentelytapojen omaksumiseen. (Peppard 1999)

3.1.2.3 Prosessien kehittämisen vaiheet

Prosessien kehittäminen toteutetaan projektina, jolla on selkeä aloitus- ja päättymispiste sekä etukäteen määritellyt tavoitteet (Tissari & Heikkilä 2001). Tällainen hanke koostuu useista vaiheista, ja sen etenemisestä on eri tahojen toimesta esitetty erilaisia malleja. Seuraavaksi käydään lyhyesti läpi yksi mahdollinen tapa mallintaa prosessien kehittämistä.

Lecklin (2002) jakaa prosessien kehittämisen karkeasti kolmeen eri vaiheeseen kuvion 1 mukaisesti. *Nykytilan kartoitus* on ensimmäinen vaihe, jonka myötä kyetään hahmottamaan kehittämiskohteet sekä arvioimaan kehittämisen tarpeellisuus. Tässä yhteydessä laaditaan prosessikuvaukset ja -kaaviot. Seuraava askel on *prosessianalyysi*, johon sisältyvät muun muassa ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen havaittuihin ongelmakohtiin, benchmarking-vertailut sekä prosessien hallintaan käytettävien työkalujen ja prosessimittareiden valinta. Tämän vaiheen tuloksena valitaan tarkka prosessin kehittämistapa. Lopuksi on vuorossa varsinainen *prosessin parantaminen* eli laaditaan kehittämissuunnitelma, hyväksytään se ja otetaan uudistettu prosessi käyttöön. (Lecklin 2002, 149–150)



Kuvio 1 Prosessien kehittäminen (Lecklin 2002, 150)

Vaikka prosessien kehittämisen sanotaankin olevan kertaluonteinen projekti, voidaan näitä projekteja tarpeen vaatiessa toteuttaa yhä uudelleen, jolloin on kyseessä toiminnan *jatkuva kehittäminen*. Kaiken kaikkiaan toimintatapojen kehittäminen on pitkäjänteistä puuhaa, jossa tavoite on asetettava riittävän kauas (Lecklin 2002, 229).

3.1.3 Teknologinen kehitys osana tehokkuuden tavoittelua

Granlund ja Malmi (2004, 19) näkevät, että teknologinen kehitys on tärkeä palvelukeskusmallin käyttöönoton vauhdittaja. Samalla sitä voidaan pitää myös merkittävänä erona perinteisen keskittämisen ja palvelukeskuskonseptin välillä. Esimerkiksi integroitujen toiminnanohjausjärjestelmien (Enterprise Resource Planning, ERP) yleistymisen on vaikuttanut oleellisesti palvelukeskusten suosioon. Toimintaa tehostavan ERP-teknologian myötä kansainväliset yritykset ovat kyenneet siirtämään taloustoimintonsa hoidettavaksi maantieteellisesti yhdessä tai muutamassa paikassa. Toki alati uudistuva ja kehittyvä teknologia vaatii myös työntekijöiltä taitojen jatkuvaa päivittämistä ja kouluttautumista. (Aubrey 2001; Granlund & Malmi 2004, 19)

Liiketoimintaprosessien kehittämisessä teknologian tarjoamilla mahdollisuuksilla on erittäin keskeinen asema (Peppard 1999). Myös taloushallinnossa tietoteknisellä kehityksellä sanotaan olevan prosessorientaatiota vahvistava vaikutus, sillä usein

tietojärjestelmien muutokset nivoutuvat osaksi taloushallinnon prosessien analysointia ja kehittämistä (Granlund & Malmi 2004, 21). Prosessien kehittäminen siis vaikuttaa lähes poikkeuksetta organisaation tietojärjestelmiin. Järjestelmien hajanaisuus ja epäyhtenäisyys voivat olla keskeisiä syitä aloittaa kehittämisprojekti. Tietojärjestelmämuutokset ja toimintatapojen parantaminen on tehtävä käsi kädessä, ei siis esimerkiksi siten, että ensin hankitaan järjestelmä ja sitten koetetaan organisoida prosessit siihen sopiviksi. (Lecklin 2002, 230)

Myös Mäkinen ja Vuorio (2002, 14) pitävät Internetiä ja sähköistä taloushallintoa yhtenä palvelukeskusmalliin siirtymisen tärkeinä mahdollistajina, sillä niiden ansiosta liiketoimintayksiköiden maantieteellinen sijainti menettää merkityksensä taloustoimintojen hoitamisessa. Heidän mukaansa ”Kustannussäästöt ovat valtavat, kun paperiset tositteet ja raportit muuttuvat sähköisiksi ja taloushallinnon toiminnot keskitetään.”

3.1.4 Tehokkuusnäkökulma palvelukeskusmallissa

Monet tahot siis perustelevat palvelukeskuskonseptin käyttöönottoa taloushallinnon merkittävällä tehostumisella, jonka puolestaan toivotaan tuottavan kustannussäästöjä. Skaalaetuja voidaan tavoitella lähinnä teollisessa toiminnassa, mutta osittain myös palvelujen tuotannossa. Palvelukeskusmallissa on kyse palvelujen tuottamisesta sisäisille asiakkaille tilanteessa, jossa toiminnot on siirretty erillisiltä, pienehköiltä talousosastoilta hoidettaviksi suurempaan palvelukeskukseen. Palvelukeskuksessa pyritään järjestämään tukitoimintojen hoitaminen aiempaa rationaalisemmin ja siten toimimaan kustannustehokkaasti. Tämän johdosta malliin on mahdollista soveltaa skaalaetuajattelua.

Palvelukeskusajatteluun pätee arvopaperipörssin skaalaetuja koskeva Malkamäen (1999) havainto, jonka mukaan vain standardoitavissa olevien toimintojen keskitetyllä hoitamisella voidaan hyötyä mittakaavaeduista. Keskuksiin siirretään yleensä juuri talous- ja henkilöstöhallinnon rutiinotoiminnot, mutta ei mitään strategisesti tärkeitä organisaation toimintoja. Meklin (2000, 99) puolestaan kirjoittaa, että skaalaetujen tavoittelu voi johtaa siihen, ettei asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita voida ottaa huomioon

tarpeeksi hyvin. Palvelukeskusmallissa tämä ongelma pyritään torjumaan esimerkiksi määrittelemällä palveluntoimittajan ja asiakkaan välinen suhde mahdollisimman tarkoin palvelusopimuksessa. Muun muassa Kärri (1999, 12) jakaa skaalaetujen tavoittelun organisatorisesti kolmelle eri tasolle. Taloushallinnon palvelukeskusten perustamisella pyritään hyötymään mittakaavaeduista nimenomaan koko organisaation tasolla, kun hallinnon toimintatapoja yhtenäistetään ja kehitetään.

Malcolm (1999) kuitenkin huomauttaa, että skaalaetujen vuoksi saatavien kustannussäästöjen toteutuminen ei ole mitenkään itsestään selvää. Pelkästään se aiheuttaa kustannuksia, että mittakaavaetujen saavuttamista silmällä pitäen toiminnot organisoidaan hoidettaviksi suurissa yksiköissä. Palvelukeskusprojektin suunnitteluvaiheessa on myös pyrittävä arvioimaan mahdollisimman tarkasti se, tuleeko palvelukeskuksen koko olemaan riittävän suuri ja saadaanko prosesseja tehostettua tarpeeksi paljon, jotta suurtuotannon edusta on edes mahdollista hyötyä. Lisäksi Malcolm toteaa, että vain harvoissa organisaatioissa taloustoimintojen hoitaminen on lopulta niin laaja kokonaisuus, että niiden siirtämisellä yhteen paikkaan hoidettavaksi voitaisiin saavuttaa skaalaetuja. Hän on ollut mukana tutkimusprojektissa, jonka tulokset osoittavat, että lopputulos on usein parempi silloin, kun taloustoiminnot hoidetaan pienessä mittakaavassa talousosastoilla, ja talouden prosessit pyritään juurruttamaan entistä tiukemmin yhteen organisaation varsinaisen liiketoiminnan kanssa. Lisäksi Cecil (2000) esittää mielenkiintoisen kannanoton, jonka mukaan palvelukeskuksen työntekijämäärä tulisi olla suunnilleen sata henkilöä, jotta sen perustaminen olisi mittakaavaeduiltaan kannattavaa. Toisaalta, jos henkilömäärä kasvaa yli 500 työntekijän, on jo kyseessä liian suuri yksikkö. Tällöin suuresta koosta alkaa olla enemmän haittaa kuin hyötyä.

Skaalaeduista koituvien kustannussäästöjen todennäköisyydestä on siis esitetty hyvinkin erilaisia mielipiteitä. Malcolmin näkemys painottaa etukäteissuunnittelun ja laskelmien tekemisen tärkeyttä arvioitaessa suurtuotannon etujen mahdollisuutta, ja tähän on helppo yhtyä. Sitä vastoin hänen ajatuksensa siitä, että taloustoimintojen uudelleenorganisoinnilla ei olisi mahdollista saavuttaa juuri lainkaan mittakaavaetua, kuulostaa epäuskottavalta. Myöskään taloustoimintojen kytkemistä yhä kiinteämmäksi osaksi organisaation ydintoimintaa ei voitane laajasti ajatellen pitää parhaana ratkaisuna.

Palvelukeskusmallia käsittelevissä julkaisuissa toimintatapojen kehittäminen ja niiden yhtenäistäminen kytketään usein palvelukeskushankkeen olennaiseksi osaksi. Lisäksi monet tämän toimintamallin omaksuneet organisaatiot mainitsevat prosessien kehittämisen yhdeksi projektin tärkeimmistä tavoitteista (ks. mm. Horila 2001, 9; Kuopion seudun kuntien 2004, 5). Prosessien kehittämisen tavoitteet, joita ovat muun muassa kustannussäästöt sekä toiminnan tuottavuuden ja laadun lisääminen, ovat hyvin yhtenäisiä palvelukeskushankkeille esitettyjen yleisten tavoitteiden kanssa. Henkilökunnalle prosessien uudelleenorganisointi tarkoittaa usein toimenkuvien osittaista muuttumista sekä tiimityöskentelyyn siirtymistä. Tällaiset henkilöstöä koskevat muutokset ovat hyvin tavallisia myös taloushallinnon palvelukeskusmalliin siirtyvissä organisaatioissa. Sekä prosessien kehittäminen että palvelukeskusmalliin siirtyminen ovat oikein toteutettuina aikaa vieviä projekteja, joista ensin mainitun huolellinen läpivienti tukee jälkimmäisen onnistumista. Kaiken tämän johdosta toimintatapojen kehittämisellä voidaan sanoa olevan keskeinen merkitys pyrittäessä toiminnan tehostamiseen palvelukeskusmallin avulla.

Prosessien kehittäminen ja tietojärjestelmien tehokas hyväksikäyttö liittyvät palvelukeskusprojekteissa hyvin läheisesti toisiinsa. Kun määrätyt taloushallinnon prosessit kootaan saman katon alle, niiden yhdenmukaistaminen ja tehostaminen on helpompaa verrattuna vaihtoehtoon, jossa toimintoja hoidetaan hajallaan organisaation eri yksiköissä. Usein toimintatapojen kehittäminen vaatii uusia teknologiainvestointeja, joiden toteuttamisen sanotaan olevan taloudellisesti kannattavampaa palvelukeskusmallissa kuin erillisillä talousosastoilla. Prosessien kehittämisprojekti ei kuitenkaan saisi jäädä kertaluonteiseksi tapahtumaksi vaan olisi pyrittävä jatkuvasti kehittämään toimintaa. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi palvelukeskuksissakin on otettu käyttöön erilaisia suoritusmittareita. Myös tekemällä benchmarking-vertailuja sekä muihin palvelukeskuksiin että taloustoimintonsa kokonaan ulkoistaneisiin organisaatioihin voidaan saada paljon hyödyllistä tietoa. (King 1998)

3.2 Innovaationäkökulma

3.2.1 Mikä on innovaatio?

Rogersin (2003, 36) määritelmän mukaan innovaatiolla tarkoitetaan uutta tuotetta, teknologiaa, käytäntöä tai ideaa, jonka yksittäiset ihmiset tai yhteisöt omaksuvat käyttöönsä. Holt (1977, 13) näkee innovaation prosessina, jossa luodaan ja otetaan käyttöön jotakin uutta ja käytännöllistä, joka on saatu aikaan hyödyntämällä nykyistä asiantuntemusta ja muuta relevanttia informaatiota. Innovaatio voi olla täysin uusi asia tai se voi olla uusi kyseisessä asiayhteydessä. Lisäksi innovaation uutuusaste on suhteellinen käsite, eli se vaihtelee eri omaksujaryhmien mukaan: uusi asia voi olla yhdelle taholle tutumpi kuin toiselle. (Hölttä 1989, 9)

Harisalo (1984, 28–29) toteaa, että innovaatioon liittyy usein positiivinen arvovaraus eli sen käyttöönoton myötä saavutetaan jotakin myönteistä, esimerkiksi ratkaistaan mutkikas ongelma, parannetaan tehokkuutta tai edistetään demokratiaa. Tieteelliseltä kannalta katsoen innovaatio on kuitenkin neutraali käsite, ja innovaatioteorioiden kehittyminen vaatii, että tutkimuksissa otetaan huomioon erityyppiset innovaatiot, myös ne, joiden seuraukset eivät ole välttämättä myönteisiä.

Innovaation diffuusiolla tarkoitetaan innovaation leviämistä uusien ihmisten tai yhteisöjen käyttöön (Hölttä 1989, 11). Rogersin (2003, 36–38) teorian mukaan kyseessä on prosessi, jossa *innovaatio* leviää erilaisten *viestintäkanavien* kautta tietyn *ajan kuluessa* jonkin *sosiaalisen järjestelmän* käyttöön. Nämä mainitut neljä tekijää muodostavat innovaation leviämisen pääelementit, joiden ominaisuudet vaikuttavat diffuusion etenemiseen ja sen onnistumiseen. Innovaatioiden leviämistä tutkittaessa on erotettava toisistaan varsinaisen innovaation ja sitä koskevan tiedon leviäminen. Tieto kulkee huomattavasti nopeammin kuin innovaatio, eikä uutta asiaa koskevan tiedon omaksuminen tarkoita vielä halukkuutta innovaation käyttöönottoon. (Harisalo 1995, 49–50)

Innovaatioita ja niiden diffuusiota on tutkittu erittäin runsaasti eri yhteyksissä jo useiden vuosien ajan. Suomessa kyseistä ilmiötä on tutkinut muun muassa Inkinen (2000), jonka

tutkimus koski osuuskauppatoimintainnovaation leviämistä 1900-luvulla. Harisalo (1984, 1995) puolestaan on julkaissut useita kunnallishallinnon innovatiivisuutta koskevia tutkimuksia.

3.2.2 Innovaation ominaisuudet ja luokittelu

3.2.2.1 Innovaation ominaisuudet

Rogers (2003, 265–266) erittelee viisi eri innovaation ominaisuutta, jotka vaikuttavat sen omaksumisnopeuteen: suhteellinen etu, yhteensopivuus, kompleksisuus, kokeiltavuus sekä havaittavuus.

Suhteellinen etu tarkoittaa sitä, kuinka suuri on innovaatiosta koituva hyöty verrattuna ideaan tai hyödykkeeseen, jonka uudistus syrjäyttää. Mitä suurempi on suhteellinen etu, sitä nopeammin omaksumisen voidaan olettaa etenevän. Yhteensopivuus määrittelee sen, kuinka hyvin innovaatio on sopusoinnussa siitä kiinnostuneen sosiaalisen järjestelmän arvomaailman ja normien kanssa, ja millä tavoin se sopii potentiaalisten omaksujien kokemuksiin ja tarpeisiin. Yhteensopivan innovaation diffuusio on luonnollisesti nopeampaa kuin sellaisen, joka on ristiriidassa arvojen ja tarpeiden kanssa. (Rogers & Shoemaker 1971, 22)

Kompleksisuudessa on kysymys innovaation monimutkaisuudesta eli kuinka vaikeaa innovaatiota on ymmärtää, käyttää tai soveltaa käytäntöön. Innovaation omaksuminen voi hidastua merkittävästi, mikäli sen käyttöönotto edellyttää yksilöiltä monien uusien taitojen ja ajattelutapojen opettelua. Kokeiltavuus tarkoittaa sitä, missä määrin potentiaalisilla käyttäjillä on mahdollisuus testata ja tutustua innovaatioon ennen omaksumispäätöstä. Kokeiltavuus vähentää epävarmuuden tunnetta ja siten yleensä nopeuttaa innovaation omaksumista. Havaittavuudessa on puolestaan kyse innovaation vaikutusten ja sen omaksumisen tulosten näkyvyydestä. Mitä selvemmin seuraukset ovat yksilöiden ja yhteisöjen havaittavissa, sitä helpommin innovaatio omaksutaan ja sen diffuusio etenee. (Rogers 2003, 257–259)

3.2.2.2 Innovaation luokittelu

Eri tahot ovat esittäneet monentyyppisiä vaihtoehtoja innovaatioiden luokittelemiseksi. Harisalo (1995, 31–34) jakaa innovaatiot erilaisin tyyppeihin seuraavalla tavalla:

Innovaatiot merkityksen mukaan:

- *Perusinnovaatiot* pohjautuvat lähes kokonaan uudelle tiedolle tai teknologialle, ja niiden avulla on mahdollista syntyä uusia tuotantoaloja. Vain noin 10 % kaikista innovaatioista kuuluu tähän kategoriaan (Rothwell & Gardiner 1990, 219).
- *Parannetut innovaatiot* ovat melko pienen mittakaavan uudistuksia, jotka syntyvät perusinnovaatioiden kehityksen ja jalostuksen tuloksena. Niiden osuus innovaatioiden kokonaismäärästä on 90 % (Rothwell & Gardiner 1990, 219).

Innovaatiot tuotannon mukaan:

- *Palveluinnovaatiolla* tarkoitetaan niiden hyötyjen joukkoa, jonka yritys tai yhteisö tuottaa asiakkailleen. Palveluinnovaatio ja tuoteinnovaatio ovat toisiinsa rinnastettavia käsitteitä.
- *Prosessi-innovaatio* on kyseessä silloin, kun organisaatio kehittää sitä järjestelmää, jota hyväksikäyttäen se tuottaa asiakkailleen lupaamansa hyödyt. Prosessi-innovaatiot voivat olla luonteeltaan hyvin abstrakteja uudistuksia, esimerkiksi palveluajatuksen tai yrityskuvan kehittäminen.

Innovaatiot kohteen mukaan:

- *Poliittisilla innovaatioilla* vahvistetaan poliittisen päätöksenteon älykkyyttä ja luovuutta. Muun muassa kunnallishallinnossa niillä voidaan parantaa kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksia sekä osallistumista päätöksentekoon. Poliittisten innovaatioiden tutkimus on ollut hyvin vähäistä.
- *Järjestelmäinnovaatiot* kokoavat eri innovatiivisia toimintamalleja yhteen ja ovat siten suhteellisen laajoja kokonaisuuksia. Niiden kohteita voivat olla sekä tuotteet tai palvelut että niiden tuotantojärjestelmät.

Innovaatiot vaikutusten mukaan:

- *Aktiivi-innovaatiot* ovat sellaisia, joiden oletetaan olevan tärkeitä jonkin ongelman ratkaisemisessa. Niillä siis pyritään melko täsmällisesti määriteltyihin tavoitteisiin ja vaikutuksiin
- *Symboliset innovaatiot* sen sijaan otetaan käyttöön vain mielikuvan luomisen vuoksi. Tällöin ei oikeasti tavoitella mitään konkreettisia parannuksia, mutta halutaan kuitenkin antaa sellainen vaikutelma, että pyritään saavuttamaan joitakin todellisia tavoitteita.

3.2.3 Innovaatiot organisaatioissa

Innovaation leviäminen organisaatioissa on monimutkaisempi prosessi kuin diffuusio yksilöiden keskuudessa. Tämä johtuu muun muassa siitä, että organisaation jäsenet koostuvat yksilöistä, joilla voi olla hyvinkin erilaiset asenteet innovaation käyttöönottoa ja yleensäkin muutosta kohtaan. Yksittäisellä henkilöllä voi olla merkittävä vaikutus innovaation menestymiseen organisaatiotasolla. Innovaation omaksumisen lähtökohdat ovat suotuisimmat, mikäli sille löytyy vaikutusvaltainen kannattaja tai kannattajia, jotka ovat valmiita puolustamaan innovaatiota ja innostamaan muita yhteisön jäseniä sen käyttöönottoon. Luonnollisesti päinvastainenkin tilanne on mahdollinen eli vaikutusvaltaiset henkilöt voivat myös tehokkaasti jarruttaa innovaation diffuusiota. Silloin, kun uuden innovaation omaksumiselle on olemassa todellinen tarve, yhteisön jäsenet perehtyvät paremmin sen taustoihin ja toimintaperiaatteisiin, ja innovaation käyttöönottoprosessilla on suurempi todennäköisyys onnistua. (Rogers 2003, 402–403, 414; Järvenpää ym. 2003, 288)

Organisaatioiden innovatiivisuutta on tutkittu jo useiden vuosikymmenien ajan. Varhaisissa tutkimuksissa keskityttiin selvittämään lähinnä sitä, mitkä organisatoriset muuttujat selittävät innovatiivisuutta. Myöhemmin, 1980-luvulta lähtien, ovat yleistyneet tutkimukset, joissa innovaatioita tarkastellaan prosessinäkökulmasta ja jaetaan diffuusiosprosessi eri vaiheisiin. (Rogers 2003, 407)

Innovatiivisuutta selittäviä tekijöitä käsittelevissä tutkimuksissa organisaation koon on havaittu vaikuttavan myönteisesti innovatiivisuuteen, isot organisaatiot ovat siis

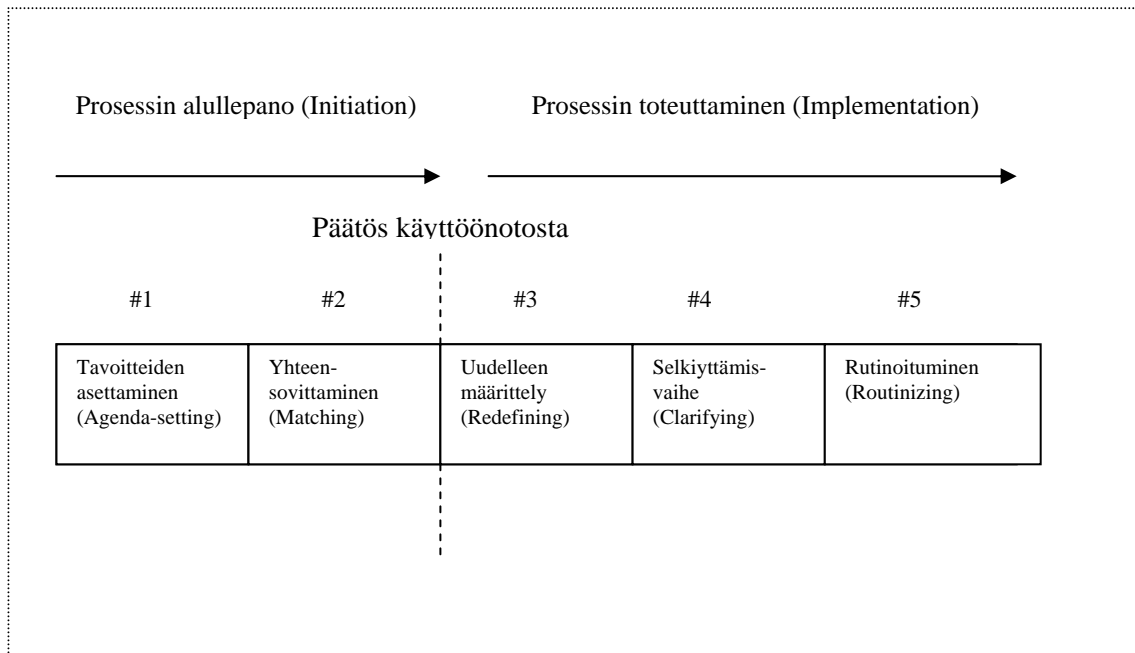
innovatiivisempia kuin pienet. Tätä tulosta voidaan pitää hieman yllättävänä siinä mielessä, että yleensä pienet yritykset ja yhteisöt ovat isoja joustavampia muun muassa päätöksenteon suhteen ja siten niiden voisi olettaa olevan vastaanottavaisia uudistuksille. Toisaalta organisaation koko on tutkimuksissa todennäköisesti ollut surrogaattimittari useille innovatiivisuuteen vaikuttaville tekijöille, kuten resurssien määrälle, organisaatorakenteelle sekä henkilöstön tekniselle osaamiselle. Tämä selittää osaltaan sitä, miksi koolla on havaittu olevan vaikutusta innovaatioiden leviämiseen organisaatioissa. (Rogers 2003, 409–411)

Yrityksen tai yhteisön koko ei kuitenkaan ole ainoa uudistuksien yleistymistä selittävä organisaation rakenteellinen tekijä. Päätösvallan keskittyminen vain harvojen käsiin ja toiminnan byrokraattisuus vaikuttavat organisaation innovatiivisuutta vähentävästi. Henkilökunnan työtyytyväisyys, korkea ammattitaito ja erityisosaaminen, yhteisön jäsenten välinen verkottuminen sekä organisaation vapaiden resurssien määrä sen sijaan lisäävät innovatiivisuutta, samoin runsas vuorovaikutus ulkomaailman kanssa. Tässä yhteydessä tulee kuitenkin korostaa sitä, että kunkin edellä mainitun tekijän vaikutus voi olla erilainen innovaation diffuusioprosessin eri vaiheissa. Esimerkiksi henkilöstön erityisosaaminen voi edesauttaa innovaatioon ryhtymistä ja siitä innostumista, mutta myöhemmin myös hankaloittaa yhteisymmärryksen saavuttamista käyttöönottovaiheessa. (Korpelainen & Lampikoski 1997, 47–49; Rogers 2003, 411–413)

Harisalo (1984) on tutkinut innovaation diffuusiota kunnallishallinnossa, ja hän jaottelee tutkimuksessaan kaupunkien innovatiivisuuteen vaikuttavat tekijät kahteen eri osa-alueeseen. Ensimmäinen niistä on *kuntayhdyskunta*, jonka osatekijöitä ovat sosio-ekonominen rakenne (kuntaa ja sen väestöä kuvaavat sosiaaliset ja taloudelliset ominaisuudet), kommunikaatorakenne (informaation välittämiseen osallistuvien tahojen ominaisuudet ja heidän väliset suhteet) sekä yhdyskunnan muutos (oleellisten, kaupungin toimintaan vaikuttavien tekijöiden muutos, esimerkiksi väkiluvun kasvu). Toinen innovatiivisuuteen vaikuttava osa-alue on päätöksiä tekevä *kuntaorganisaatio*. Se voidaan puolestaan jakaa poliittiseen rakenteeseen eli kunnallisen päätöksenteon organisointiin ja taloudelliseen rakenteeseen eli kaupungin käytössä oleviin taloudellisiin resursseihin. (Harisalo 1984, 52–66)

Viime vuosikymmeninä on siis keskitytty tutkimaan enemmän organisaatioiden innovaatioprosesseja kuin innovatiivisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tällöin innovaation leviämisprosessissa on tunnistettu viisi eri vaihetta (Kuvio 2). Ensimmäinen askel on asialistan tai tavoiteohjelman laatiminen (agenda-setting), jolloin organisaatio pyrkii tunnistamaan ja priorisoimaan toiminnassaan ilmenneitä ongelmia ja tarpeita, joiden ratkaisemisessa innovaatioista voisi olla apua. Tämä vaihe voi kestää jopa useita vuosia. Seuraavana on vuorossa tietyn ongelma-alueen ja siihen ratkaisuksi valitun innovaation yhteensovittaminen (matching), joka vaatii huolellista suunnittelua. Tarkoituksena on selvittää innovaation käyttöönotosta mahdollisesti koituvia hyötyjä ja haittoja, jotta voidaan päättää, onko prosessia aiheellista jatkaa eteenpäin. Nämä mainitut kaksi vaihetta ovat osa innovaatioprosessin alullepanoa (initiation). (Rogers 2003, 422–424)

Mikäli organisaatiossa tehdään päätös innovaation käyttöönotosta, prosessi etenee sen jälkeen uudelleenmäärittelyvaiheeseen (redefining), jossa uudistus muokataan kyseisen organisaation tarpeita vastaavaksi. Tämän sopeuttamisen johdosta sekä ulkopuolelta saapuva innovaatio että sen käyttöönotettava yhteisö muuttuvat ominaisuuksiltaan ainakin jossain määrin. Seuraavaksi siirrytään selkiyttämisyvaiheeseen (clarifying), joka tarkoittaa innovaation perinpohjaista esittelyä henkilöstölle ja sitä myötä sen leviämistä entistä laajempaan käyttöön organisaatiossa. Vaarana on, että mikäli implementointi viedään läpi liikaa kiirehtien, voi koko innovaatioprosessi epäonnistua. Viimeisenä tapahtuu innovaation rutinoituminen (routinizing). Silloin uudistuksesta on tullut osa organisaation jokapäiväistä toimintaa, eikä siihen enää kiinnitetä erityistä huomiota. Rutinoitumisvaiheessa ratkeaa myös innovaation pysyvyys eli se, jääkö innovaatio tehokkaaseen käyttöön koko organisaatiossa myös sen jälkeen, kun implementointiprojekti on ohitse. Henkilöstön osallistuminen innovaatioprosessiin vaikuttaa olennaisesti innovaation pysyvyyteen. Edellä esitellyt kolme vaihetta ovat osa innovaatioprosessin toteuttamista (implementation). (Rogers 2003, 424–430)



Kuvio 2 Innovaatioprosessin vaiheet organisaatiossa (Rogers 2003)

3.2.4 Palvelukeskus innovaationa

Taloushallinnon palvelukeskusmallia on mahdollista lähestyä myös innovaation näkökulmasta. Tällöin kyseessä on lähinnä ideainnovaatio, jonka leviämistä ovat edesauttaneet monet teknologiset uudistukset, esimerkiksi taloushallinnon sähköistyminen ja toiminnanohjausjärjestelmien kehittäminen. Mutta onko palvelukeskusmallissa todellakin kysymys innovaatiosta, täytyvätkö innovaation tunnusmerkit? Tätä kysymystä pohditaan seuraavaksi.

Palvelukeskusmalli voidaan sijoittaa Harisalon (1995) innovaatioluokkiin esimerkiksi seuraavasti: Tarkasteltaessa innovaatioita niiden merkityksen mukaan on tässä toimintamallissa kyse *parannetusta innovaatiosta*, joka on kehittynyt erilaisten perusinnovaatioiden jalostuksen myötä. Innovaatioiden jaottelussa tuotannon mukaan kyseinen uudistus sen sijaan on lähempänä *prosessi-innovaation* käsitettä, eli tarkoituksena on kehittää järjestelmää, jonka avulla palvelu tuotetaan. Lisäksi palvelukeskus on *järjestelmäinnovaatio*, jossa yhdistyy useita erilaisia innovaatiokonsepteja. Vaikutukseltaan palvelukeskusmalli voi lopulta osoittautua joko *aktiivi-innovaatioksi*, jonka avulla todella halutaan saavuttaa tietyt tavoitteet, tai

symboliseksi innovaatioksi, joka omaksutaan vain näennäisesti, ilman todellista halua tehdä mitään konkreettisia parannuksia. Innovaatioihin tavallisesti liittyvä positiivinen arvovaraus pätee myös palvelukeskusmalliin, jonka käyttöönottoa perustellaan usein tehokkuuden lisääntymisellä, henkilökunnan motivaation paranemisella, kustannussäästöillä tai muilla myönteisillä seurauksilla.

Jo pelkästään palvelukeskusmalliin siirtyminen edellyttää henkilöstöltä uusien toimintatapojen ja käytäntöjen opettelua. Mikäli samassa yhteydessä tapahtuu merkittäviä tietojärjestelmämuutoksia, esimerkiksi uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto, voidaan palvelukeskusinnovaatio kokea liian monimutkaiseksi, jolloin sen omaksuminen hidastuu oleellisesti. Lisäksi tämä innovaatio on luonteeltaan sellainen uudistus, jota käyttäjien on hyvin hankalaa testata etukäteen. Kokeilumahdollisuuden puuttuminen voi lisätä uutta toimintamallia kohtaan tunnettua epävarmuutta. Toisaalta, jos organisaation henkilöstö saadaan vakuuttuneiksi taloushallinnon palvelukeskusmallin eduista hajautettuihin talousosastoihin verrattuna, ja nämä myönteiset tulokset näkyvät pian myös käytännössä, voi innovaation omaksuminen tapahtua hyvinkin sujuvasti.

Rogers (2003, 409–411) kirjoittaa, että tutkimusten mukaan isot yritykset ja yhteisöt ovat pieniä innovatiivisempia. Tämä päätelmä pitää tietyllä tapaa paikkansa silloinkin, kun palvelukeskuskonseptia tarkastellaan innovaationa, sillä ensimmäisinä kyseisen toimintamallin ovat ottaneet käyttöön juuri kansainväliset suuryritykset. Näitä suuryrityksiä ei voida kuitenkaan vain tällä perusteella pitää erityisen innovatiivisina. Näin siksi, että palvelukeskusmalli on jo lähtökohdiltaan sellainen toimintatapa, jota voivat rationaalisesti hyödyntää vain tarpeeksi isot organisaatiot. Toisaalta esimerkiksi pienet kunnat voivat osoittautua hyvinkin innovatiivisiksi ja siirtää osan tukitoiminnoistaan yhteiseen palvelukeskukseen, kuten muun muassa Hämeenlinnan seudulla on tehty. Organisaation koko ei siis välttämättä ole täysin relevantti palvelukeskusinnovaation yleistymistä selittävä tekijä.

Edelleen Rogers (2003, 411–413) toteaa, että päätöksentekovallan keskittyminen ja byrokraattisuus vähentävät organisaation innovatiivisuutta. Hyvin tavallistahan on, että julkista sektoria pidetään staattisempana ja muodollisempana tahona kuin yritysmaailmaa. Täten yrityssektori siis voidaan nähdä julkishallinnon organisaatioita

innovatiivisempänä toimijana. Edellä mainittua on mahdollista soveltaa käytäntöön tutkittaessa palvelukeskusmallia innovaationäkökulmasta, sillä kyseinen toimintatapa on ensin omaksuttu yrityksissä ja vasta myöhemmin julkisella sektorilla. Tukitoimintojen uudelleenorganisointiin on siis ryhdytty ensin siellä, jossa päätöksenteon voi otaksua olevan joustavampaa.

Vaikka palvelukeskusinnovaatiossa on kyse eri yhteisöjen käyttöön leviävästä uudistuksesta, voi yksittäisellä henkilöllä olla merkittävä vaikutus toimintatavan yleistymiseen. Tässä tapauksessa konsultit ovat usein tärkeässä asemassa. Luonnollisesti yritykset ja kunnat solmivat sopimuksen palvelukeskusprojektiin osallistumisesta yleensä konsulttifirman kanssa, mutta viime kädessä konsultit ovat aina yksittäisiä henkilöitä. Lisäksi esimerkiksi organisaation esimiehet voivat suhtautumisellaan joko edesauttaa tai jarruttaa tietyn uudistuksen käyttöönottoa ja hyväksymistä.

3.3 Muoti-ilmiönäkökulma

3.3.1 Muodin määrittely

Sanaan muoti liitetään yleisesti muun muassa sellaiset käsitteet kuin moderni, nykyinen, uusi ja ohimenevä. Näiden vastakohtakäsitteitä ovat vanha, entinen ja ikuinen, jotka siis kuvaavat jotakin epämodernia tai jopa epämuodikasta. (Noro 1986, 7) Simmelin (1986, 38–39) mukaan muoti-ilmiölle on ominaista, että vain osa jostakin tietyistä ryhmästä omaksuu sen ja ryhtyy käyttäytymään muodin mukaisesti. Jos kaikki ryhmän jäsenet alkavat seurata kyseistä ajankohtaista trendiä, kyse ei ole enää muoti-ilmiöstä. Muodin leviäminen yhä laajemmalle johtaa kohti muodin loppua, koska sen erottava merkitys lakkaa vaikuttamasta. Sahlin-Andersson ja Sevon (2003, 265) puolestaan toteavat, että muoti-ilmiöt ja trendit muodostuvat silloin, kun joistakin ideoista ja toimintatavoista tulee hyvin tunnettuja, ja laaja käyttäjäkunta on omaksunut ne käyttöönsä.

Birnbaum (2001, 134–136) on samoilla jäljillä Simmelin kanssa, sillä hänen käsityksensä on, että mikäli niin kutsuttu aikainen enemmistö, siis 10–20 % perusjoukosta, omaksuu uutuuden käyttöönsä, voidaan uutuutta nimittää innovaatioksi.

Jos taas aikainen enemmistö torjuu uutuuden, on kyseessä ohimenevä muoti-ilmiö. Tätä perustellaan sillä, että ylitettyään edellä mainitun kynnyksen uuden tuotteen tai idean suosio alkaa useimmiten kasvaa kiihtyvällä tahdilla, jolloin se täyttää paremmin innovaation kuin lyhytaikaisen muotivillityksen tunnusmerkit.

Muoti on monimutkaisuuden ja yksinkertaisuuden ristiriitainen yhdistelmä. Sen keskeinen idea voi olla hyvin erikoislaatuinen, mutta tarkemmin ajatellen niin itsestään selvä ja tervejärkinen, että väistämättä mieleen tulee ajatus ”Miksi emme itse keksineet tätä jo aikaisemmin?” Välttämättä kyse ei edes ole sinänsä uudesta ideasta vaan uudesta ja erityisestä tavasta toteuttaa kyseinen idea käytännössä. Muoti-ilmiön leviämistä voidaan edesauttaa esittelemällä tutkimustuloksia, joilla pyritään todistamaan idean ainutlaatuisuutta ja paremmuutta. Lisäksi suosiota on mahdollista koettaa lisätä julkaisemalla muodin jo käyttöönsä omaksuneiden tahojen myönteisiä mielipiteitä. (Birnbäum 2001, 5, 8)

Blumer oletti jo vuonna 1969 julkaistussa artikkelissaan, että muoti on markkinoilla vallitsevaan kilpailuun vaikuttava ilmiö, joka toisaalta palvelee ja toisaalta käyttää hyväkseen kilpailutilannetta. Täten se voi vaikuttaa hyvinkin voimakkaasti sekä markkinoiden kysyntä- että tarjontakäyriin. Yksi muodin paradoksaalinen ominaisuus on, että sitä luodaan samalla, kun sitä seurataan. Kukin omaksuja tuo usein ilmiöön jotakin uutta ja muotoilee sitä omiin tarkoituksiinsa sopivaksi. Näin ihmiset ja yhteisöt siis halutessaan seurata jotakin muotivirtausta itse asiassa muuttavat ja muokkaavat sitä toisenlaiseksi kuin se alun perin oli. Näin ollen muoti elää ja muuttuu koko ajan matkustaessaan eteenpäin. (Czarniawska & Joerges 1996, 34)

Muoti-ilmiöiden leviäminen on siis erittäin mielenkiintoinen prosessi, josta on esitetty erilaisia, osin keskenään ristiriitaisiakin määritelmiä. Muoti voidaan nähdä vain marginaalisen ryhmän etuoikeutena, ja jos liian monet tahot kiinnostuvat siitä, kyse ei olekaan enää muodista. Toisen määritelmän mukaan taas muoti syntyy vasta silloin, kun mahdollisimman useat yksilöt ja yhteisöt omaksuvat uutuuden käyttöönsä. Tämä johtaa siihen, että tietyn ilmiön määrittely muodiksi riippuu hyvin paljon valitusta tarkastelunäkökulmasta.

Muun muassa eri johtamisjärjestelmien yleistymistä korkeakoulujen hallinnossa on tutkittu muoti-ilmiön näkökulmasta (esim. Birnbaum 2001; Treuthardt & Kuoppala 2004). Lisäksi Treuthardt (2004) on väitöskirjassaan tarkastellut tulohjauksen yhteiskunnallisuutta Jyväskylän yliopistossa muodin ja seurustelun perspektiiveistä. Viime vuosina muoti tutkimusperspektiivinä on yleistynyt muutoinkin juuri organisaatiotutkimuksessa.

3.3.2 Muoti-ilmiöiden leviäminen organisaatioissa

Muotivirtauksiin mukautuminen on tietoista toimintaa, jota tapahtuu niin yritys- kuin julkisellakin sektorilla. Tavallisesti järjestys on se, että esimerkiksi valtiot ja kunnat hakevat toimintamallinsa yksityiseltä sektorilta. Myös eri alojen konsulteilla ja heidän mielipiteillään on vaikutusta siihen, mitkä muoti-ilmiöt kulloinkin ovat ajankohtaisia. Jossain vaiheessa voi käydä niinkin, että lainsäätävä velvoittaa organisaatioita ottamaan käyttöön jonkun alun perin muotina levinneen toimintatavan, esimerkiksi laatujärjestelmän. Tosin tämä on mahdollista vasta siinä vaiheessa, kun muoti-ilmiö on useiden tahojen toimesta todettu käyttökelpoiseksi ja se on vakiinnuttanut asemansa eikä kyse ole enää ns. villityksestä. (Sahlin-Andersson & Sevón 2003, 250–251, 257)

Yritysmaailmassa on hyvin tavallista, että pienet ja uudet firmat seuraavat tarkoin suurempien ja vakiintuneiden yritysten tekemisiä ottaen mallia niistä. Tilanne voi olla myös päinvastainen, mutta siinä tapauksessa muoti-ilmiön seuraajat eivät välttämättä ole kovin halukkaita myöntämään, että he ovat saaneet vaikuttimensa vasta-alkajilta tai pienyrityksistä. Yritykset ja muut organisaatiot soveltavat käyttöönsä muun muassa toistensa liiketoimintastrategioita, organisaatorakenteita, johtamismalleja tai jopa tuoteideoita. Yleisellä tasolla voidaan todeta, että eniten huomiota saavat suuria muutoksia aiheuttavat, jo menestyneet ideat, joiden erinomaisuus perustuu rationaalisuuteen ja tehokkuuteen. Benchmarking-menetelmä ja Business Process Re-engineering ovat melko tuoreita esimerkkejä muoti-ilmiöinä pidettävistä toimintamalleista, joiden sanotaan yleistyneen ideoiden matkustamisen johdosta. (Sahlin-Andersson & Sevón 2003, 250–260)

Mikäli yritys tai yhteisö menestyy toiminnassaan hyvin, ja myös tulevaisuuden näkymät ovat suotuisat, sillä ei välttämättä ole tarvetta kiinnittää erityistä huomiota kulloinkin vallitseviin trendi-ilmiöihin. Vasta siinä vaiheessa, kun asiat eivät etenekään suunnitelmien mukaan, aletaan etsiä uusia ideoita ja toimintatapoja, joista voisi olla apua havaittujen ongelmien ehkäisemisessä ja ratkaisussa. Ongelmalla tarkoitetaan tässä nykyisen ja toivotun asiantilan välistä eroa. Oma tilannetta verrataan tällöin esimerkiksi samalla alalla toimivaan menestyneeseen kilpailijaan, jonka oletetaan pärjäävän myös tulevaisuudessa. Tavoitteena on kehittää toimintaa osaksi samaan suuntaan vertailukohteena olevan yhteisön kanssa. Kaiken tämän johdosta organisaatiot alkavat tietyiltä ominaisuuksiltaan muistuttaa yhä enemmän toisiaan. (Sahlin-Andersson 1996, 71–72)

Yrityksille ja yhteisöille muodin seuraaminen voi olla keino pysyä mukana kovassa kilpailussa ja pitää toimintansa yleensäkin ajan hermoilla. Samalla muotivirtaukset myös pakottavat ainakin jossain määrin luopumaan vanhoista toimintatavoista vieden näin kehitystä eteenpäin. Mikäli julkisen sektorin organisaatio omaksuu tietyn muoti-ilmiön käyttöönsä, motiivina voi olla halu herättää ihmisten mielenkiinto kyseistä ideaa kohtaan. Toisaalta muodin seuraamista pidetään merkinä mukautuvuudesta ja luovuudesta, jotka ovat muutosvalmiutta edistäviä ominaisuuksia. Lisäksi on tavallista, että pitemmällä ajanjaksolla muoti-ilmiöt seuraavat toisiaan eli tässä mielessä kyse on myös traditiosta. Erään näkökulman mukaan muodin seuraaminen ei tarkoita selkeiden edistysaskelien ottamista vaan pikemminkin se on kehitystä ilman päämääriä. (Czarniawska & Joerges 1996, 35)

Sahlin-Andersson ja Sevón (2003, 253) korostavat, että uudet ideat ja käytännöt eivät saavu yhteisöihin itsestään vaan avainasemassa ovat organisaatiot ja etenkin niissä työskentelevät ihmiset. Heidän mielipiteillään, toiveillaan ja uskomuksillaan on olennainen vaikutus siihen, millaisia uusia käytäntöjä yrityksessä tai yhteisössä kokeillaan. Yksilöt ovat olennaisessa asemassa myös siinä vaiheessa, kun kulloinkin ajankohtaiset trendit muokkautuvat kyseisen organisaation käyttöön sopiviksi. Lopultahan muutosprosessia vievät eteenpäin juuri ihmiset.

Entä mikä ratkaisee lopulta sen, jääkö jokin muotivirtaus pysyvästi organisaation käyttöön? Czarniawska ja Joerges (1996, 25) sanovat, että tuotteen tai idean

ominaisuudet eivät välttämättä ole olennaisia tässä asiassa vaan ratkaiseva on vaihe, jossa muoti-ilmiö muotoillaan tai käännetään (translation) organisaation toimintaan sopivaksi. Myös tässä vaiheessa merkittävässä asemassa ovat organisaatiot ja niissä työskentelevät ihmiset, he hyväksyvät uutuuden käyttöön sellaisenaan, hylkäävät sen tai muokkaavat sitä mieleisekseen. Joitakin muoti-ilmiöitä seurataan aikansa, kunnes ne korvautuvat uudella, mutta osa muotivirtauksista siis jää organisaatioihin pitemmäksi aikaa. Näin uudet ideat muokkaavat organisaatioita, mutta samalla myös organisaatiot muovaavat ideoita käyttöönsä sopiviksi.

Sanonta ”suuri on kaunista” pätee silloinkin, kun pohditaan, millaiset uudet ideat todennäköisimmin saavat pysyvän jalansijan organisaatioissa. Ideat, joiden käyttöönotto vaatii ison, pitkän tähtäimen projektin läpiviemistä ovat suosittuja, sillä niiden avulla voidaan mahdollisesti legitimoida jo meneillään olevia sekä lähitulevaisuudessa toteutettavia toimenpiteitä. (Czarniawska & Joerges 1996, 40)

3.3.3 Matkiminen muodin osa-alueena

Tässä tutkielmassa matkiminen määritellään yhdeksi mahdolliseksi tavaksi seurata ajankohtaisia muoti-ilmiöitä. Matkiminen tai jäljittely nähdään tavallaan muotivirtauksiin mukautumisen osa-alueena. Silloin organisaatiot eivät juurikaan muokkaa uusia, muotivillityksen tavoin leviäviä ideoita vaan omaksuvat ne käyttöönsä lähestulkoon sellaisenaan, samanlaisena kuin muutkin tahot.

Jäljittelyssä (imitation) on kyse siitä, että yksilö tai organisaatio pyrkii käyttäytymään samoin kuin joku toinen, toistamaan tai kopioimaan alkuperäistä mallia. Tällaisella toimintastrategialla on omat hyvät puolensa, sillä sen avulla on mahdollista säästää aikaa ja resursseja. Virhearviointien todennäköisyys pienenee, kun omaksutaan sellainen toimintatapa, jonka käyttökelpoisuus on jo toisaalla testattu. Toisaalta matkimisstrategiaa noudatettaessa ei välttämättä käytetä tarpeeksi aikaa taustojen selvittämiseen, jolloin ei voida tietää, mitkä tekijät ovat eniten vaikuttaneet muoti-ilmiön menestymiseen muissa organisaatioissa. Tästä johtuen epäselväksi jää myös se, ovatko matkijaorganisaatiolla olemassa nämä samat ominaisuudet, jotka edesauttaisivat

idean onnistunutta soveltamista kyseisen yhteisön toiminnassa. (Sahlin-Andersson & Sevón 2003, 249–250)

Birnbaum (2001, 153) sanoo, että matkiminen on erityisen tavallista olosuhteissa, joissa organisaation toimintaympäristö, toiminnan tavoitteet ja teknologisen kehityksen suunta ovat epävarmoja. Tässä tilanteessa on todennäköistä, että otetaan mallia siitä, kuinka muut vastaavan alan yhteisöt toimivat, vaikkei ollakaan selvitetty idean tai toimintatavan sopivuutta omaan organisaatioon. Mennään siis yli siitä, missä aita on matalin ja toivotaan parasta. Jäljittelijät ovatkin tavallisesti vastikään toimintansa aloittaneita tai pieniä yrityksiä, jotka matkivat tunnetumpia ja alallaan arvossa pidettyjä tahoja (Sahlin-Andersson & Sevón 2003, 258).

Edellä esitetty jako, jossa jäljittely nähdään yhtenä vaihtoehtoisena tapana seurata muotia, on vain yksi mahdollisuus määritellä kyseisiä ilmiöitä. Jotkut tahot näkevät muotivirtauksiin mukautumisen ja matkimisen lähestulkoon synonyymeina toisilleen. Tässä tutkielmassa muoti ja jäljittely siis erotellaan toisistaan, mutta silti ei ole tarkoitus väittää, että jäljittelyn seurauksena yleistyvät toimintamallit säilyisivät aina muuttumattomina levitessään uusien tahojen käyttöön. Toki myös muilta kopioidut ideat voivat muuttua ja kehittyä alkuperäisestä levitessään uusien omaksujien keskuuteen. Näin tapahtuu lähinnä silloin, jos matkimisen seurauksena sellaisenaan käyttöönotettu idea havaitaan epäsovinnaksi, mutta ei silti haluta heti luopua siitä vaan koetetaan tässä myöhäisemmässä vaiheessa kehittää sitä organisaation kannalta käyttökelpoisemmaksi. Ero muoti-ilmiöitä harkitusti seuraaviin tahoihin on se, että matkijat muokkaavat ideaa vasta silloin, kun se on väistämätöntä. Rationaaliset toimijat taas etsivät muotivirtauksesta jo alkuvaiheessa itselleen sopivat osat ja kehittävät idean muilta osin itselleen tarkoituksenmukaiseksi. Näin pyritään esimerkiksi säästymään hukka-investoinneilta.

3.3.4 Palvelukeskus muoti-ilmiönä

Idea tukitoimintojen siirtämisestä erityisiin palvelukeskuksiin on alun perin amerikkalainen toimintatapa. General Electric oli ensimmäinen yritys, joka vuonna 1985 perusti palvelukeskuksen Floridaan. Euroopassa ensimmäiset palvelukeskukset

aloittivat 1990-luvun alussa, ja vuosikymmenen puoliväliin mennessä yhä useammat suuryritykset olivat alkaneet hyödyntää tätä toimintatapaa. (Fisher 1998, 40) Palvelukeskusmalli kasvattaa suosiotaan jatkuvasti. Suomessa se levisi aluksi yrityssektorin käyttöön, muun muassa Fortum, Kesko ja Metso olivat ensimmäisten joukossa perustamassa taloushallinnon palvelukeskuksia (Granlund & Malmi 2004, 19).

Viime vuosina myös Suomen kuntasektorilla on ryhdytty uudelleen organisoimaan talous- ja palkkahallinnon tehtäviä. Hämeenlinnan seutu on toiminut tässä asiassa tiennäyttäjänä, sillä siellä aloitti 1.1.2003 toimintansa seudullinen talous- ja palkkahallinnon yksikkö, joka huolehtii seudun kahdeksan eri kunnan taloushallinnon rutiinitehtävistä. Tämän jälkeen palvelukeskusprojekteja on käynnistetty muun muassa Helsingissä, Espoossa ja Tampereella. Hämeenlinnan seudun tapaisia useamman kunnan yhteisiä palvelukeskuksia on perustettu esimerkiksi Päijät-Hämeessä ja Pohjois-Karjalassa.

Lisäksi Valtiokonttori on käynnistänyt kehitysohjelman nimeltä Kieku, jonka yhtenä tavoitteena on yhtenäistää ja tehostaa valtion talous- ja henkilöstöhallinnon toimintatapoja. Yksi osa Kieku-kehitysohjelmasta ovat valtionhallintoon perustettavat palvelukeskukset, jotka tuottavat ministeriöille ja virastoille tiettyjä talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja. (<http://www.kiekuohjelma.fi>) Suomessa tämän toimintatavan suosio on siten edelleen melko voimakkaassa kasvussa, etenkin julkisella sektorilla. Edellisen perusteella palvelukeskusmallia voidaan tarkastella muoti-ilmiönä, joka on matkustanut Yhdysvalloista ensin muualle Eurooppaan ja lopulta myös Suomeen.

Taloushallinnon palvelukeskusmallia ei tähän mennessä ole tutkittu muodin perspektiivistä kovin runsaasti. Tosin esimerkiksi Hyvönen, Järvinen, Oulasvirta ja Pellinen (2004) ovat tehneet tutkimuksen taloushallinnon palvelukeskusten perustamisen syistä kunnallishallinnossa, ja tässä tutkimuksessa on yhtenä mahdollisena perusteluna tuotu esille myös muodin seuraaminen. Koska muoti ja innovaatio ovat osin päällekkäisiä käsitteitä, palvelukeskuskonseptin sijoittaminen jompaankumpaan kategoriaan riippuu tehdyistä oletuksista ja määrittelyistä. Sikäli palvelukeskuksen voidaan väittää olevan muoti-ilmiö, että kyseessä on ainakin Suomen mittakaavassa suhteellisen moderni toimintatapa, jonka vain osa yrityksistä ja kunnista on ottanut

käyttöön. Lisäksi on mahdollista, että kyseisen toimintamallin omaksuneet organisaatiot taustoittavat tai jopa perustelevat hankettaan toteamalla, että muutkin yritykset tai julkisen sektorin tahot ovat siirtäneet tukitoimintojaan palvelukeskuksiin.

Muoti-ilmiönä leviävä toimintatapa ei ole välttämättä täysin uusi idea, vaan hyvin usein on kyse uudesta tavasta toteuttaa käytännössä tätä kyseistä ideaa (Birnbaum 2001, 5). Tämä toteamus pätee myös palvelukeskusmalliin. Sen perusideahan on tukitoimintojen keskittäminen, joka oivallettiin jo 1950-luvulla. Palvelukeskusmallissa on edelleen kyse keskittämisestä, mutta sitä pyritään nyt toteuttamaan uudella, asiakaslähtoisemmällä tavalla, jossa toimintatapojen kehittäminen on tärkeässä asemassa.

Yleensä muoti-ilmiöt leviävät yksityiseltä sektorilta julkisiin organisaatioihin. Palvelukeskusmallin osalta näin voidaan todeta tapahtuneen myös Suomessa, jossa muutamat suuret yritykset ryhtyivät ensin siirtämään tukitoimintojaan palvelukeskuksiin. Kunnallis- ja valtionhallinnossa tämä toimintamalli omaksuttiin vasta myöhemmin. Lisäksi konsulttien mielipiteiden sanotaan voivan vaikuttaa eri muotivirtausten suosioon. Palvelukeskusprojekteissa tehdään hyvin usein yhteistyötä konsulttien kanssa. On hyvin mahdollista, että konsulttien sanaan luotetaan ilman epäilyksiä, eikä heidän esittämiään laskelmia osata tai haluta asettaa kyseenalaisiksi, vaikka joskus voisi olla tarpeen niin tehdä. Konsulttien asemaa palvelukeskusmallin yleistymiseen vaikuttavina tahoina ei siis voida kiistää, tähän todettiin jo tarkasteltaessa palvelukeskusta innovaation näkökulmasta. Toki samaan hengenvetoon on todettava, että varmasti konsulteilla on myös runsaasti oman alansa asiantuntemusta, ja siltä kannalta heidän osallistumisensa tällaisiin projekteihin on luonnollisesti perusteltua.

Sahlin-Andersson ja Sevón (2003, 260) mainitsevat, että yleisimmin muoti-ilmiöiksi kehittyvät rationaalisuuteen ja tehokkuuteen perustuvat, suuria muutoksia aiheuttavat ideat. Tämä ajattelumalli sopii myös palvelukeskuskonseptiin muoti-ilmiönä, sillä palvelukeskuksen perustamisella pyritään, muiden tavoitteiden ohella, ennen kaikkea juuri toiminnan tehostamiseen ja virtaviivaistamiseen. Lisäksi sen käyttöönotto vaikuttaa usein hyvinkin voimakkaasti organisaation rakenteeseen ja muokkaa aiemmin omaksuttuja toimintatapoja. Palvelukeskusprojekti on mittava hanke, jonka toteuttaminen vie aikaa ja vaatii huolellista suunnittelua. Juuri tällaiset suuren luokan

uudistukset ovat niitä, jotka jäävät todennäköisimmin pysyvästi käyttöön organisaatioissa.

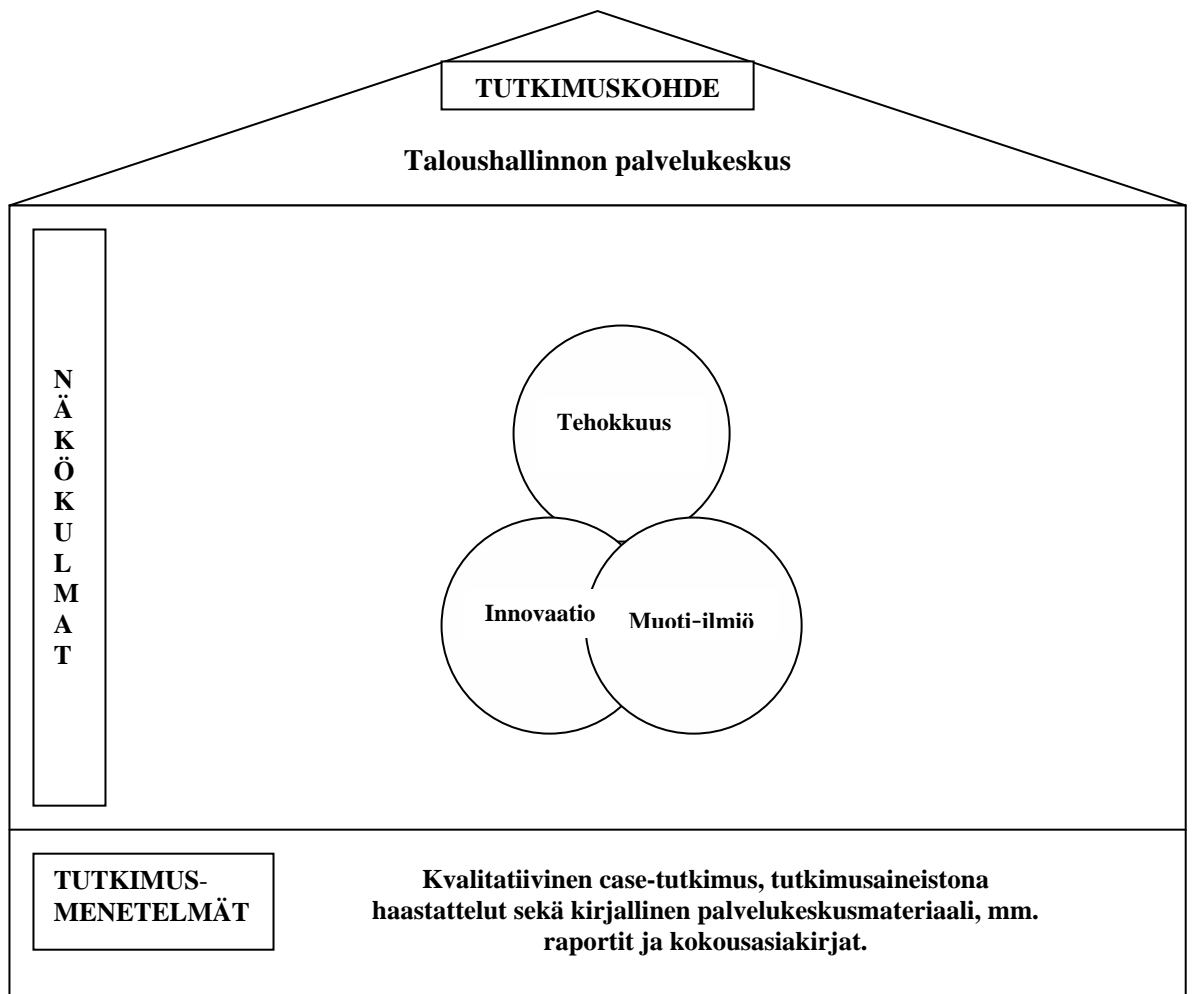
Muodin seuraamiseen liittyy halu toimia ns. ajan hengen mukaisesti. Tukitoimintojen uudelleenjärjestelyssä palvelukeskusmalli vaikuttaa olevan päivän sana, näin on ollut Suomessa jo muutaman viime vuoden ajan. Organisaatioiden innokkuutta perustaa palvelukeskuksia selittänee osaltaan myös se, että ne haluavat osoittaa pysyvänsä mukana kehityksessä. Tämän voidaan ajatella parantavan kyseisen organisaation imagoa sen sidosryhmien, esimerkiksi nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden, silmissä.

Tarkasteltaessa palvelukeskusmallia muodin näkökulmasta voidaan pohtia myös sitä, missä määrin kyseisen toimintatavan omaksunut organisaatio jäljittelee tai matkii muita tahoja. Jos hanketta perustellaan vain esittelemällä laskelmia muualla toteutettujen palvelukeskusprojektien aikaansaamista kustannussäästöistä ja tehokkuuden lisääntymisestä, eikä laadita juurikaan omia selvityksiä aiheesta, voi tämä olla merkki matkimisesta. Jokainen organisaatio on omanlaisensa, ja siksi palvelukeskusmallista mahdollisesti koituvista hyödyistä tulisi tehdä yksilölliset laskelmat. Niiden laatimisessa on luonnollisesti tiettyyn rajaan saakka mahdollista hyödyntää jo olemassa olevia vertailutietoja.

3.4 Yhteenveto tarkastelunäkökulmista

Taloushallinnon palvelukeskusmallia on mahdollista lähestyä kaikista tämän tutkimuksen teoreettisessa osuudessa esitellyistä perspektiiveistä. Kukin niistä tarjoaa oman selityksensä palvelukeskushankkeen taustalla vaikuttaville tekijöille. Erilaisista lähtökohdistaan huolimatta nämä näkökulmat kuitenkin nivoutuvat jossain määrin toisiinsa. Selvimmin tämä käy ilmi innovaation ja muoti-ilmiön ominaisuuksia tarkasteltaessa, sillä tietyn ilmiön, myös palvelukeskusmallin, sijoittaminen jompaankumpaan kategoriaan on riippuvainen tutkimuksessa tehdyistä määrittelyistä. Myös sellainen on mahdollista, että organisaatio lähtee mukaan uuteen muotivirtaukseen, jonka erinomaisuutta se perustelee toimintansa tehostumisella. Tällöin siis muodin seuraamista selitetään tehokkuuden näkökulmasta. Kuviossa 3

kootaan yhteen tämän tutkimuksen peruselementit ja havainnollistetaan samalla tarkasteluperspektiivien keskinäisiä yhteyksiä.



Kuvio 3 Taloushallinnon palvelukeskusmallia koskevan tutkimuksen peruselementit

Kuviosta 3 siis nähdään, että innovaatio- ja muoti-ilmionäkökulmat ovat osittain päällekkäisiä, mutta myös tehokkuuden perspektiivi liittyy jossain määrin kahteen muuhun näkökulmaan. Tätä kuviota tullaan muokkaamaan ja täydentämään tutkimuksen empiirisessä osuudessa tutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta.

4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSA

4.1 Tampereen kaupungin taloushallinnon palvelukeskus²

4.1.1 Tampereen kaupunki lyhyesti

Tampere on Suomen kolmanneksi suurin kaupunki, jossa asuu yli 200 000 ihmistä. Tampereen kaupunkiseutu on pääkaupunkiseudun jälkeen maamme toiseksi suurin kasvukeskus. Seudulla eniten työpaikkoja tarjoavia toimialoja ovat teollisuus, koulutus, terveydenhuolto- ja sosiaalipalvelut, liike-elämän palvelut sekä tukku- ja vähittäiskauppa. Tampereen kaupungin veroprosentti vuonna 2004 oli 18 %.

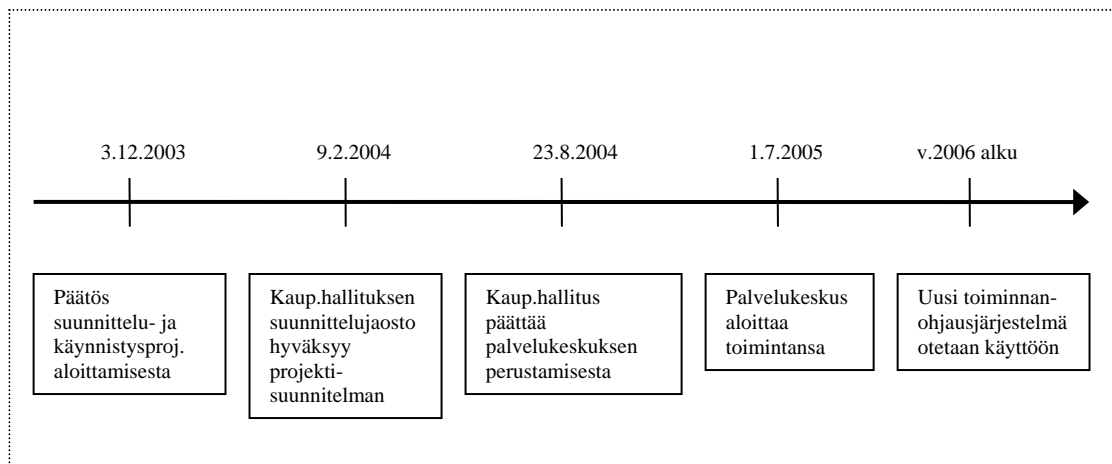
Tampereen kaupunki puolestaan työllistää noin 16 000 ihmistä (tilanne vuoden 2003 lopussa). Henkilöstö jakautuu seitsemälle eri toimialalle, joita ovat konsernihallinto, sisäiset palvelut, koulutuspalvelut, kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut, sosiaali- ja terveyspalvelut, yhdyskuntapalvelut sekä liikelaitokset. Näistä toimialoista sosiaali- ja terveyspalveluissa työskentelee eniten ihmisiä, yli 7 200 henkilöä. Koulutuspalvelut (noin 3 400 hlöä) ja liikelaitokset (noin 1 900 hlöä) ovat myös huomattavia työllistäjiä. Vain noin 2 % kaupungin henkilöstöstä on konsernihallinnon palveluksessa. Kaupungin konsernitaseen loppusumma vuonna 2003 oli 1 970,4 miljoonaa euroa ja omavaraisuusaste 58,9 %.

4.1.2 Taloushallinnon palvelukeskus -hankkeen tausta

Tampereen kaupungin taloushallinnon palvelukeskus -hanke on kokonaisuudessaan useamman vuoden kestävä projekti (Kuvio 4). Hanke käynnistyi jo vuoden 2003 joulukuussa, kun kaupunginjohtaja teki päätöksen hanketta koskevan suunnittelu- ja käynnistysprojektin aloittamisesta. Varsinaisesti projekti alkoi vuoden 2004 alussa, ja

² Luku 4.1 perustuu Tampereen kaupungin taloushallinnon palvelukeskus -hankkeen projektisuunnitelmasta (2.2.2004), suunnitteluvaiheen raportista (12.8.2004), Heli Hirvelän tekemästä Paten kehittyminen Kipalaksi -raportista (11.1.2005), projektipäällikkö Heli Hirvelän haastattelusta (3.12.2004) sekä Tampereen kaupungin Internet-sivuilta (www.tampere.fi) saatuihin tietoihin.

kaupunginhallituksen suunnittelujaosto hyväksyi hankkeen projektisuunnitelman kokouksessaan 9.2.2004. Lopullinen päätös taloushallinnon palvelukeskuksen perustamisesta tehtiin kaupunginhallituksen kokouksessa 23.8.2004. Kaupunginhallituksen päätöksen mukaan palvelukeskus aloittaa toimintansa 1.7.2005. Käytännössä keskus tulee sijaitsemaan tietotalossa, joka valmistuu vuonna 2005 Tampereelle osoitteeseen Naulakatu 2. Toimitilat tullaan rakentamaan ns. avokonttorimalliseksi, sillä se tukee toimintojen sijoittamista fyysisesti lähekkäin. Tämän ohella avokonttorimallin arvioidaan parantavan toiminnan joustavuutta.



Kuvio 4 Tampereen kaupungin taloushallinnon palvelukeskus -hankkeen eteneminen

Taloushallinnon palvelukeskuksen perustaminen liittyy Tampereen kaupungissa käynnissä olevaan laajaan konsernihallinnon uudistamiseen. Muutosten myötä konsernihallinto on jaettu kolmeen strategiaa prosesseja kaupunginjohtajan apuna ohjaavaan ryhmään, joita ovat hallinto- ja henkilöstöryhmä, talous- ja strategiaryhmä sekä liiketoiminta- ja rahoitusryhmä. Ryhmien tehtäviä määriteltäessä ydinprosesseja tukevat palvelut on tuotteistettu ja erotettu omiksi yksiköikseen. Nämä tukipalvelut tullaan joko siirtämään erilaisten palvelukeskusten hoidettaviksi tai muuttamaan liikelaitoksiksi.

Talous- ja strategiaryhmän vastuulla on muun muassa kaupungin strategia- ja kehittämisprosesseista huolehtiminen, palvelujen kehittäminen, talous- ja toimintasuunnittelu sekä sisäinen ja ulkoinen laskenta (Liite 1). Ryhmä on näiden vastuualueiden perusteella jaettu eri yksiköihin, ja lisäksi siihen kuuluvat

taloushallinnon palvelukeskus sekä toiminnanohjausjärjestelmä-hanke. Tampereen kaupungissa on siis parhaillaan meneillään myös toiminnanohjausjärjestelmä-hanke, jonka tavoitteena on suunnitella ja toteuttaa tarpeellisia tietojärjestelmä uudistuksia, mutta ennen kaikkea kyse on myös prosessien ja toimintatapojen uudistuksesta.

4.1.3 Suunnitteluprojektin organisointi

Taloushallinnon palvelukeskuksen suunnitteluprojekti on ollut talous- ja strategiaryhmän vastuulla. Projektipäälliköksi valittiin Heli Hirvelä, ja hankkeen aloitusvaiheessa sille nimettiin ohjausryhmä, projektiryhmä sekä neljä työryhmää. Ohjausryhmän tarkoituksena oli hyväksyä palvelukeskusmallin toteuttamisen periaatteet, jotka koskevat koko kaupunkia. Lisäksi se huolehti projektin seurannasta ja ohjauksesta ja teki esityksen palvelukeskuksen toiminnan aloittamisesta. Ohjausryhmä koostui kaupungin konsernihallinnon ja toimialojen nimetyistä henkilöistä, mutta myös konsultin edustaja oli läsnä ryhmän kokouksissa. Projektin suunnitteluvaiheessa konsulttina oli BearingPoint.

Projektiryhmään puolestaan kuului projektipäällikön ja -sihteerin ohella enimmillään viisi muuta jäsentä. Sen tehtävänä oli talous- ja palkkahallinnon yleisten linjausten pohtiminen, mikä piti sisällään kaksi eri kokonaisuutta. Ensinnäkin projektiryhmä paneutui toiminnan organisointimahdollisuuksiin palvelukeskuksen aloitusvaiheessa, mutta tämän ohella se suunnitteli myös sitä, kuinka toiminnot tullaan organisoimaan siinä vaiheessa, kun toiminnanohjausjärjestelmät otetaan käyttöön.

Neljän työryhmän tehtävänä taas oli suunnitella taloushallinnon tehtävien tuleva työnjako kaupungin eri yksiköiden ja palvelukeskuksen välillä. Työryhmät muodostettiin prosesseittain, ja suunnitteluvaiheessa prosessit määriteltiin seuraavasti:

- Ostolaskusta maksuun -prosessi (sisältäen ostolaskujen käsittelyn, ostoreskontran ja maksatuksen)
- Kirjauksesta raportointiin -prosessi (sisältäen kirjanpidon, käyttöomaisuuskirjanpidon, arvonlisäverotilitykset ja raportoinnin)
- Myynnistä tuloksi -prosessi (sisältäen laskutuksen, myyntireskontran ja perinnän)

- Palkanlaskennan prosessi (sisältäen palkanlaskennan työnantajatilityksineen)

Ryhmiiin kuului edustajia myös kaupungin eri toimialojen talous- ja palkkahallinnon henkilökunnasta, ja niiden koostumusta muutettiin tarpeen mukaan työn edetessä. Käytännössä työryhmien tavoitteena oli yhtenäistää, virtaviivaistaa, kuvata ja kehittää nykyisiä taloushallinnon prosesseja ja luoda siten yhtenäiset toimintamallit kaikille toimialoille. Samalla pyrittiin vähentämään tarpeettomia työvaiheita prosesseissa sekä löytämään prosessien rajapinnat toimialojen ja palvelukeskuksen välillä. Kaiken kaikkiaan ryhmien työn tuloksena syntyi nelisenkymmentä erilaista prosessikuvausta.

Palvelukeskuksen suunnittelu- ja käynnistämiprojektin kustannusarvio vuodelle 2004 oli noin 195 000 euroa. Tällä rahamäärällä katettiin kahden henkilön palkkakustannukset, konsultille maksettavat korvaukset sekä hankkeeseen liittyvät juoksevat kulut. Lopulta konsultoinnista aiheutui arvioitua vähemmän menoja, mutta vastaavasti muut kustannukset kasvoivat. Kokonaisuutena vuoden 2004 aikana toteutuneet kustannukset olivat hieman budjetoituja pienemmät.

4.1.4 Palvelukeskusmallin mukainen työnjako ja palvelujen hinnoittelu

Taloushallinnon palvelukeskukseen tullaan siirtämään taloushallinnon ja palkanlaskennan ns. päivittäispalvelut kaupungin eri toimialoilta, jotka siis tulevat muodostamaan palvelukeskuksen asiakaskunnan. Tosin kaupungin sähkölaitos liitetään palvelukeskukseen alkuvaiheessa ainoastaan palkanlaskennan osalta. Sähkölaitoksella on tähän saakka ollut käytössään eri kirjanpitojärjestelmä kuin muissa kaupungin yksiköissä, ja tämän johdosta on katsottu, että sen taloushallintoa ei ole vielä järkevää siirtää palvelukeskukseen. Keskuksen hoidettavaksi määriteltyjä päivittäispalveluja ovat esimerkiksi kirjanpito, käyttöomaisuuskirjanpito, irtaimiston luettelointi, ostolaskujen käsittely, osto- ja myyntireskontrat, keskitetty laskutus ja perintä, palkanlaskenta työnantajatilityksineen sekä arvonlisäverotilitykset. Ostolaskujen asiatarkastus ja hyväksyntä eivät tule kuulumaan palvelukeskuksen toimenkuvaan. Kaikkiin edellä mainittuihin toimintoihin liittyvien tietojärjestelmien pääkäyttö, ylläpito ja henkilöstön koulutus tulee myös olemaan palvelukeskuksen tehtävänä.

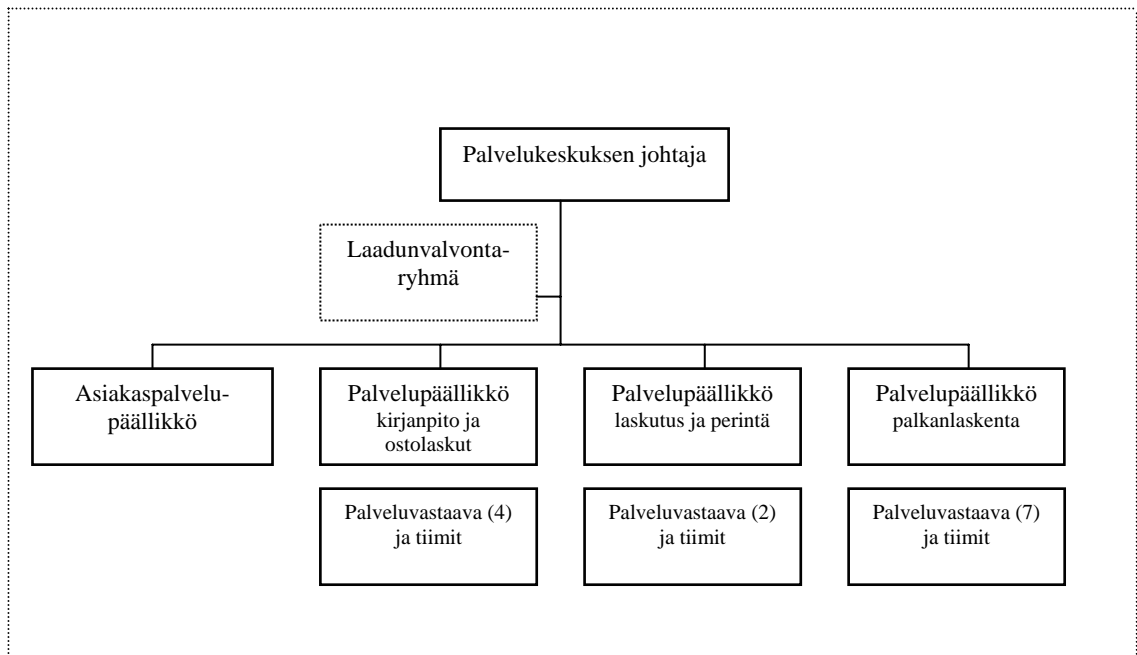
Kaupungin konsernihallinto sen sijaan tulee jatkossakin huolehtimaan talous- ja henkilöstöhallinnon strategisista päätöksistä ja linjan vedoista. Lisäksi se ohjeistaa toimialojen ja palvelukeskuksen toimintaa yleisellä tasolla, mutta palvelukeskus taas antaa yksiköille käytännön toimintaohjeita. Eri toimialoille jää palvelukeskusmallin käyttöönoton jälkeenkin useita taloushallinnon tehtäviä, sillä ne vastaavat edelleen omasta taloudestaan. Tällöin muun muassa budjetointi, tilinpäätöksen laatiminen, raportointi, sisäinen valvonta, tulojen ja menojen asiatarkastus hyväksymisineen, sisäinen laskenta sekä talouteen liittyvät viranomaistehtävät säilyvät toimialojen vastuulla. Myös kaikki henkilöstöhallinnon tehtävät, pois lukien palkanlaskenta, kuuluvat jatkossakin toimialoille.

Asiakasyksiköille on varattu mahdollisuus antaa palautetta palvelukeskuksen toiminnasta. Tarkoituksena on toteuttaa joka vuosi asiakastyytyväisyyskysely, mutta sen lisäksi toimialojen edustajat voivat ilmaista mielipiteitään myös vuosittaisissa sopimusneuvotteluissa, laadunvalvontaryhmän tai asiakaspalvelupäällikön kautta. Laadunvalvontaryhmä on epävirallinen kokoonpano, jonka tulevat muodostamaan keskushallinnon ja toimialojen nimetyt edustajat. Se pyrkii tarkkailemaan palvelukeskuksen toimintaa etenkin asiakasnäkökulmasta.

Taloushallinnon palvelukeskus laatii asiakkaidensa kanssa palvelusopimukset toimialatasolla. Tällöin sovitaan palvelun sisällöstä sekä määritellään palvelun laadun vähimmäistasot. Käytännössä palvelukeskus tulee toimimaan itsenäisenä nettobudjetoituna yksikkönä, sen palvelut siis pyritään hinnoittelemaan tasolle, joka kattaa toiminnasta aiheutuvat kustannukset. Toiminnan tarkoituksena ei ole voiton tuottaminen. Palvelukeskus laskuttaa asiakasyksiköitään omien palvelujensa ohella myös taloushallinnon järjestelmien aiheuttamista sisäisistä atk-palveluista. Laskutuksen toteuttamiseksi palvelukeskuksen tarjoamat taloushallinnon palvelut on syksyn 2004 aikana tuotteistettu ja hinnoiteltu. Laskutusperusteena on useimmiten suoritemäärä, joissain tapauksissa myös vuosi- tai kuukausimaksu, mikäli tarkkoja suoritemääriä ei ole mahdollista seurata.

4.1.5 Taloushallinnon palvelukeskuksen organisaatio

Palvelukeskus tullaan organisoimaan kuvion 5 mukaisesti kolmeen ryhmään, joita ovat kirjanpito ja ostolaskut, laskutus ja perintä sekä palkanlaskenta. Kullekin ryhmälle nimetään palvelupäälliköt, joiden alaisiksi valittavat palveluvastaavat puolestaan ovat kukin vastuussa noin kymmenhenkisistä tiimeistä. Lisäksi palvelukeskukseen rekrytoidaan asiakaspalvelupäällikkö. Palvelukeskuksen johtajaksi on valittu taloushallinnon palvelukeskus -hankkeen projektipäällikkö.



Kuvio 5 Taloushallinnon palvelukeskuksen organisaatio

Palvelukeskuksen vakinainen henkilökunta on valittu kaupungin vakituiselle henkilöstölle suunnatun sisäisen hakumenettelyn jälkeen. Sijaiset ja kaupungin palveluksessa määräaikaissa työsuhteessa työskennelleet ovat voineet hakea vastaaviin työsuhteisiin palvelukeskukseen. Tosin joitakin avainhenkilöitä on rekrytoitu kaupungin ulkopuolelta, muun muassa yksi palvelupäällikkö. Kaupungin vakinaisessa palveluksessa olevat taloushallinnon työntekijät ovat siis voineet itse päättää, hakevatko he töihin palvelukeskukseen.

4.1.6 Palvelukeskus vs. muut taloushallinnon uudistukset

Palvelukeskusmalliin siirtyminen ei aiheuta välittömiä muutoksia käytössä oleviin taloushallinnon tietojärjestelmiin. Sen sijaan uusi toiminnanohjausjärjestelmä, saksalaisen SAP AG:n kehittämä mySAP Business Suite, on tarkoitus ottaa käyttöön vuonna 2006, jolloin työvälineet ja toimintatavat tulevat muuttumaan merkittävästi. Palvelukeskus- ja toiminnanohjausjärjestelmä-hankkeet ovat erillisiä projekteja mutta vaikuttavat väistämättä toisiinsa ja myös tukevat toisiaan. Tulevat tietojärjestelmämuutokset ovat esimerkiksi vaikuttaneet taloushallinnon prosessien suunnitteluun. Toisaalta keskitetyn palvelukeskusmallin sanotaan tekevän mahdolliseksi uusien tietojärjestelmien tehokkaan ja edullisen käyttöönoton.

Tampereen kaupunki on aloittanut sähköisen ostolaskujen käsittelyn jo ennen taloushallinnon toimintojen siirtämistä palvelukeskukseen. Vuoden 2005 alusta kaikki ostolaskut käsitellään sähköisinä ja on arvioitu, että jopa kolmannes laskuista myös vastaanotetaan verkkolaskuina. Vuoden 2007 tammikuusta lähtien kaupunki ei aio ottaa vastaan perinteisiä paperilaskuja kuin erityistapauksissa. Meneillään on siis useita päällekkäisiä, mutta samalla toisiaan tukevia uudistuksia, minkä vuoksi tulevaisuudessa ei ole helppoa selvittää sitä, millaisia hyötyjä tai haittoja kustakin hankkeesta on koitunut. Esimerkiksi pelkän taloushallinnon palvelukeskuksen onnistumista on todennäköisesti hyvin hankala tutkia, koska muutkin uudistukset vaikuttavat sen toimintaan.

4.2 Tutkimusaineisto ja tutkimuksen toteutus

4.2.1 Aineiston kuvaus ja hankinta

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu sekä haastatteluista että kirjallisesta materiaalista (Liite 2). Olennaisimmassa asemassa tutkimuksen toteutuksessa on ollut haastatteluista saatu materiaali. Tutkimusta varten haastateltiin viittä henkilöä, jotka olivat olleet mukana palvelukeskusprojektin projektiryhmässä. Täten tutkimukseen osallistuivat taloushallinnon palvelukeskus -projektin projektipäällikkö ja

projektisihteeri sekä Tampereen kaupungin laskentapäällikkö, toimistopäällikkö ja kassapäällikkö. Enimmillään projektiryhmään oli hankkeen aikana kuulunut yhteensä seitsemän jäsentä, joista osa ei enää tämän tutkimuksen teon aikaan työskennellyt Tampereen kaupungin palveluksessa. Haastattelut tehtiin maalisi- ja huhtikuussa 2005, viikoilla 11–14. Neljä niistä toteutettiin henkilökohtaisina haastatteluina Tampereen kaupungin keskusvirastotalolla ja yksi sähköpostin välityksellä. Haastattelun kysymykset toimitettiin haastateltaville etukäteen sähköpostitse. Kukin tapaaminen vei aikaa noin tunnista puoleentoista tuntiin.

Haastattelulomake (Liite 3) oli luonteeltaan puolistrukturoitu ja se muodostui 26 avoimesta kysymyksestä, joiden avulla haluttiin tutkia haastateltavien näkemyksiä ja mielipiteitä muun muassa palvelukeskusprojektiin ryhtymisestä, sen etenemisestä ja taustoista. Lomake oli laadittu siten, että kolme ensimmäistä kysymystä käsittelivät taloushallinnon palvelukeskus -projektin lähtökohtia varsin yleisellä tasolla. Kysymyksiä 4–9 tarkoituksena oli ottaa selvää siitä, voidaanko kyseistä palvelukeskushanketta tarkastella muoti-ilmiönä. Kysymykset 10–15 puolestaan oli laadittu innovaation perspektiivistä, ja viimeiset yksitoista kysymystä liittyivät tehokkuusnäkökulmaan. Haastattelulomakkeella eri näkökulmia siis käsiteltiin päinvastaisessa järjestyksessä kuin tässä tutkimusraportissa tehdään. Tosin kyseiset näkökulmathan ovat osittain päällekkäisiä ja linkittyvät toisiinsa eri tavoin, minkä vuoksi haastatteluvastausten tulkinnessa ei orjallisesti noudatettu edellä esitettyä jakoa. Alun perin muoti-ilmiötä käsittelevän kysymyksen yhteydessä siis saattoi tulla esiin innovaatioon liittyviä asioita tai päinvastoin. Tapaamisen lopuksi haastateltavilla oli halutessaan mahdollisuus kommentoida palvelukeskushanketta vapaamuotoisesti. Lisäksi henkilökohtaisissa tapaamisissa haastateltaville esitettiin joitakin tarkentavia lisäkysymyksiä siinä tapauksessa, jos haastattelija katsoi ne tarpeellisiksi. Sähköpostitse tehdyssä haastattelussa vastausta pyydettiin ainoastaan kysymyslomakkeella mainittuihin kysymyksiin.

Haastattelumateriaalin ohella tutkimusaineistona käytettiin myös joitakin palvelukeskushanketta koskevia asiakirjoja. Merkittävän osan tästä kirjallisesta materiaalista muodostivat Tampereen kaupungin taloushallinnon palvelukeskus -hankkeen projektisuunnitelma (päivätty 2.2.2004) ja suunnitteluvaiheen raportti

(päivätty 12.8.2004) sekä projektipäällikkö Heli Hirvelän vuodenvaihteessa 2004–2005 laatima raportti ”Patenttien kehittyminen Kipalaksi”. Näiden asiakirjojen ohella tutkimuksen teossa hyödynnettiin kaupunginhallituksen ja sen suunnittelujaoston kokousten pöytäkirjoja. Kaikki edellä mainitut dokumentit on saatu käyttöön joko suoraan Tampereen kaupungin organisaatiosta tai Tampereen kaupungin Internet-sivuilta, osoitteesta www.tampere.fi.

4.2.2 Aineiston käsittely ja analysointi

Yhtä lukuun ottamatta kaikki henkilökohtaiset haastattelut oli mahdollista nauhoittaa. Yksi haastateltavista ei siis halunnut puhua nauhalle, mutta hän oli valmistautunut tapaamiseen vastaamalla kysymyksiin kirjallisesti etukäteen. Haastateltaessa häntä henkilökohtaisesti jokainen kysymys kuitenkin käsiteltiin vielä erikseen, ja kirjallisiin vastauksiin saatiin näin runsaasti täydennystä. Kolmesta muusta haastattelusta nauhalle tallennettu materiaali puolestaan käytiin läpi kirjoittamalla käydyt keskustelut sanatakkasti muistiin. Sähköpostihaastatteluun saadut vastaukset olivat luonnollisesti lyhyemmässä ja tiiviimmässä muodossa kuin henkilökohtaisissa tapaamisissa saadut vastaukset. Kaiken kaikkiaan haastatteluista kertyi lähes 40 sivua tutkimusaineistoa, joka siis muodostaa tärkeimmän osan tutkimusmateriaalista. Kirjalliset dokumentit ovat tutkimuksen empiirisessä osassa lähinnä täydentävän ja vertailumateriaalin asemassa. Tutkimuksessa on näin ollen pyritty hakemaan ratkaisua tutkimusongelmaan hyödyntämällä erityyppisiä aineistoja mahdollisimman monipuolisesti. Usean erilaisen tutkimusaineiston keräämistä saman ongelman ratkaisemiseksi kutsutaan aineistotriangulaatioksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 214–215). Sen avulla voidaan osaltaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta.

Haastattelujen nauhoittaminen helpottaa aineiston analysointia, koska silloin on mahdollista tarkkailla esimerkiksi puhujan äänenpainoa, taukoja tai mahdollista epärointiä vastauksen antamisessa. Tällöin saatujen vastausten tulkinta on jossain määrin luotettavampaa kuin pelkkiin muistiinpanoihin tai valmiisiin kirjallisiin vastauksiin perustuvien haastattelujen tapauksessa. Tässä tutkimuksessa aineiston analysoinnissa kiinnitetään huomiota muun muassa siihen, minkä verran haastateltavien mielipiteet ja käsitykset eri asioista eroavat toisistaan. Mielipide-erojen selvittäminen on

erityisen kiinnostavaa siksi, että kaikki haastateltavat ovat olleet saman projektiryhmän tasavertaisia jäseniä, tavallaan viemässä kaikille yhteistä asiaa eteenpäin. Tällöin lähtökohtaisesti voisi olettaa, ettei tutkimuksessa tule ilmi mitään huomattavan suuria näkemuseroja. Toisaalta tutkimuksessa on tarkoituksena jossain määrin vertailla myös sitä, kuinka yhdenmukaisia haastatteluissa kerrotut näkemykset ovat raporteissa ja muissa asiakirjoissa esitettyjen tietojen kanssa.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Palvelukeskushankkeen ajankohtaisuus ja tärkeimmät tavoitteet

Tampereen kaupungin taloushallinnon palvelukeskus -hankkeen toteuttamista juuri tässä vaiheessa perusteltiin lähes jokaisessa haastattelussa sillä, että hanke on yksi osakokonaisuus parhaillaan meneillään olevassa, koko Tampereen kaupungin strategioiden ja toimintamallien uudistamisprosessissa. Palvelukeskusuudistus on siis luontevaa toteuttaa siinä yhteydessä, kun muitakin muutoksia tehdään. Sen, että palvelukeskusprojekti ei ole mikään irrallinen yksittäishanke vaan osa isompaa kokonaisuutta, katsottiin myös tuovan tiettyä uskottavuutta projektin läpiviemiseen.

”Nyt on hyvä sauma tehdä muutoksia oikeasti. Ei siis vain esitetä pelkkiä otsikoita ja olla muuttavinaan asioita, vaan toimitaan oikeasti.”³

Toisaalta myös Tampereen kaupungin taloudellisen tilanteen sanottiin vaikuttavan hankkeen ajankohtaisuuteen. Koko kaupungin on pyrittävä hillitsemään jatkuvaa menojensa kasvua, ja silloin taloushallinnon toimintojenkin on osallistuttava säästötalkoisiin ja koetettava hakea uusia, tehokkaita näkökulmia työn tekemiseen.

Haastateltavien henkilökohtaiset näkemykset palvelukeskuksen perustamisen tärkeimmistä tavoitteista olivat melko yhdenmukaisia niiden tavoitteiden kanssa, jotka mainitaan erilaisissa palvelukeskusprojektiin liittyvissä dokumenteissa. Tosin haastateltavien painotukset sen suhteen, mikä tai mitkä ovat ne kaikkein tärkeimmät tavoitteet vaihtelivat hieman. Tässä yhteydessä esille tulivat muun muassa toiminnan tehostaminen, kustannussäästöjen saavuttaminen, henkilöstön osaamisen keskittäminen, varahenkilöjärjestelmän luominen, toimintatapojen yhdenmukaistaminen sekä taloushallinnon tehtävien imagon parantaminen. Imagon kohenemisen toivotaan pitkällä aikavälillä helpottavan rekrytointia ja sijaisjärjestelyjä. Tällöin siis ajatellaan, että

³ Kaikki tutkimuksessa haastatellut henkilöt olivat taloushallinnon palvelukeskus -hankkeen projektiryhmän tasavertaisia jäseniä. Siksi tutkimuksen tuloksissa ei katsota tarpeelliseksi eritellä tarkemmin sitä, kenen projektiryhmän jäsenen näkemyksiä kulloinkin lainataan.

palvelukeskuksen käyttöönoton johdosta Tampereen kaupungin maine taloushallinnon henkilöiden työllistäjänä paranee ja kaupunkiorganisaatiosta tulee entistä houkuttelevampi työpaikka. Lisäksi hyvänä puolena mainittiin, että talouden päivittäispalvelujen siirtyessä palvelukeskuksen hoidettavaksi selkiytyy kokonaiskuva siitä, millaisia resursseja eri taloushallinnon toiminnot Tampereen kaupungilta vaativat.

”No kyllä tällä koko organisaatiouudistuksella haetaan sitä tehokkuuden tai tuottavuuden lisäämistä, ja kyllä se on tässä taloushallinnon palvelukeskuksessa tietysti yks tärkeimpiä piirteitä.”

”Nimenomaan se yhtenäiset toimintatavat. Mä näen, että se on ehdottomasti se tärkein. Me ei saada niitä euroja säästymään, ellei me päästä niihin yhtenäisiin toimintatapoihin.”

”Mun mielestä se on ehdoton, että saadaan edullisesti ja osaavasti ne [taloushallinnon työtehtävät] sitten tehtyä.”

Tavoitteita koskevat vastaukset siis olivat verrattain monipuolisia. Yhteenvetona voidaan todeta, että eniten kommentoissa korostui toiminnan tehostamisen ja sitä kautta kustannussäästöihin pyrkimisen näkökulma. Esimerkiksi henkilöstön osaamisen keskittäminen ja toimiva varahenkilöjärjestelmä johtaisivat toteutuessaan työtehtävien joustavampaan ja tehokkaampaan tekemiseen, mikä puolestaan voisi pitkällä aikavälillä pienentää taloushallinnosta koituvia kustannuksia.

Vertailun vuoksi mainittakoon, että kirjallisessa tutkimusmateriaalissa uuteen toimintamalliin siirtymistä perustellaan esimerkiksi seuraavasti:

”Taloushallinnon palvelukeskuksen toteuttamisella tavoitellaan tehokkaita, laadukkaita ja yhdenmukaisia palveluprosesseja koko kaupungin osalta, tietojärjestelmien maksimaalista hyväksikäyttöä, henkilöstön osaamisen kehittämistä, työn joustavuuden lisäämistä, henkilöstön eläköitymisen ennakoitua, taloushallinnon tehtävien imagon parantamista ja prosessien jatkuvan kehittämisen helpottumista sekä kustannussäästöjä.”

”Palvelukeskuksen perustamista puoltavat mm.

- taloushallintoon liittyvien toimintojen yhtenäistäminen ja virtaviivaistaminen sekä palvelutason parantuminen
- tehokas tietojärjestelmien hyväksikäyttö

- henkilöstön osaamistason ja työkierron paraneminen, rekrytoinnin ja sijaisten saannin helpottuminen
- kokonaiskustannusten pienentyminen tehtävien keskittämisen ja ammattiosaamisen hyödyntämisen kautta operatiivisissa toiminnoissa.”

Näissä virallisissa tavoitteissa prosessien kehittäminen mainitaan lähes poikkeuksetta luetteloissa ensimmäiseksi, ja sitä myös monet haastateltavat pitivät ensisijaisena tavoitteena. Toisaalta silmiinpistävää on se, että kustannussäästöt mainitaan vasta lopuksi, niiden merkitystä ei siis haluta erityisesti korostaa. Kuitenkin palvelukeskushankkeelle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen johtaisi lopulta säästöjen toteutumiseen, eli kustannusten pienentäminen lienee se perimmäinen tavoite, johon muiden osatavoitteiden kautta pyritään.

5.2 Tehokkuusnäkökulma

5.2.1 Skaalaedut

Haastatteluissa tuli hyvin voimakkaasti esille, että taloushallinnon palvelukeskus - hankkeen taustalla todellakin on pyrkimys hyötyä skaalaeduista. Käytännössä toimintojen fyysisen keskittämisen nähtiin olevan avain suurtuotannon etujen saavuttamiseen. Keskittämisen johdosta hallinnon, johtamisen ja toimintojen yleisen organisoinnin sanottiin olevan helpompaa kuin hajautetuilla talousosastoilla. Palvelukeskuksen aloittamistahan siirrettiin puolella vuodella eteenpäin juuri sen vuoksi, että vasta kesällä 2005 valmistuvat sellaiset toimitilat, joissa koko keskus mahtuu toimimaan saman katon alla. Ison toimintayksikön toivotaan saavuttavan kustannussäästöjä muun muassa tehokkaalla kalusto-, järjestelmä- ja materiaalihankintojen kilpailuttamisella ja yleensäkin asiantuntemuksen keskittämällä.

”Kyllä, siihenhän [suurtuotannon eduista hyötymiseen] siinä on tietenkin tähdätty.”

”Se [suurtuotannon etujen tavoittelu] on käsittääkseni yksi suunnitelman perusteista. Keskitetyt tilat, laitteistojen hankinnat, koulutettavat henkilöt ovat samassa paikassa... Henkilökunnan moniosaaminen säästää sijaiskustannuksia.”

”Ja juuri se asiantuntemuksen keskittäminen. Että siellä on porukka, joka tekee tiettyä työtä ja on sitten sen kohdan asiantuntija, he ovat kaikki sitä.”

Lisäksi yhden näkemyksen mukaan palvelukeskusmallin käyttöönoton myötä tapahtuva toimintojen keskittäminen minimoi koulutusresurssien turhan käytön. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sellaista tilannetta, jossa hajautetussa toimintamallissa tietty toimintayksikkö on kouluttanut työntekijän taloushallinnon tehtäviin määräaikaista työsuhdetta varten. Kun tämä määräaikainen sopimus on päättynyt, koulutettu henkilö on lähtenyt pois kaupungin palveluksesta, vaikka samanaikaisesti jokin toinen kaupungin yksikkö on saattanut hakea työntekijää samantyyppisiin työtehtäviin. Koska tieto ei ole välttämättä kulkenut toivotulla tavalla kahden yksikön välillä, koulutettu henkilö on lopettanut työt yhdessä yksikössä, ja samaan aikaan toisaalla on palkattu uusi henkilö vastaaviin tehtäviin ja käytetty taas resursseja hänen perehdyttämiseensä.

Vastaajat pitivät Tampereen kaupungin organisaatiota ja taloushallinnon volyymeja riittävän suurina, jotta oman taloushallinnon palvelukeskuksen perustaminen ja sitä myötä skaalaetujen tavoittelu on kannattavaa. Osa haastateltavista arveli, että palvelukeskuksella on tulevaisuudessa jopa varaa hieman kasvaa henkilöstömäärältään, mutta toiset taas olivat sitä mieltä, että kasvuun on järkevää pyrkiä vain tuottavuuden parantamisen kautta.

”Suuret massat pysyvät paremmin kontrollissa, kun niiden ympärillä on selkeä organisaatio. Toiminnan edelleen tehostuessa ja sähköistymisen lisääntyessä hyvin organisoitu malli voi tarvittaessa laajentua kohti vieläkin suurempia volyymeja.”

”Kerran keskusteltiin, että 200 henkeä on se raja, että sit siitä tulee jo tehdas, jos menee sen yli.”

Skaalaetujen tavoittelu toimintoja keskittämällä voi heikentää mahdollisuuksia ottaa huomioon asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita (Meklin 2000, 99). Haastatteluissa saatujen vastausten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että Tampereen kaupungin palvelukeskusprojektissa on pyritty mahdollisuuksien mukaan ottamaan huomioon eri asiakasyksikköjen erilaiset tarpeet. Toki tässä yhteydessä muistutettiin siitä, että kun lähtökohtaisesti tavoitellaan yhtenäisiä toimintamalleja, niin silloin kovin yksityiskohtainen räätälöinti ei ole edes tarkoituksenmukaista. Kuten seuraavista

sitaateista käy ilmi, toimialojen esittämiä toiveita ja näkemyksiä on joka tapauksessa haluttu kuunnella jossain määrin:

”Tavoitteena oli kuitenkin muodostaa yksi yhtenäinen malli huomioiden välttämättömät erityispiirteet toimialoilta.”

”Tavoitehan on yhtenäiset käytännöt kaikkialla, mutta joitakin poikkeuksia on tehtävä, varsinkin alkuvaiheessa.”

Käytännössä asiakasyksikköjen tarpeita selvitettiin esimerkiksi ottamalla prosessityöryhmiin mukaan useita edustajia kaupungin tärkeimmiltä toimialoilta. Edustajat sekä toivat työryhmiin tietoa oman yksikkönsä erityispiirteistä että pitivät yksikköä ajan tasalla työryhmien ehdotuksista ja päätöksistä. Tämän ohella koko palvelukeskusprojektin ajan toimialoille on pyritty jakamaan monipuolisesti tietoa hankkeen etenemisestä ja tulevista muutoksista esimerkiksi kaupungin Intranetin välityksellä, erilaisissa tiedotustilaisuuksissa ja yksikköjen kanssa käydyissä keskusteluissa. Vastaajat siis korostivat sitä, että toimialoille on haluttu jakaa monipuolisesti tietoa, ja niille on annettu mahdollisuus myös kommentoida hanketta sen edetessä.

Tampereen kaupunki on erittäin iso organisaatio, jolla on toimintaa useilla erilaisilla toimialoilla. Tämän johdosta on luonnollista, että yhtenäisten toimintatapojen tavoittelusta huolimatta kaikkea toimintaa ei saada sovitettua yhteiseen malliin. Asiakasyksikköjen onkin mahdollista pyytää palvelukeskusta tuottamaan niille joitakin lisäpalveluja, jotka eivät kuulu tavanomaisen sopimuksen piiriin. Näistä lisäpalveluista sovitaan erikseen yksikön ja palvelukeskuksen välisessä palvelusopimuksessa.

Toimintojen keskittäminen yhteen yksikköön voi tuoda mukanaan myös joitakin ongelmia, jolloin suurtuotannon etujen hyödyntäminen vaikeutuu. Tutkimuksessa tuli ilmi useita mahdollisia pulmatilanteita, joita palvelukeskusmallin käyttöönotto voi aiheuttaa. Yhtenä mahdollisena ongelmana nähtiin se, että työnjako palvelukeskuksen ja sen asiakasyksikköjen välillä ei olekaan toimiva. Tässä tilanteessa riskitekijäksi koettiin erityisesti taloushallinnon asiantuntemuksen riittävyys eri toimialoilla, siis palvelukeskuksen asiakasyksiköissä. Niillehän on jäämässä hoidettaviksi tiettyjä taloushallinnon työtehtäviä ja uhkatekijäksi koettiin, että yksiköihin ei

palvelukeskuksen perustamisen jälkeen ehkä jää tarvittavaa talouden asiantuntemusta. Jonkin verran epäiltiin myös sitä, kuinka tiedonkulku palvelukeskuksen ja sen asiakkaiden välillä tulee onnistumaan.

”No mä näen yhtenä ongelmana sen, että se henkilökunta, joka nyt sinne [palvelukeskukseen] on valittu, niin voi olla, että ne on jossain yksikössä sitten juuri ne osaavat taloushallinnon tekijät, jotka nyt siirtyvätkin sinne.”

”Ongelmia saattaa aluksi tulla myös siitä, että palveltava toimiala sijaitsee etäällä ja keskusteluyhteys yhteistyökumppaneihin tuntuu siksi hankalalta.”

Pitkällä aikavälillä uhkatekijänä nähtiin se mahdollisuus, että työntekijät alkavatkin kokea palvelukeskuksessa tehtävän työn yksitoikkoisena. Toteutuessaan tämä johtaisi ainakin henkilökunnan motivointiongelmiin ja pahimmillaan jopa irtisanoutumisiin ihmisten hakeutuessa haastavimpiin tehtäviin. Lisäksi osa vastaajista oli huolissaan siitä, osoittautuuko palvelukeskusprojektin yhteydessä tehty prosessijako lopulta onnistuneeksi. Mahdollisia ongelmia ennakoidaan syntyvän siinä vaiheessa, kun uusi toiminnanohjausjärjestelmä otetaan käyttöön. Aikaisintaan vuonna 2006 saadaan siis tietää, kuinka hyvin prosessijako ja uusi järjestelmä sopivat yhteen.

”Mutta ongelma voi olla sitten se, että aletaan kokea, että palvelukeskuksessa työ on yksipuolista. ... Jos väki hakeutuu muualle, eikä saada uutta väkeä sitten tilalle. Valtava kierto ja sitä kautta koulutustarvetta ja muuta. Se on tietenkin palvelukeskukselle haaste sinänsä.”

”Saadaanko me nyt järjestelmien käyttö noudattaa tätä uutta prosessijakoa, niin se on semmonen tärkeä juttu kans.”

”Vaikka kuinka olis suunniteltu, niin aivan varmasti tulee asioita vastaan, joita kukaan ei ole hoksannut ja sitten joudutaan miettimään uudestaan, että mitä se tarkoittaa... Mehän ei päästä testaamaan näitä asioita oikeastaan etukäteen, ne nähdään sitten käytännössä.”

Kaikki edellä mainitut ongelmatilanteet ovat sellaisia, joihin törmääminen on mahdollista ja osittain jopa todennäköistä siinä vaiheessa, kun taloustoiminnot on siirretty palvelukeskukseen. Skaalaetujen hyödyntäminen ja kustannussäästöjen toteutuminen edellyttävät, että tuottavuus paranee verrattuna hajautettuun

toimintamalliin ja toiminta todella on tehokasta. Mikäli esimerkiksi työntekijöiden motivaatio laskee, se ei voi olla vaikuttamatta työnteon tehokkuuteen. Vielä tätäkin enemmän suurtuotannon etujen tavoittelua voi hankaloittaa mahdollinen työntekijöiden suuri vaihtuvuus palvelukeskuksessa. Lisäksi hyvin merkittävänä potentiaalisena ongelmana voidaan pitää sitä, kuinka hyvin nyt tehty prosessijako lopulta sopii uuteen toiminnanohjausjärjestelmään. Potentiaalisten hankaluuksien tunnistaminen jo projektin tässä vaiheessa on joka tapauksessa hyvä asia, sillä se osoittaa realistisuutta hankkeen toteuttamisessa ja toisaalta pulmatilanteisiin varautuminen helpottaa myös niistä selviytymistä.

5.2.2 Kustannussäästöt ja hankkeeseen liittyvät laskelmat

Tavoiteltavista kustannussäästöistä ja niistä tehdyistä laskelmista haastateltavat pystyivät kertomaan suhteellisen niukasti, kun ajatellaan, että toiminnan tehostaminen ja sitä kautta kustannusten pienentäminen ovat kuitenkin hyvin tärkeitä tavoitteita tässä hankkeessa. Osa vastaajista viittasi niihin melko yleisluonteisiin tietoihin, joita säästöistä ja laskelmista annetaan esimerkiksi hankkeen projektisuunnitelmassa. Jotkut vastaajat puolestaan kehottivat kysymään projektipäälliköltä tarkempia tietoja laskelmista, mutta toki osa haastateltavista pystyi kertomaan asiasta hieman tätä enemmän. Projektipäällikön laatima Paten kehittyminen Kipalaksi -raportti osoittautui kuitenkin laskelmia koskevien tietojen suhteen erinomaiseksi haastatteluja täydentäväksi materiaaliksi. Kirjallinen tutkimusmateriaali oli muutoinkin tutkimuksen tässä osuudessa haastatteluja merkittävämmässä asemassa.

Taloushallinnon palvelukeskus -hankkeen projektisuunnitelmassa taloudellisia säästöjä kuvailtaan varsin yleisellä tasolla ja viitataan konsultilta saatuihin tietoihin tyypillisistä kustannussäästöistä palvelukeskushankkeissa. Säästöjen suuruuden sanotaan toteutuneissa palvelukeskuksissa olleen jopa 40 %. Konsultti on arvioinut, että näistä kustannussäästöistä puolet saavutetaan organisaatioiden ja toimipaikkojen yhdistämisen myötä, 25 % toimintatapojen yhdenmukaistamisen johdosta ja loput 25 % toimintojen automatisoinnista sekä prosessien uudelleen suunnittelusta. Kustannuslajeittain säästöjen arvellaan jakautuvan seuraavasti: Henkilöstökustannusten osuus säästöistä on keskimäärin 20–40 %, tietojärjestelmäkustannusten osuus 10–60 % ja yleiskustannusten

osuus 20–40 %. Kustannussäästöjen sanotaan yltävän edellä mainituille tasoille siinä vaiheessa, kun toiminnanohjausjärjestelmät ovat käytössä.

Vuonna 2003 Tampereen kaupungin taloushallinnon prosessien vaatima henkilöstömäärä oli 246 henkilötyövuotta, ja niistä aiheutui kustannuksia kaupungille noin 9,8 miljoonaa euroa. Tästä henkilöstökustannusten osuus oli noin 7 miljoonaa euroa, kun taas tietojärjestelmäkustannuksia ja yleiskustannuksia aiheutui kumpiakin noin 1,4 miljoonaa euroa. Palvelukeskusmallin käyttöönoton johdosta taloushallinnon prosessien kustannusten odotetaan laskevan noin 8,3 miljoonaan euroon, mikä on noin 1,5 miljoonaa euroa nykyistä vähemmän. Laskelmien mukaan henkilöstökustannuksista kyetään säästämään eniten, ja toiseksi suurin säästö saadaan yleiskustannuksista. Säästötavoitteeseen pyritään pääsemään palvelukeskuksen kolmantena toimintavuonna. Dokumenteissa korostetaan sitä, että palvelukeskuksen toiminta on oltava asetettujen tavoitteiden mukaista, jotta säästöjen toteutuminen on mahdollista. Taloushallinnossa työskentelevän henkilöstön määrää on siis pitkällä tähtäimellä kyettävä vähentämään, ja jäljelle jäävien työntekijöiden on pystyttävä omaksumaan uudet toimintatavat.

Työmäärä puolestaan tulee jakautumaan siten, että palvelukeskukseen siirtyy alkuvaiheessa noin 155 henkilötyövuotta, ja kaupungin yksiköihin jää taloushallinnon tehtäviin noin 84 henkilötyövuotta. Tavoitteena on, että kolmen vuoden kuluessa palvelukeskukseen sijoitettu työmäärä alenee noin 125 henkilötyövuoteen. Kaiken kaikkiaan kolmen vuoden periodilla taloushallinnon työtehtävistä siis lasketaan vapautuvan vähintään 37 henkilötyövuotta, jotka on tarkoitus siirtää tarvittaessa kaupungin sisäisesti muihin tehtäviin. Projektisuunnitelmassa ja -raportissa painotetaan sitä, että ketään ei tulla irtisanomaan tuotannollisista tai taloudellisista syistä. Henkilövähennykset toteutuvat osittain eläköitymisen kautta, mutta vähennyksiä on myös koetettu ennakoida: jo reilun vuoden ajan on ollut voimassa virkojen täyttökielto taloushallinnon tehtävissä. Taulukkoon 1 on koottu muutamia Tampereen kaupungin taloushallinnon palvelukeskus -hankkeeseen liittyviä tunnuslukuja.

Taulukko 1 Taloushallinnon palvelukeskus -hankkeen tunnuslukuja

	Nykyinen, hajautettu malli (v. 2003 tiedoin)	Palvelukeskusmalli (3. toimintavuonna)	Muutos	Muutos %
Hlötyövuodet	246 htv	125 htv + 84 htv	-37 htv	-15.0 %
Kustannukset	9,8 milj. eur	8,3 milj. eur	- 1,5 milj.eur	-15.3 %
Palv.keskusinvestoinnin takaisinmaksuaika		1,25 vuotta		

Tampereella oli projektin suunnitteluvaiheessa selvitetty taloushallinnon prosessien kehittämisestä saatavia hyötyjä kustannushyötyanalyysin avulla. Tällöin kartoitettiin ensin taloushallinnon nykytilanne, eli kuinka paljon nykyinen hajautettu toimintamalli vaatii henkilöstöresursseja ja millaiset kustannukset siitä aiheutuvat. Lisäksi tehtiin laskelmia siitä, mitä palvelukeskusmallin toteuttaminen tulee maksamaan sekä siitä, mihin hintaan ja millaisella henkilöstömäärällä taloushallinnon päivittäispalvelut voidaan palvelukeskuksessa tuottaa. Konsultti oli projektin tässä vaiheessa tärkeässä asemassa muun muassa vertailutiedon tarjoajana. Nykytilanteen kartoitusta varten konsultilta saatiin käyttöön valmiit lomakepohjat sekä neuvoja siitä, millaisia tietoja nykytilasta on tarpeellista kerätä. Analyysissa olivat mukana kaikki Tampereen kaupungin yksiköt sähkölaitosta lukuun ottamatta, ja sen pohjana käytettiin kustannus- ja suoritämäärätietoja vuodelta 2003. Henkilötyövuosia ja tapahtumamääriä jouduttiin arvioimaan.

Kustannushyötyanalyysin ideana oli siis selvittää taloushallinnon nykytila Tampereen kaupungin organisaatiossa ja verrata näitä tietoja konsultilta saatuun vertailuaineistoon, jonka muodostivat otos julkisen hallinnon vertaisorganisaatioista sekä suomalainen ja kansainvälinen palvelukeskusaineisto. Analyysin yhteydessä laskettiin paljon erilaisia tunnuslukuja, esimerkiksi kustannukset yhtä asiakaslaskua, ostolaskua tai palkkalaskelmaa kohden, kauden päätökseen käytettävät työpäivät, tilinpäätöksen tekemiseen käytettävät työpäivät, erääntyneiden saatavien kiertonopeus sekä asiakaslaskut, ostolaskut tai palkkalaskelmat per henkilötyövuosi. Näin saatuja tunnuslukuja sitten verrattiin palvelukeskusten ja tiettyjen julkishallinnon organisaatioiden vastaaviin lukuihin, jotta saatiin käsitys siitä, millainen on Tampereen kaupungin taloushallinnon nykytila.

Vertailun tuloksena todettiin, että taloushallinnon taloudellisuus on Tampereella ollut kohtuullisella tasolla, mutta tuottavuudessa on vielä parantamisen varaa. Suomalaiseen palvelukeskusaineistoon verrattaessa Tampereen kaupungin taloushallinnon prosessien tehokkuus oli mediaania heikompaa lähes kaikissa prosesseissa. Kun Tampereen taloushallinnon tunnusluvut suhteutettiin muiden julkishallinnon organisaatioiden tunnuslukuihin, saatiin kahdenlaisia tuloksia. Ostolaskujen käsittely, maksuliikenteen hoitaminen sekä matka- ja kululaskujen käsittely oli Tampereella vertaisorganisaatioita tehokkaampaa. Sen sijaan käyttöomaisuuskirjanpidon, kassanhallinnan, palkanlaskennan sekä asiakaslaskujen käsittelyn tehokkuudessa Tampereella jäätin selkeästi vertailuorganisaatioista jälkeen. Kustannushyötyanalyysin perusteella taloushallinnon prosesseille ja koko palvelukeskukselle voitiin määritellä tiettyjä tavoitetehtokkuuksia ja arvioida, millä aikajänteellä ja miten tavoitteisiin olisi mahdollista päästä. Analyysin avulla selvitettiin myös henkilöstön tarve palvelukeskuksessa sekä keskuksen käyttöönoton myötä vapautuvien henkilötyövuosien määrä.

Hieman yllättävänä voidaan pitää sitä, että osa haastateltavista, jotka kaikki siis olivat projektiryhmän jäseniä, osasi kertoa hanketta koskevista laskelmista kovin vähän. Tapaamisissa ei kuitenkaan tullut sellaista vaikutelmaa, että nämä vastaajat eivät olisi halunneet kertoa laskelmista, heillä vain tuntui olevan suhteellisen niukasti tietoja niistä. Lisäksi esimerkiksi palvelukeskuksen suunnitteluvaiheen raportissa (12.8.2004) kustannussäästöjä ja laskelmia käsitellään melko yleisellä tasolla. Kyseinen raportti on kuitenkin toiminut tärkeänä tiedonlähteenä silloin, kun kaupunginhallitus on tehnyt päätöksen taloushallinnon palvelukeskuksen toiminnan käynnistämisestä. Siksi voisi olettaa, että laskelmista kerrottaisiin siinä hieman yksityiskohtaisemmin.

5.2.3 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittäminen on erittäin merkittävässä asemassa Tampereen kaupungin taloushallinnon palvelukeskus -hankkeessa. Hanketta koskevassa kirjallisessa materiaalissa toimintatapojen yhtenäistäminen ja tehostaminen mainitaan lähes poikkeuksetta ensimmäisenä ja siten ehkä tärkeimpänä perusteluna palvelukeskusmalliin siirtymiselle. Haastatteluissa taloushallinnon prosessien

kehittämisen tärkeimmäksi tavoitteeksi mainittiin yhtenäistämisen avulla saavutettava tehokkuuden lisääminen ja sitä kautta kustannussäästöt. Tosin lähes yhtä ponnekaasti painotettiin toiminnan laadun parantamisen näkökulmaa. Myös vuonna 2006 tapahtuva uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto ja sen vaikutukset taloushallinnon prosesseihin on pyritty mahdollisuuksien mukaan ottamaan huomioon jo tässä vaiheessa. Yhdessä haastattelussa korostettiin sitä, että prosesseja kehitettäessä asioita on mietittävä kokonaisvaltaisesti, koko kaupungin etu huomioon ottaen. Tämä tarkoittaa, että toimintatapoja ei voida lähteä parantamaan vain tietyn yksikön tai pelkästään palvelukeskuksen toiveiden mukaisesti, vaan kehittämistyössä on katsottava prosessi ikään kuin alusta loppuun, koko kaupungin näkökulmasta. Kaupungin etu on tarpeen pitää mielessä jatkossakin, sillä prosessien kehittäminen ei ole ainutkertainen tapahtuma, vaan se jatkuu vielä palvelukeskuksen toiminnan alettua.

Tampereen kaupungin palvelukeskusprojektissa taloushallinnon prosessien kehittämisen vaiheet on mahdollista karkealla tasolla sijoittaa Lecklinin esittämään malliin prosessien kehittämisestä (Kuvio 1, sivu 23). Tähän mennessä Tampereella on suoritettu *nykytilan kartoitus*, jonka yhteydessä on paneuduttu nykyisiin taloushallinnon prosesseihin ja pyritty löytämään kehittämiskohteet. Kartoitusvaiheeseen kuuluu myös prosessikuvauksien laatiminen, joka tässä hankkeessa on niin ikään jo toteutettu. Toinen vaihe eli *prosessianalyysi* on myös jo ohitettu eli kustannushyötyanalyysin avulla on tehty benchmarking-vertailuja prosessien tehokkuudesta ja sen perusteella on lähdetty etsimään ratkaisuvaihtoehtoja havaittuihin ongelmakohtiin. Lisäksi on valittu uusi toiminnanohjausjärjestelmä mySAP Business Suite, jonka käyttöönoton vuodesta 2006 alkaen toivotaan helpottavan prosessien hallintaa. *Prosessin parantaminen* on vuorossa seuraavaksi, mutta tämä vaihe Tampereella on vielä kesken, sillä uudistetut prosessit otetaan kokonaisuudessaan käyttöön vasta siirryttäessä palvelukeskukseen. Kuten seuraava kannanotto osoittaa, myös prosessien *jatkuvaan kehittämiseen* pyritään Tampereella kiinnittämään huomiota:

”Mä näen, että palvelukeskuksen rooli niinku jatkuu tässä prosessien kehittämisessä edelleenkin.”

Käytännössä prosessien kehittämiseen on paneuduttu neljän projektille nimetyn työryhmän toimesta. Näiden työryhmien tehtävänä oli taloushallinnon toimintojen

työnjaon suunnittelu palvelukeskuksen ja kaupungin eri yksiköiden välillä. Kukin työryhmä keskittyi tietyn taloushallinnon prosessin kehittämiseen, yhtenäistämiseen ja kuvaamiseen. Työryhmiin valittiin mukaan myös palkka- ja taloushallinnon henkilökuntaa, millä on todennäköisesti pyritty paitsi saamaan esille henkilöstön näkemyksiä eri prosessien kehittämisestä, myös luomaan työntekijöille tunne, että heidät on otettu mukaan hankkeeseen. Tämän voisi olettaa osaltaan vähentävän muutosvastarintaa palvelukeskusuudistusta kohtaan.

Paitsi kehittämistyöryhmiin osallistumisen kautta, henkilökunta on muutoinkin tärkeässä roolissa prosessien kehittämishankkeen onnistumisessa. Taloushallinnon prosessien uudelleenorganisointi tarkoittaa myös Tampereen kaupungin organisaatiossa monien uusien toimintatapojen, muun muassa tiimityöskentelyn, opettelemista. Haastatteluissa tiimityöhön siirtyminen mainittiinkin toimintojen fyysisen keskittämisen ohella toisena olennaisena erona nykyisen ja tulevan toimintamallin välillä. Tiimityö tarkoittaa käytännössä sitä, että yksilötasolla työnjako tulee selkiytymään. Tiimityöskentelystä haastatteluissa esitettiin kahdenlaisia kommentteja:

”Työntekijät eivät enää raapaise pintaa joka asiasta, vaan heistä tulee asiantuntijoita oman tiiminsä erikoisalassa.”

”Totta kai tässä työt selkiytyy eli sellaisesta monipuolisesta työstä tullaan tarkemmin rajattuihin tehtäväkokonaisuuksiin.”

Eli toisaalta tiimityö nähtiin mahdollisuutena korostaa työntekijän ammattitaitoa jollakin tietyllä osa-alueella, jolloin henkilö itsekkin kokisi olevansa todellinen asiantuntija alallaan. Asian kääntopuoli on kuitenkin se, että joissakin tapauksissa työ voi tiimien myötä muuttua entistä yksipuolisemmaksi, mikä taas voi vaikuttaa kielteisesti henkilön työmotivaatioon. Osa haastateltavista siis painotti vastauksissaan tiimityön myönteisiä vaikutuksia henkilöstöön, mutta osa tunnusti sen, että ongelmiakin voi ilmaantua. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tähän uuteen toimintamalliin siirtyminen vaatii henkilökunnalta runsaasti uusien asioiden opettelua ja yleensäkin sopeutumista. Tiimityöskentelyn ja siihen liittyvien uusien työtapojen opetteluun tulee kulumaan eniten aikaa ja vaivaa. Toki myös uusiin työtehtäviin, työtovereihin ja toimitiloihin tutustuminen vie aikansa. Vuoden 2006 alusta lähtien työntekijöitä on puolestaan koulutettava uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton vuoksi.

”Ja sitten tiimityöskentelyn kautta tämä töiden joustavuus eli ei ole enää mun työtä ja sun työtä vaan on meidän työt. Se saattaa olla monelle iso asia.”

”On omaksuttava uusi työtapa, jossa kannetaan vastuuta laajemminkin – vain omien töiden loppuunsaattaminen ei riitä, vaan tiimin kokonaissuorituksella on yhtä paljon merkitystä.”

”Lisäksi tarvitaan ihan uudenlaista koulutusta asiakaspalvelun sisäistämiseksi. Asiakaslähtöisyys ja palveluasenne ovat uusia toimintatapoja kaupunkiorganisaatiossa.”

Osalle henkilöstöstä työn sisällössä tulee riittämään hyvinkin runsaasti opeteltavaa, sillä palvelukeskukseen on tulossa työntekijöiksi myös sellaisia henkilöitä, jotka eivät tällä hetkellä tee taloushallinnon töitä. Tämä on mahdollista sen johdosta, että kaupungin sisäisessä hakumenettelyssä palvelukeskukseen sai hakea kuka tahansa kaupungin palveluksessa oleva, eikä siis vain taloushallinnossa tai palkanlaskennassa työskentelevät. Palvelukeskukseen myös valittiin muutama tällainen henkilö, joilla tosin on jo olemassa alan koulutus tai jotka ovat joskus aikaisemmin tehneet taloushallinnon töitä.

Henkilöstön työtyytyväisyys ja motivaatiotaso vaikuttavat prosessien kehittämishankkeen ja sitä kautta koko taloushallinnon palvelukeskusprojektin onnistumiseen. Tampereella taloushallinnon palvelukeskuksen työntekijät valittiin sisäisen haun kautta, jolloin jokaisen työpaikasta kiinnostuneen oli täytettävä sähköinen hakulomake Tampereen kaupungin Intranetissä. Voidaan siis ajatella, että suuren osan työntekijöistä oli tavallaan haettava omia työpaikkojaan uudelleen, minkä voidaan otaksua aiheuttaneen ainakin jossain määrin negatiivisia tunteita henkilöstön keskuudessa. Haastatteluissa saatujen vastausten mukaan tällainen rekrytointimenettely olikin aiheuttanut varsinkin aluksi suurta hämmennystä työntekijöiden joukossa. Etenkin sellaisten henkilöiden, jotka olivat olleet kaupungin palveluksessa jopa 20–30 vuotta, kerrottiin suhtautuneen rekrytointiin hyvin kriittisesti. Heidän hakemuksissaan myös näkyi se, etteivät he oikein osanneet markkinoida itseään ja ammattitaitoaan. Lisäksi rekrytointiprosessi venyi lopulta ajallisesti melko pitkäksi, mikä myös herätti työntekijöissä ihmetystä. Yleensäkin rekrytointiprosessiin liittyen ja sen ympärillä liikkui todella paljon huhuja ja väärää tietoa, mikä haastateltavien mukaan hankaloitti osaltaan tilannetta.

”Ei sitä [rekrytointimenettelyä] otettu riemumielin vastaan. Ja vielä sitten, kun tässä on toisaalta koko ajan korostettu sitä, että ketään ei irtisanota. Että kun joka tapauksessa jostakin töitä löytyy, niin miksi se piti hakea sitten... Sitä kritisoi hyvin hyvin voimakkaasti.”

”Ihmiset luottivat huhupuheisiin ja saivat siksi väärää tietoa rekrytoinnista. Oltiin esimerkiksi kuultu huhuja, että Hämeenlinnassa toimivaan palvelukeskukseen otettiin töihin vain alle 40-vuotiaita ihmisiä ja kyseltiin, että tehdäänkö Tampereellakin niin.”

Kuitenkin monet haastateltavat olivat sitä mieltä, että ajan kuluessa ja tiedon lisääntyessä suhtautuminen sisäiseen hakumenettelyyn muuttui aiempaa myönteisemmäksi. Työntekijät osallistuivat aktiivisesti infotilaisuuksiin, joissa hakuprosessin vaiheita käytiin läpi ja kerrottiin, mitä missäkin vaiheessa tulee tehdä. Tämän myötä hakumenettelystä alettiin työntekijöidenkin keskuudessa löytää myös joitakin myönteisiä piirteitä. Sen ajateltiin johtavan esimerkiksi henkilöstön tasavertaisempaan kohteluun ja tarjoavan mahdollisuuksia uralla etenemiseen. Näistä positiivisista puolista huolimatta haastatteluista jäi päällimmäiseksi sellainen mielikuva, että enemmistön henkilökunnasta koettiin suhtautuneen hakuprosessiin koko ajan kriittisesti.

Kaikesta huolimatta haastateltavat olivat suurimmaksi osaksi sitä mieltä, että tämä hakumenettely on ollut hyvä ja tasapuolinen tapa valita palvelukeskukseen tulevat työntekijät. Perusteluina esitettiin muun muassa se, että tällä tavoin muutkin Tampereen kaupungin palveluksessa olevat, kuin vain taloushallinnon työntekijät saivat mahdollisuuden hakea töihin palvelukeskukseen. Rekrytointiprosessin hyviä ja huonoja puolia kommentoitiin seuraavasti:

”Miten me oltais sitten määritelty se, että ketkä on siirtyviä henkilöitä? Koska meillä on hyvin paljon taloushallinnossa niitä, jotka tekee otona [ts. oman toimen ohella] taloustehtäviä.”

”Hakumenettely loi alusta alkaen avoimuuden imagoa palvelukeskukselle, kun taas nimittämiset ja siirrot olisivat tehneet valinnasta paljon hämäämpää.”

”Se varmasti oli palvelukeskuksen imagon kannalta hyvä asia. ... Mutta sellaista puhetta on, että kuinka täällä on henkilöstöstrategioissa korulauseita hyvästä hoidosta ja

tämä koettiin sen vastaisena viestinä. Sen työnantajaimagon kannalta tämä oli hyvin negatiivinen asia. Tässä on siis sekä plussia että miinuksia.”

5.2.4 Teknologinen kehitys

Teknologisen kehityksen asema nähtiin yleensä ottaen hyvin tärkeänä palvelukesku uudistuksessa. Tässä yhteydessä ostolaskujen sähköiseen käsittelyyn siirtyminen mainittiin tavallaan kriittisenä tekijänä palvelukeskusmalliin siirtymisessä. Se on välttämätön ensimmäinen askel, joka sitten mahdollistaa keskuksen perustamisen myöhemmässä vaiheessa. Usein palvelukeskushankkeeseen liittyy myös toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto, ja tämä on tilanne Tampereellakin. Siitä, missä järjestyksessä nämä muutokset tulisi toteuttaa, esitettiin haastatteluissa monipuolisia mielipiteitä. Monet olivat sitä mieltä, että Tampereella uudistukset on suunniteltu juuri oikein: Ensin perustetaan palvelukeskus, sitten siirrytään uuteen toiminnanohjausjärjestelmään. Mutta täysin pois suljettuna ei pidetty sitäkään, että muutokset vietäisiin läpi samanaikaisesti tai jopa päinvastaisessa järjestyksessä kuin nyt tehdään.

Uuden teknologian koettiin toisaalta antavan mahdollisuuksia entistä suurempien volyymien käsittelyyn ja tehokkuuden merkittävään parantamiseen. Toisaalta yhden haastateltavan näkemys oli, että teknologialla on tärkeä asema kaikessa jo nyt, eikä se palvelukeskushankkeessa ole nykytilanteeseen verrattuna mitenkään erikoisasemassa. Myös sitä korostettiin, että teknologia ja palvelukeskus tukevat tässä projektissa toisiaan, kulkevat ikään kuin rinnakkain.

”Voi sanoa, että teknologiaa ei ole kehitetty varsinaisesti palvelukeskuksen takia. Tai että palvelukeskus ei ole ollut pakollinen sen takia, että tekniikka olisi muuttunut tai kehittynyt. Eli kumpikaan ei ole ollut toisensa käynnistäjiä puhtaasti, vaan ne kulkee toistensa rinnalla.”

5.2.5 Yhteenveto tehokkuusnäkökulmasta

Kokonaisuutena katsoen Tampereen kaupungin taloushallinnon palvelukeskus -hankkeessa painotetaan hyvin voimakkaasti toiminnan tehostamisen näkökulmaa. Tämä korostuu paitsi haastateltavien näkemyksissä hankkeen tärkeimmistä tavoitteista, myös palvelukeskusta koskevassa kirjallisessa tutkimusmateriaalissa. Tärkeimpinä tavoitteina dokumenteissa painottuvat etenkin prosessien kehittäminen ja tietojärjestelmien hyödyntäminen, mutta myös skaalaetujen tavoittelu operatiivisten toimintojen keskittämisen avulla. Kaikki nämä tekijät on tässä tutkimuksessa määritelty osaksi tehokkuuden näkökulmaa, sillä toteutuessaan kyseiset tavoitteet parantavat tehokkuutta ja tuottavuutta mahdollistaen kustannussäästöjen toteutumisen. Pyrkimystä kustannusten pienentämiseen ei mainittu useinkaan raporteissa tai haastatteluissa tärkeimpien tavoitteiden joukossa, mutta se on kuitenkin se perimmäinen päämäärä, johon muun muassa edellä mainituilla keinoilla pyritään.

Toimintojen fyysinen keskittäminen muodostuu avaintekijäksi skaalaetuihin pyrittäessä, sillä sen uskotaan lisäävän myös prosessien yhtenäistämistä ja uusista tietojärjestelmistä saatavia hyötyjä. Lisäksi keskittäminen helpottaa monien käytännön asioiden organisointia, henkilöstön asiantuntemuksen ylläpitämistä sekä esimiestyöskentelyä. Aivan ongelmattomaksi yhdessä isossa yksikössä toimimista ei kuitenkaan koettu, sillä haastatteluissa tuli mainittiin myös tiettyjä ongelmia, joihin palvelukeskusmallin käyttöönotto saattaa johtaa. Uhkatekijöitä ovat esimerkiksi työnjaon onnistuminen palvelukeskuksen ja toimialojen välillä, tiedonkulun heikkeneminen sekä pitkällä tähtäimellä palvelukeskuksessa hoidettavien rutiinitehtävien kokeminen yksitoikkoisiksi.

Toimintatapojen kehittäminen on jatkuva projekti joka Tampereen kaupungin taloushallinnossakaan ei pääty palvelukeskusmallin käyttöönottoon. Nyt tehtyjen prosessijakojen ja -kuvausten päivittäminen voi osoittautua ajankohtaiseksi jo vuoden 2006 aikana, kun uusi toiminnanohjausjärjestelmä otetaan käyttöön. Kuten yhdessä haastattelussakin todettiin, toimintatapojen yhtenäistämässä on otettava huomioon koko kaupungin etu, eikä vain palvelukeskuksen tai sen yhden asiakasyksikön näkökulmaa. Sillä jos kokonaisuus ei toimi, jäävät asetetut tavoitteetkin saavuttamatta.

Taloushallinnon prosessien yhtenäistämisen myötä myös Tampereella otetaan käyttöön uutena työskentelymuotona tiimityö. Tiimityöskentelyyn siirtymisen inhimillisiä vaikutuksia on hankala arvioida etukäteen, sillä jokainen työntekijä on aina yksilö. Jollekin tarkasti rajattujen työtehtävien tekeminen on mielekäästä, mutta joku toinen taas voi haluta hyödyntää osaamistaan mahdollisimman laajalla alueella. Jo se on tärkeä asia, jos projektin tässä vaiheessa edes myönnetään sen mahdollisuuden olemassaolo, että joillekin työntekijöille tiimityö voi osoittautua liian yksitoikkoiseksi työskentelytavaksi. Organisaatiotasolta asiaa lähestyttäessä tiimityöskentelyyn siirtymisen sanottiin mahdollistavan työntekijöiden ammattitaidon tehokkaamman käytön ja siten taloushallinnon tehtävien aiempaa laadukkaamman hoitamisen. Nämä ovat varmasti saavutettavissa olevia tavoitteita, mikäli tiimityön organisoinnissa ja tehtäväkokonaisuuksien määrittelyssä onnistutaan.

Kun toiminnan tehostaminen korostuu näinkin voimakkaasti hankkeen yhtenä merkittävimmistä tavoitteista, herää seuraavana kysymys siitä, millaisia laskelmia tehokkuuden nykytilasta ja tavoitteista sekä odotettavista olevista rahallisista hyödyistä on tehty. Tampereella tehdyistä laskelmista löytyi jonkin verran tietoa kirjallisesta tutkimusmateriaalista, mutta osa projektiryhmän jäsenistä vaikutti sangen tietämättömältä laskelmien tarkemmasta sisällöstä. Selvityksiä tehokkuudesta ja tavoiteltavista säästöistä on siis joka tapauksessa laadittu, ja projektin tässä vaiheessa konsultilta saatu apu ja vertaistiedot olivat useiden vastaajien mukaan korvaamattoman tärkeitä. Sopii siis toivoa, että konsultilta saadut vertailutiedot eivät ole olleet millään tavoin kaunisteltuja, jotta laskelmien pohjalta tehdyt johtopäätökset eivät jatkossa osoittautuisi epärealistisiksi.

5.3 Innovaationäkökulma

5.3.1 Onko palvelukeskusmalli innovaatio?

Valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, että palvelukeskusmalli ei sinänsä ole kovin innovatiivinen toimintatapa. Heidän mukaansa innovatiivisuutta sen sijaan voidaan havaita prosessien kehittämisessä sekä asiakasyksiköiden ja palvelukeskuksen välisten rajapintojen määrittelyssä. Haastatteluissa siis tuotiin hyvin voimakkaasti esiin sitä, että

palvelukeskusmallin käytännön toteutuksessa ja yksittäisissä ratkaisuissa voidaan toimia hyvinkin innovatiivisesti, vaikkei malli kokonaisuutena olisikaan innovaatio. Tämä käy ilmi myös oheisista kannanotoista:

”En näe palvelukeskusmallia mitenkään innovatiivisena. Sen sijaan sen puitteissa voidaan toimia innovatiivisesti.”

”Kyllä siinä mielessä [innovatiivisuus] kuuluu osana tähän projektiin, että palvelukeskusmallissa pitää ne prosessit miettiä uudella tavalla. Eikä vaan tehdä niin, että viedään vanhat prosessit uuteen tietojärjestelmään.”

”Ehkä sinänsä mallina en koe, että tämä nyt olis varsin innovatiivinen. Kuitenkin palvelukeskusmalli on periaatteessa keskitettyä taloushallintoa, jota on ollut jo aiemminkin.”

Useissa tutkimuksissa isojen organisaatioiden on havaittu olevan innovatiivisempia kuin pienien (Rogers 2003, 409–411). Mikäli taloushallinnon palvelukeskusta tarkastellaan innovaationa, voidaan Tampereen kaupungin tapauksessakin silloin ajatella, että kaupunkiorganisaation suuri koko selittää osaltaan palvelukeskusuudistuksen käyttöönottoa, ja Tamperetta voitaisiin näin ollen pitää innovatiivisena toimijana julkisella sektorilla. Tampereen kaltaisella suurella organisaatiolla on siis ollut käytössään pieniä yhteisöjä enemmän resursseja ja myös osaamista tällaisen hankkeen läpiviemiseksi. Toisaalta, palvelukeskusuudistuksen keskeinen idea on suurtuotannon etujen hyödyntäminen, ja niitä voivat rationaalisesti tavoitella vain tarpeeksi suuret organisaatiot ja yhteisöt. Pelkästään organisaation koon perusteella ei siis tässä tapauksessa voitane tehdä johtopäätöksiä sen innovatiivisuudesta.

Tutkimushaastatteluissa esitettyjen kannanottojen perusteella Tampereen kaupungin taloushallinnon palvelukeskus -hanke on innovaation luokittelussa mahdollista sijoittaa *aktiivi-innovaation* luokkaan. Näin siksi, että sekä haastatteluissa että kirjallisessa tutkimusmateriaalissa projektille esitettiin täsmällisiä tavoitteita ja painotettiin sitä, että ”Tässä hankkeessa ei vain esitetä pelkkiä otsikoita, vaan toimitaan oikeasti.” (Vrt. määritelmään symbolisesta innovaatiosta, joka otetaan käyttöön vain mielikuvan luomisen vuoksi.) Sitä, kumpaan luokkaan tämä uudistus lopulta kuuluu, on vielä tässä vaiheessa mahdotonta sanoa varmuudella. Tämä kysymystä voidaan pohtia uudelleen

sen jälkeen, kun palvelukeskusmalli on otettu käyttöön ja sen todelliset vaikutukset käytännön toimintaan alkavat selkiintyä.

Rogersin kehittämää mallia innovaatioprosessin vaiheista organisaatiossa (Kuvio 2, sivu 33) voidaan soveltaa myös Tampereen kaupungin taloushallinnon palvelukeskus -projektin etenemiseen. *Tavoitteiden asettaminen* on prosessin ensimmäinen vaihe, johon Tampereen tapauksessa kuuluu kaupungin tekemä päätös konsernihallinnon uudistamisesta. Tässä yhteydessä konsernihallintoon jäävät strategiset tehtävät on erotettu ns. päivittäisistä palvelutehtävistä. Muutoksella tavoitellaan toiminnan tehostamista ja toimintatapojen kehittämistä. Seuraavana on vuorossa *yhteensovittaminen*, joka Tampereella on tarkoittanut tietyn ongelma-alueen, taloushallinnon päivittäistoimintojen tehostamistarpeen, ja siihen ratkaisuksi valitun innovaation, palvelukeskusmallin, yhteensovittamista. Tämän vaiheen onnistuttua tehtiin päätös prosessin jatkamisesta eteenpäin.

Uudelleenmäärittelyvaiheessa palvelukeskusmalli on muokattu juuri Tampereen kaupungille sopivaksi. Toimintamallin perusidea on haettu muualta, ja jo toteutetuista hankkeista on otettu jossain määrin oppia, mutta projektiryhmän jäsenten mukaan lopputulos on kuitenkin Tampereen oma malli. Voidaan ajatella, että tällä hetkellä innovaatioprosessissa on meneillään *selkiyttämisyvaihe*, jossa palvelukeskusinnovaatiota on esitelty henkilöstölle, ja myöhemmin tämän vaiheen aikana se tullaan myös ottamaan käyttöön. Viimeisenä tulee tapahtumaan palvelukeskusuudistukseen *rutinoituminen*, jolloin siitä tulee osa Tampereen kaupungin normaalia toimintaa. Voidaan tosin olettaa, että rutinoitumisvaiheen saavuttaminen voi kestää vielä jonkin aikaa, koska palvelukeskusmalliin siirtymiseen olennaisesti liittyvän uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on vasta edessäpäin.

5.3.2 Palvelukeskusinnovaation ominaisuudet

Innovaation omaksumisnopeuteen vaikuttavia ominaisuuksia ovat esimerkiksi innovaation suhteellinen etu, kompleksisuus, kokeiltavuus sekä havaittavuus (Rogers 2003, 265–266). Tutkimuksessa haluttiin ottaa selvää myös siitä, kuinka edellä mainitut tekijät ilmenevät Tampereen kaupungin taloushallinnon palvelukeskusmallissa.

Haastatteluissa tiedusteltiin, kuinka suuri vastaajien näkemyksen mukaan on tulevan toimintamallin myötä saavutettava *suhteellinen etu*, siis hyöty verrattuna nykyisiin hajautettuihin talousosastoihin. Tässä yhteydessä haastateltavat esittivät monipuolisia mielipiteitä, joissa asiaa pohdiskeltiin sekä työnantajaorganisaation, työntekijöiden että palvelukeskuksen asiakkaidenkin kannalta. Tiimityöskentelyn käyttöönoton ansiosta työnjaosta sopimisen arveltiin tulevaisuudessa sujuvan helpommin. Yhden mielipiteen mukaan toimintojen keskittämisen myötä tieto kulkee aiempaa ripeämmin, tosin tästä asiasta haastatteluissa esitettiin myös vastakkaisia mielipiteitä. Myös koulutustilaisuuksien järjestäminen ja siten työntekijöiden ammattitaidon ylläpitäminen helpottuu. Jatkossa voidaan uudesta asiasta järjestää koulutus yhdellä kertaa koko taloushallinnon henkilöstölle. Työnteko tulee joustavammaksi, jolloin on mahdollista saada aikaan myös ajallisia säästöjä, koska yhdessä paikassa toimittaessa aikatauluista sopiminen onnistuu vaivattomasti. Samalla työnjako palvelukeskuksen, kaupungin eri toimialojen ja konsernihallinnon välillä toivon mukaan selkiytyy. Lisäksi palvelukeskusmalliin ajateltiin parantavan työntekijöiden keskinäistä tasa-arvoa sekä selkeyttävän asiakaspalvelua. Asiakkailta tarkoitettiin tässä yhteydessä muita Tampereen kaupungin organisaatioita, mutta toki palvelukeskuksen käyttöönoton voidaan ajatella vaikuttavan myönteisesti myös ulkoisten asiakkaiden saamaan palveluun.

”No kyllähän työntekijän kantilta tietysti se, että se toinen kaveri on siinä vieressä. Kun tulee kysyttävää, ei tarvitse ruveta soittamaan eikä miettimään, vaan voi kysyä siitä vierestä.”

”Toivon, että saadaan asioita aikaiseksi nopeammin eli se luo semmoista nopeutta, kun ollaan yhdessä paikassa.”

”Samaa työtä tekevien asema muodostuu tasa-arvoisemmaksi verrattuna aikaisempaan tilanteeseen. Palkkaus ja muutkin edut on määritelty samoin periaattein.”

”Asiakkaat varmasti näkee asian helpompana ja yksinkertaisempana, kun on yksi paikka minne soittaa, selkeämpi, kehen otetaan yhteyttä ja muuta... Eli tällainen asiakaspalvelun selkiintyminen ja paraneminen, sen näen hyvin tärkeänä myöskin.”

Hajautetussa toimintamallissa sanottiin olevan ”liian monta päällikköä, monta tapaa päättää ja hoitaa asioita”. Toki nykyisistä erillisistä talousosastoista löydettiin hyviäkin puolia, kuten ”parempi yhteys asioiden lähteille”. Tämän selitettiin tarkoittavan

esimerkiksi palkanlaskennan näkökulmasta sitä, että vielä tällä hetkellä palkanlaskija työskentelee tietyssä toimintayksikössä, jolloin hän saa nopeasti tiedon kyseisen yksikön työntekijän sairastumisesta, ja hän voi ottaa asian heti huomioon palkanlaskennassa. Jatkossa palkanlaskija ei ole enää paikan päällä havaitsemassa jonkun työntekijän poissaoloa, tiedonkulku hidastuu ja silloin voi syntyä aiempaa enemmän tarvetta oikaisujen tekemiseen.

Tutkimushaastatteluihin siis tuotiin esille useita parannuksia, joita palvelukeskusmalli mahdollisesti tuo tullessaan. Suurin osa mainituista hyödyistä on sellaisia, jotka toteutuessaan kohentavat työntekijöiden asemaa ja selkeyttävät heidän työskentelyään. Juuri nämä henkilöstöön liittyvät tekijät ovat avainasemassa, kun pohditaan sitä, kuinka nopeasti palvelukeskusuudistus lopulta hyväksytään osaksi organisaation normaalia toimintaa. Tässä on siten kyse palvelukeskusinnovaation *havaittavuudesta*: jos henkilöstö havaitsee uudistuksen vaikutusten olevan myönteisiä ja konkreettista kehitystä todella tapahtuu, innovaation omaksuminen etenee sujuvammin.

Yhden haastattelussa esitetyn kommentin mukaan ”Palvelukeskusmalliin siirryttäessä ei päästä testaamaan asioita etukäteen, vaan niiden onnistuminen nähdään sitten käytännössä.” Tämän perusteella voidaan arvioida, että palvelukeskusinnovaation *kokeiltavuus* on kohtalaisen heikko, mikä voi vaikuttaa jossain määrin hidastavasti innovaation omaksumisnopeuteen. Lisäksi uuteen toimintamalliin siirtymisen arveltiin vaativan työntekijöiltä runsaasti uuden opettelua eli palvelukeskus on siten jossain määrin *kompleksinen* innovaatio. Suurin haaste alkuvaiheessa on tiimityöskentelyn ja siihen liittyvien työtapojen opettelu, mutta myös jatkossa esimerkiksi tietojärjestelmämuutokset aiheuttavat henkilöstön koulutustarvetta.

5.3.3 Sidosryhmien suhtautuminen palvelukeskushankkeeseen

Aloite taloushallinnon palvelukeskuksen perustamiseksi on saatujen vastausten mukaan selkeästi tullut Tampereen kaupungin ylimmältä johdolta, joka tarkoittaa muun muassa kaupunginjohtajaa, konsernihallintoa sekä talous- ja strategiaryhmän johtoa. Johtoporras on koko ajan tukenut hanketta voimakkaasti osana isoa, koko kaupungin toimintamallin uudistusta. Työntekijöiden keskuudessa hanketta on enimmäkseen vastustettu, mutta

osa haastateltavista oli havainnut myös myönteistä suhtautumista henkilöstön puolelta. Projektin todettiin saaneen ajan kuluessa yhä enemmän ymmärrystä myös työntekijöiden taholta. Vastustus on vastaajien mielestä aivan luonnollinen ensireaktio, sillä yleensä muutokset ja uudistukset aiheuttavat ihmisissä pelkoa ja epävarmuuden tunnetta, mikä puolestaan voi saada aikaan voimakasta muutosvastarintaa uudistusta kohtaan. Usein vastarinta vähenee, kun tieto muutoksen etenemisestä ja vaikutuksista vähitellen lisääntyy. Työntekijöiden iän kerrottiin vaikuttaneen mielipiteisiin siten, että osa vanhemmista työntekijöistä pelkäsi, ettei heitä ikänsä vuoksi tulla kelpuuttamaan palvelukeskuksen palkkalistoille ja siksi he vastustivat hanketta.

Työntekijöiden ohella joidenkin yksiköiden johdossa on suhtauduttu kielteisesti hankkeeseen. Vastustuksen takana arveltiin olevan itsenäisyyden ja vallan menettämisen pelko. Joidenkin kannanottojen mukaan yksiköiden esimiehet ovat koettaneet kylvää kielteistä asennetta myös alaisiinsa ja osittain onnistuneetkin siinä. Tosin kaikki haastateltavat eivät allekirjoittaneet tätä näkemystä. Luottamuselinten suhtautuminen hankkeeseen nähtiin pääosin kannustavana ja myönteisenä.

”Kaupungin johto on sitoutunut ja tajuaa, että kun asioita muutetaan, se on tehtävä kunnolla koko rakenteita muuttamalla.”

”Toimialoille tämä oli alussa vastustuksen paikka, koska nimenomaan he kokivat, että heiltä lähtee töitä pois ja he ei enää olekaan niin lähellä sitä työtä. Ja totta kai se henkilöstö, jota tää koskee, pelkää, että mitä tämä muutos tuo tullessaan. Pelkää töitten yksipuolistumista ja muuta...”

”On ollut ihan päällikkötasoa ja sitten sitä varsinaista työntekijätasoa, joka on käynyt sanomassa, että hyvä, että jotain tapahtuu, kun tässä on 20 vuotta menty tätä samaa rataa.”

”Silloin, jos esimiehen asenne on ollut negatiivinen, niin kyllä hän on kylvänyt sen asenteen sinne muillekin.”

Rogers (2003, 402–403) kirjoittaa, että yksittäinen henkilö voi vaikuttaa olennaisesti innovaation menestymiseen organisaatiossa. Tämä pätee myös Tampereen palvelukeskusuudistuksessa, jossa kielteisesti hankkeeseen asennoituneiden esimiesten on havaittu vaikeuttaneen oman yksikkönsä työntekijöiden sopeutumista muutokseen. Toisaalta kaupungin johto on voimakkaasti sitoutunut uudistukseen, mikä on yhdessä

tehokkaan muutosviestinnän kanssa voinut jossain määrin edesauttaa sitä, että hankkeen vastustus henkilöstön keskuudessa on hieman vähentynyt. Toki taloushallinnon palvelukeskusmalliin siirtyminen on niin iso muutos, ettei se millään voisi onnistua, jos kaupungin johto ei tukisi hanketta.

5.3.4 Yhteenveto innovaationäkökulmasta

Haastatteluissa saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että tutkimukseen valituista lähestymistavoista innovaatioperspektiivi on se, joka korostuu vähiten Tampereen kaupungin taloushallinnon palvelukeskus -hankkeen perusteluissa. Kuitenkin palvelukeskusmallista voidaan löytää joitakin innovaatioon liittyviä piirteitä, ja palvelukeskusprojektin eri vaiheet on mahdollista sijoittaa innovaatioprosessin etenemistä kuvaavaan malliin. Palvelukeskuskonseptin innovatiivisuus ilmenee sen puitteissa tehdyissä yksittäisissä ratkaisuissa eikä niinkään mallissa kokonaisuutena. Tutkimuksessa esille tulleiden näkemysten mukaan esimerkiksi prosessien kehittämisessä ja rajapintojen määrittelyssä voidaan saada aikaan innovatiivisia ratkaisuja.

Tässä yhteydessä selvitettiin myös haastateltavien mielipiteitä palvelukeskusmallin avulla saavutettavista hyödyistä verrattuna hajautettuihin talousosastoihin. Mitä paremmaksi uusi toimintatapa koetaan, sitä nopeammin ja halukkaammin organisaatiossa työskentelevät ihmiset omaksuvat sen käyttöönsä. Vastaajat olivat kaiken kaikkiaan hyvin toiveikkaita palvelukeskuksen käyttöönotosta saatavien etujen suhteen. Parannuksia odotetaan muun muassa työn joustavuuteen, tiedon kulkuun sekä henkilökunnan ammattitaiton ylläpitomahdollisuuksiin. Lisäksi arvellaan, että taloushallinnon työntekijöiden asema esimerkiksi palkkauksen suhteen muodostuu jatkossa tasavertaisemmaksi verrattuna nykyiseen tilanteeseen.

Innovaationäkökulmaan liittyvien kysymysten yhteydessä selvitettiin myös kaupungin eri sidosryhmien asenteita Tampereen palvelukeskushankkeeseen. Yksittäiset henkilöt voivat merkittävästi vaikuttaa siihen, millä tavoin uudistus otetaan organisaatiossa vastaan. Tampereella on käynyt ilmi, että tiettyjen kaupungin yksiköiden esimiehet ovat onnistuneet kylvämään oman kielteisen asenteensa palvelukeskusmallia kohtaan

yksikkönsä työntekijöihinkin. Kaupungin johto on kuitenkin sitoutunut hankkeeseen alusta asti tukien sitä voimakkaasti.

5.4 Muoti-ilmionäkökulma

5.4.1 Täyttyvätkö muodin tunnusmerkit?

Moderni on yksi muotiin liitetty ominaisuus, ja valtaosa haastatelluistakin piti palvelukeskusmallia modernina toimintatapana. Perusteluista kävi ilmi, että vastaajat näkivät yrityssektorin tietyyppisenä esikuvana kunnallishallinnolle, ja heidän mielestään oli hyvä asia, että yrityslähtöisyyttä tuodaan tällä tavoin julkisellekin sektorille. Tukitoimintojen eriyttäminen ydintoiminnoista, entistä parempaan asiakaspalveluun panostaminen sekä liiketoiminnallisen näkökulman olemassaolo mainittiin yritys lähtöisyyden tunnusmerkkeinä, joiden todettiin toteutuvan myös Tampereen kaupungin taloushallinnon palvelukeskus -hankkeessa. Toisaalta kaksi haastateltavaa korosti myös sitä, että keskittäminen ja hajauttaminen ovat vuosikymmenten saatossa vuorotelleet suosittuina toimintatapoina, ja tällä hetkellä keskittäminen nyt vain sattuu olemaan se ajankohtainen malli. Tosin palvelukeskuksen ei nähty tarkoittavan pelkästään toimintojen keskittämistä, vaan samalla tietyt taloushallinnon työtehtävät saattavat myös hajaantua yksiköissä suoritettaviksi.

”No varmasti on ajan hengen mukainen, siinä mielessä moderni. Eli vastaavia muutoksia ollaan tekemässä monella muulla toimialalla ja monissa muissa yksiköissä. Mutta jos pidemmällä aikavälillä asioita tarkastelee, niin hajauttaminen ja keskittäminen menee kuitenkin jollain lailla syklisesti. Tänä päivänä ajatellaan näitä asioita niin, että keskitetään näitä tiettyjä toimintoja”

”Ja kyllähän tämä on yhtäläillä kansainvälinen toimintamalli, että siinä mielessä voi ehkä sanoa niinkin rumasti, kuin että olemme muodissa mukana.”

Kolmen haastateltavan mielestä palvelukeskushankkeeseen ryhtyminen osoittaa Tampereen kaupungin olevan edistyksellinen organisaatio. Edistyksellisyyden sanottiin ilmenevän muun muassa siten, että Tampereella rohjetaan ottaa uusi toimintamalli käyttöön, vaikka sen toimivuudesta julkisella sektorilla ei ole vielä pitkän aikavälin

tietoa. Luovuutta ja mukautuvuutta ei sen sijaan juurikaan pidetty Tamperetta kuvaavina ominaisuuksina, ei ainakaan tämän hankkeen yhteydessä. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että palvelukeskusmalliin siirtyminen kertoo Tampereen kaupungin rohkeudesta tarttua uusiin haasteisiin. Yhtenä kuvaavana ominaisuutena mainittiin realismi: on ymmärretty se, että taloushallinnon toimintaympäristö tulee muuttumaan voimakkaasti ja on pystytty reagoimaan tuleviin muutoksiin. Lisäksi tämän kysymyksen yhteydessä tulivat esille sellaiset Tampereen kaupunkia kuvaavat ominaisuudet kuin päätöksentekokyky, jämäkkyys ja tilannetaju.

Muodin seuraamista voidaan pitää merkinä organisaation edistyksellisyydestä, mukautuvuudesta ja luovuudesta (Czarniawska & Joerges 1996, 35). Näistä ominaisuuksista vain edistyksellisyys sai merkittävää kannatusta haastatteluissa. Tältä osin on siis todettava, että muotitietoisien organisaation tunnusmerkit eivät täysin täytyneet. Tosin vastauksiin on voinut vaikuttaa se, kuinka haastateltavat ovat ymmärtäneet mainitut termit. Monet olivat esimerkiksi sitä mieltä, että organisaatio voidaan määritellä luovaksi vain silloin, jos se kehittää jonkun täysin uuden toimintatavan. Hieman yllättäen sen ei siis katsottu osoittavan luovuutta, jos etsitään jo olemassa olevista ratkaisuista paras mahdollinen ja muotoillaan se omaan toimintaan sopivaksi.

Tampereen kaupungin taloushallinnon palvelukeskuksen tarkastelemista muoti-ilmiönä puolestaan tukee se, että konsultti on ollut kohtalaisen merkittävässä roolissa projektin läpiviennissä. Sahlin-Andersson ja Sevónhan (2003, 251) mainitsivat, että konsultit ja heidän mielipiteensä vaikuttavat eri muoti-ilmiöiden ajankohtaisuuteen. Konsulttien merkityksestä kysyttäessä kaikki vastaajat painottivat sitä, että konsultit ovat olleet ohjaavassa, mutta eivät määräävässä asemassa tässä projektissa. Konsulttien roolina hankkeen suunnitteluvaiheessa on ollut vertaistiedon tarjoaminen muista palvelukeskushankkeista. Etenkin laskelmien teossa konsultin apu koettiin korvaamattomaksi, sillä projektipäällikön laatiman raportin mukaan ”Kustannushyötyanalyysia emme olisi pystyneet tekemään ilman konsultin vertaisaineistoja”. Hyvänä puolena mainittiin myös se, että konsulteilla on tarjolla valmis malli tällainen hankkeen suunnitteluvaiheen läpiviemiseksi. Heidän avullaan hanketta siis osattiin lähteä viemään oikeaan suuntaan, mutta ensimmäisen puolen vuoden jälkeen heidän palvelujaan ei enää koettu tarpeellisiksi. Kaiken kaikkiaan

haastateltavat kuitenkin pitivät konsulttien mukanaoloa tärkeänä, heidän katsottiin luoneen uskoa projektin läpiviemiseen ja sen onnistumiseen.

”[Konsulttien merkitys oli] alkuun saattavana voimana aivan ehdoton.”

”He olivat mukana enemmänkin tällaisena tukena taikka sparraajana siinä alkuvaiheessa. Mutta pitkälti koko projekti on viety omin voimin läpi.”

”Kuitenkin pitää aina muistaa se, että vaikka meillä kuinka on yleiset mallit, niin aina siitä palvelukeskuksesta tulee kuitenkin sen oman organisaation näköinen.”

Konsulteilla on siis ollut erittäin olennainen asema laskelmien tekemisessä. Mikäli heiltä saadut vertaistiedot ovat olleet ajantasaisia ja kattavia, niiden hyödyntäminen laskelmissa ja tavoitteiden asettelussa on aivan perusteltua. Ilman minkäänlaista vertailuaineistoa oman toiminnan vahvuuksia ja heikkouksia on hankala hahmottaa, ja siten konsulteilta saatujen tietojen hyödyntäminen kyllä puolustaa paikkaansa. Samalla se tosin vahvistaa palvelukeskusmallin määrittelyä muoti-ilmiöksi.

5.4.2 Palvelukeskusmallin suosion merkitys Tampereen hankkeessa

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että yrityssektorilla ja muissa kunnissa toteutetuilla palvelukeskushankkeilla on ollut jossain määrin vaikutusta myös Tampereen kaupungin vastaavaan projektiin. Tässä yhteydessä painotettiin kuitenkin hyvin voimakkaasti sitä, että Tampereelle on joka tapauksessa haluttu luoda oma taloushallinnon palvelukeskusmalli. Tampereen tapauksessa vertaiskohteet ovat olleet lähinnä rohkaisijan ja hankkeen käynnistäjän asemassa. Lisäksi muualla toteutetuista hankkeista on pyritty ottamaan oppia siitä, mitä virheitä tällaisessa projektissa voi tapahtua ja kuinka ne voisi välttää. Useat haastateltavat korostivat myös sitä, että palvelukeskusmallissa ei lopulta ole kovinkaan suurta merkitystä sillä, onko kyseessä yrityksen vai julkisen sektorin toimijan perustama keskus. Mallin peruserätykset, mahdolliset ongelmat ja niiden ratkaisut ovat hyvin samantyyppisiä molemmilla tahoilla.

”Toki on muitakin kuultu ja selvitelty, mutta pitkälti sitä mallia on meillä kuitenkin rakennettu omalla tavalla. Ei välttämättä kopioitu muualta.”

”[Muualla toteutetut hankkeet] on olleet nimenomaan tukemassa ja rohkaisemassa liikkeelle lähdössä.”

”Vertailukohteista saadaan oppia esimerkiksi siitä, mitä virheitä jo toteutetuissa hankkeissa on tehty ja voidaan sitten välttää samojen virheiden tekeminen Tampereella.”

Kirjallisestakin tutkimusmateriaalista saadaan tietynlaista vahvistusta sille, että taloushallinnon palvelukeskusmalliin siirtymisessä on kyse ajankohtaisen muoti-ilmiön seuraamisesta. Muualla Suomessa ja maailmalla jo toteutetut tai meneillään olevat taloushallinnon palvelukeskus -hankkeet mainitaan Tampereen kaupungin vastaavan projektin taustatietoina tai perusteluina useissa palvelukeskusprojektia esittelevissä dokumenteissa ja raporteissa. Niissä todetaan muun muassa seuraavasti:

”Useat suomalaiset ja kansainväliset yritykset ja yhteisöt ovat siirtyneet tai siirtymässä taloushallintopalveluiden keskittämiseen. Myös kuntasektorilla keskittäminen on voimakas suuntaus ja ensimmäisinä suurista kaupungeista siihen ovat lähdössä Helsinki ja Espoo. ... Useissa kunnissa on suunnitelmia taloushallinnon keskittämisestä lähivuosina.”

”Toisena lähtökohtana palvelukeskuksen suunnittelulle oli palvelukeskusmallin laajentuminen yritysmaailmassa ja julkisella sektorilla.”

Pohdittaessa eroja ja yhtäläisyyksiä Tampereen kaupungin ja muiden isojen organisaatioiden palvelukeskusmallien välillä kävi jälleen ilmi, että hankkeiden suuret linjat ovat usein varsin yhteneväisiä. Eroja on havaittavissa lähinnä rajauksissa, siis siinä, mitä työtehtäviä siirretään palvelukeskuksessa hoidettaviksi ja mitä jää konsernihallintoon sekä yksiköihin. Tampereen taloushallinnon palvelukeskuksen erityisenä vahvuutena pidettiin sitä, että verrattain suuresta henkilöstömäärästään huolimatta se tulee sijaitsemaan fyysisesti yhdessä paikassa. Muualla toteutetuissa hankkeissa tällaisen järjestelyn onnistuminen ei ole välttämättä ollut itsestään selvää.

Se, että palvelukeskusmalli on juuri tällä hetkellä suosittu toimintatapa, on siis kiistatta vaikuttanut myös Tampereella taloushallinnon uudelleen organisoinnin yhteydessä tehtyihin valintoihin. Kuitenkin alusta alkaen palvelukeskus on haluttu muokata omaan organisaatioon sopivaksi, eikä siis ole lähdetty suoraan matkimaan muiden tahojen

palvelukeskuskonsepteja. Tällainen muoti-ilmion kääntäminen Tampereelle soveltuvaksi malliksi kohentaa varmasti projektin onnistumismahdollisuuksia.

5.4.3 Hajautetun toimintamallin ongelmat

Organisaatio lähtee todennäköisemmin mukaan muotivirtaukseen silloin, jos se on havainnut nykyisessä toimintatavassaan joitakin ongelmia, joista selviäminen vaatii toimenpiteitä (Sahlin-Andersson 1996, 71–72). Myös tässä tutkimuksessa haluttiin kartoittaa mahdollisia hajautettujen talousosastojen puutteita ja niiden vaikutusta palvelukeskusprojektiin ryhtymiseen.

Tämänhetkisessä Tampereen kaupungin taloushallinnon toimintamallissa oli vastaajien mielestä ilmennyt useita erityyppisiä ongelmia, jotka osaltaan ovat olleet jouduttamassa palvelukeskuskonseptin käyttöönottoa. Toimintojen hajanaisuutta voidaan pitää yhteisenä nimittäjänä ja selittävänä tekijänä lähes kaikille haastatteluissa mainituille ongelmille. Hajanaisuus on hankaloittanut merkittävästi muun muassa työtehtävien kierron toteuttamista ja toimivan varahenkilöjärjestelmän luomista. Hajallaan olevissa yksiköissä on myös tehty hyvinkin erilaisia tulkintoja annetuista toimintaohjeista, minkä vuoksi yhden asian hoitamiseen on syntynyt erittäin heterogeenisiä käytäntöjä. Toisistaan poikkeavien käytäntöjen syntymistä on edesauttanut muun muassa se, että hajautetussa toimintamallissa esimerkiksi palkanlaskijan esimies ei useinkaan ole ollut palkanlaskennan asiantuntija vaan vaikkapa insinööri, rehtori tai kulttuurialan ihminen. Tästä johtuen esimiesten antama ohjeistus on voinut olla hyvinkin kirjavaa, kun he ovat joutuneet ottamaan kantaa asioihin, jotka eivät ole suoranaisesti heidän omaa alaansa. Palvelukeskuksessa esimiehet tulevat olemaan talouden tai palkanlaskennan asiantuntijoita, ja tämän voidaan osaltaan olettaa parantavan toiminnan laatua.

Lisäksi tähän saakka esimerkiksi palkanlaskentaan liittyvät lomakkeet ovat voineet olla eri yksiköissä hyvin erilaisia, mutta palvelukeskuksen myötä niitä yhtenäistetään. Jonkin verran on havaittu myös hajanaisuudesta johtuvaa toimintojen päällekkäisyyttä sekä ongelmia työn määrän sopeuttamisessa henkilöstömäärään. Pienissä yksiköissä taloushallintoa on puolestaan voinut hoitaa yksi työntekijä muun toimensa ohella, jolloin on luonnollista, että asiantuntemus on osoittautunut ajoittain riittämättömäksi.

Tämän kaiken johdosta taloushallinnon toimintojen laatu ei ole ollut parhaalla mahdollisella tasolla. Seuraavat kannanotot kuvaavat haastateltavien näkemyksiä suurimmista ongelmista:

”Sijaisuudet ja loma-ajat tuottivat joissakin yksiköissä ongelmia, keskitetyssä mallissa nämä ovat helpommin ratkaistavissa.”

”Aika meni eteenpäin, mutta toimintatavat olivat jähmettyneet paikalleen. Pienissä yksiköissä ei ollut johdolla taloushallinnon johtamisen taitoja, eikä kiinnostustakaan.”

”Havaittiin, että joissakin yksiköissä käytetään yhä yli 10 vuotta, jopa 20–25 vuotta vanhoja lomakkeita, eikä uusia ole otettu käyttöön, vaikka niin on aikanaan ohjeistettu.”

”Meillä on uusilla järjestelmillä haettu toiminnan tehostamista, esimerkiksi ostolaskujen sähköisellä kierrättämisellä. ... Me ei voida osoittaa, että mitä säästöä siitä sähköisestä kierrättämisestä on ollut, koska se työ on ollut hajautettua ja kenenkään työstä ei ole lähtenyt niin isoa palasta pois, että olisi voitu osoittaa selkeitä työaikasäästöjä. ... Työajan säästymisellä on tapana täyttyä, harva ilmoittaa avoimesti, että nyt on vapautunut työaika, mitä voisinkin tehdä.”

”Eli menee ikään kuin hirveesti resursseja siihen sellaiseen neuvomiseen, kouluttamiseen ja korjaamiseen, koska se työ on hajautettua ja laatu ei ole ollut tasaista.”

”Palvelukeskusmalli on varmasti parempi toimintamalli, mutta ennen kaikkea oli tarpeen myllätä läpi koko taloushallinto ja saada liikettä ruostuneisiin rattaisiin.”

5.4.4 Yhteenvedo muoti-ilmiönäkökulmasta

Tampereen kaupungin taloushallinnon palvelukeskuksen perustamisessa on tutkimuksen tulosten mukaan kyse myös muoti-ilmiön seuraamisesta. Muodin perspektiivi voidaan määritellä tehokkuusnäkökulman jälkeen toiseksi voimakkaimmin hankkeen perusteluissa korostuvaksi tekijäksi. Palvelukeskusmalli nähtiin haastatteluissa modernina toimintatapana, ja yrityssektorin myönnettiin olevan tietynlainen esikuva kehitettäessä julkisen hallinnon prosesseja. Kuitenkin taloushallinnon palvelukeskukset ovat perusideoiltaan usein hyvin samantyyppisiä, riippumatta siitä, onko kyseessä yrityksen vai kunnan perustama palvelukeskus. Projektiryhmän jäsenet korostivat hyvin voimakkaasti sitä, että Tampereen projektissa

muualla toteutetut hankkeet ovat olleet etenkin kannustamassa hankkeeseen. Kun on nähty, että muuallakin tehdään näin, niin myös Tampere on rojhennut lähteä mukaan uudistukseen.

Tutkimuksessa esiin tulleet hajautetun toimintatavan ongelmat ovat todella aitoja ongelmia, joille on korkea aika tehdä jotakin. Jos esimerkiksi joissain kaupungin yksiköissä on ihan näihin aikoihin asti käytetty jopa kymmeniä vuosia vanhoja lomakkeita, eikä uusia ole jostain syystä otettu käyttöön, on toimintatavoissa laajemminkin varmasti uudistamisen ja päivittämisen varaa. Tampereen kaupungin tilanteeseen siis sopii sekin muoti-ilmiön seuraamista selittävä havainto, että organisaatio alkaa etsiä uusia ja ajankohtaisia ideoita tai toimintamalleja siinä vaiheessa, jos se havaitsee nykyisessä toiminnassaan joitakin merkittäviä puutteita. Lisäksi konsulttien mukanaolo palvelukeskusprojektissa puoltaa muoti-ilmiönäkökulman nostamista esiin yhtenä hankkeen motiiveista. Konsulttien palveluja hyödynnettiin suurin piirtein puolen vuoden ajan, mikä on vain osa koko projektin kestosta, mutta tuona aikana tehtiin monia hankkeen kannalta merkittäviä toimenpiteitä ja päätöksiä. Tällöin esimerkiksi aloitettiin taloushallinnon prosessien kehittäminen työryhmissä sekä laadittiin kustannushyötyanalyysi.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että tässä tapauksessa ei ole kuitenkaan kyse matkimisesta, koska selkeästi Tampereelle on haluttu muodostaa omien tarpeiden mukainen palvelukeskusmalli. Muualla toteutetuista hankkeista on siis hankittu tietoja projektin pohjaksi, mutta lopulta palvelukeskuksesta on muokattu juuri tähän organisaatioon sopiva. Vertaishankkeisiin tutustuttaessa on pyritty kartoittamaan etenkin niissä ilmenneitä ongelmia sekä tehtyjä virheitä, jotta osattaisiin välttää samat hankaluudet Tampereella.

6 PÄÄTELMÄT

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella sitä, kuinka organisaatiossa perustellaan taloushallinnon palvelukeskusmallin käyttöönottoa. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa taloushallinnon palvelukeskusmallia lähestyttiin kolmesta eri näkökulmasta, joita olivat tehokkuuden, innovaation sekä muoti-ilmiön näkökulma. Empiirinen aineisto, joka koostui haastatteluista ja erilaisista kirjallisista dokumenteista, hankittiin Tampereen kaupungin organisaatiosta, jossa on tammikuussa 2004 aloitettu taloushallinnon palvelukeskus -projekti. Tutkimusaineiston pohjalta pyrittiin selvittämään sitä, mikä tai mitkä valituista tutkimusperspektiiveistä korostuvat voimakkaimmin kohdeorganisaation palvelukeskushankkeen perusteluissa.

Saatujen tulosten pohjalta voidaan todeta, että Tampereen kaupungin organisaatiossa taloushallinnon toimintojen siirtämistä palvelukeskukseen perustellaan voimakkaimmin tehokkuuden näkökulmasta. Seuraavaksi eniten korostuvat muoti-ilmiön seuraamiseen liittyvät tekijät, ja vähiten taloushallinnon palvelukeskusmallissa on kyse innovatiivisesta toimintatavasta. Kuitenkaan innovaation näkökulmaa ei voida sulkea täysin pois palvelukeskusmalliin siirtymisen perusteena, sillä mallista ja sen yleistymisestä on mahdollista löytää joitakin innovaation tunnusmerkkejä.

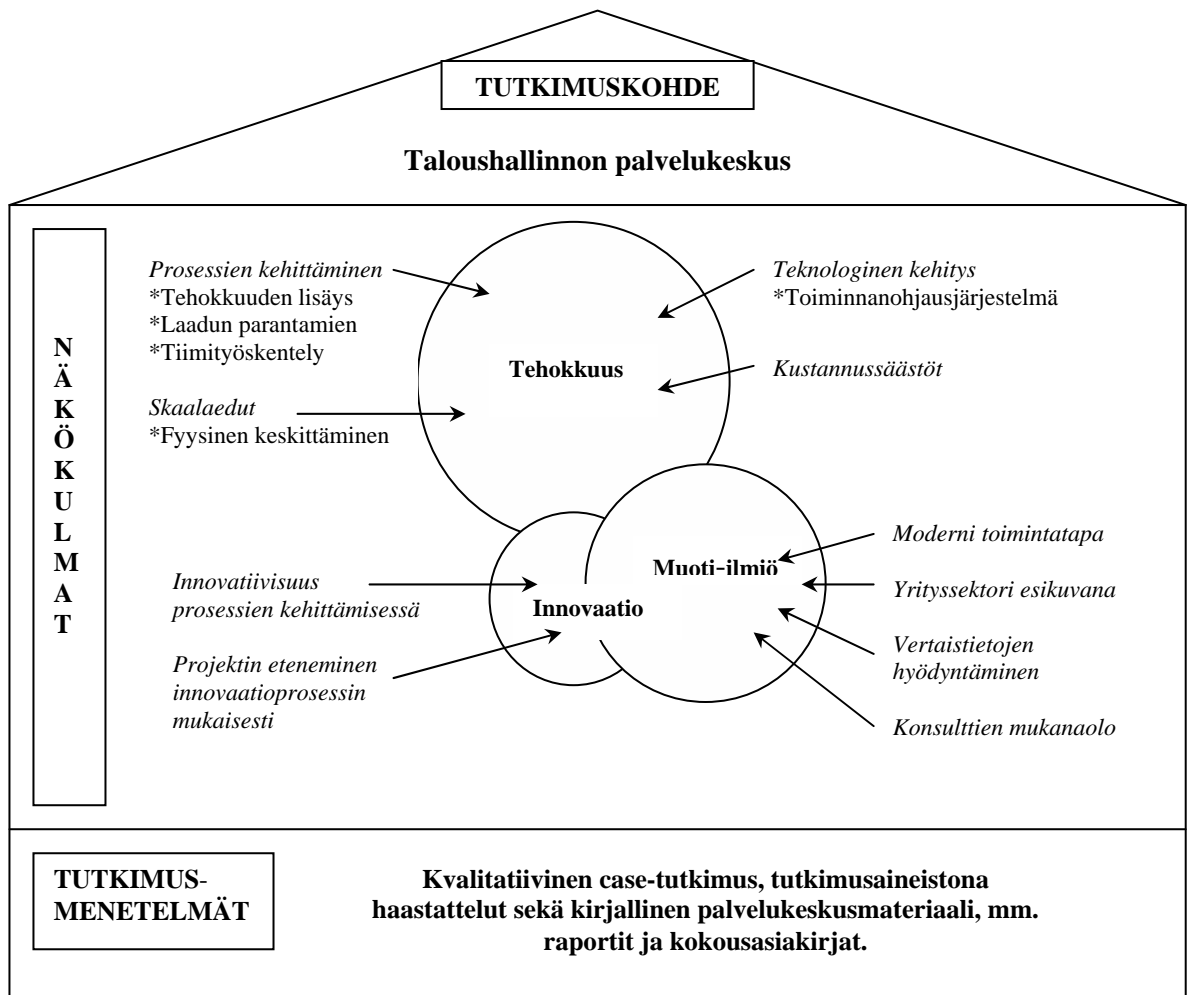
Tehokkuusnäkökulman korostuminen tämän palvelukeskushankkeen motiiveissa ei ole mitenkään kovin suuri yllätys, sillä taloushallinnon palvelukeskuksia käsittelevässä kirjallisuudessa uudistukselle esitetään monia, nimenomaan toiminnan tehostumiseen liittyviä perusteluita. Tampereella uuden toimintamallin käyttöönotolla tavoitellaan esimerkiksi tehokkaita taloushallinnon prosesseja, tietojärjestelmien entistä parempaa hyväksikäyttöä sekä kustannussäästöjä. Nämä tavoitteet ovat varsin yhdenmukaisia alan kirjallisuudessa mainittujen tavoitteiden kanssa (katso esim. Aubrey 2001, Bergeron 2003, Fisher 1998). Avaintekijä tehokkuustavoitteiden saavuttamisessa on toimintojen fyysinen keskittäminen yhteen paikkaan, ja yhtenäisten tilojen saaminen palvelukeskuksen käyttöön onkin Tampereen mallin erityinen vahvuus.

Tampereen kaupungin taloushallinnon palvelukeskus -hankkeessa on kyse myös ajankohtaisen muoti-ilmiön seuraamisesta. Tätä johtopäätöstä tukee muun muassa se,

että palvelukeskusmallin yritys- ja julkisella sektorilla saavuttama suosio mainitaan yhtenä vaikuttimena hankkeeseen ryhtymiselle. Muiden organisaatioiden toteuttamat palvelukeskushankkeet ovat toimineet jossain määrin esikuvana Tampereen vastaavassa projektissa. Lähinnä on pyritty ottamaan oppia muualla tehdyistä virheistä, eikä tarkoituksena siis ole ollut suoraan matkia tähän toimintamalliin jo siirtyneitä tahoja. Lisäksi konsulteilla ja heidän muista palvelukeskuksista kokoamallaan vertaistiedoilla on ollut merkittävä rooli etenkin suunnitteluvaiheessa tehtyjen laskelmien laatimisessa. Tässä yhteydessä lienee tarpeen korostaa, että muoti-ilmiönäkökulman nousemista yhdeksi hankkeen motiiveista ei pidä välttämättä tulkita kielteiseksi asiaksi, sillä muodin seuraamisen johdosta voivat yleistyä myös sellaiset ideat ja toimintatavat, jotka jatkossa osoittautuvatkin hyödyllisiksi.

Tutkimukseen valituista lähestymistavoista innovaatioperspektiivi siis painottuu vähiten kohdeorganisaation palvelukeskushankkeen perusteluissa. Palvelukeskusmallia itsessään ei pidetty kovinkaan innovatiivisena toimintatapana, mutta sen sijaan todettiin, että mallin puitteissa, esimerkiksi taloushallinnon prosesseja kehitettäessä, on mahdollista toimia innovatiivisesti. Kaiken kaikkiaan haastateltavat eivät katsoneet tähän projektiin ryhtymisen osoittavan Tampereen kaupungin olevan erityisen innovatiivinen. Siitä huolimatta voidaan kuitenkin todeta, että tietynlaisesta innovatiivisuudesta kertonee jo se, että tällainen muualla kehitetty toimintamalli käännetään omaan organisaatioon sopivaksi. Innovaationäkökulman suhteellisen vähäistä merkitystä Tampereen kaupungin palvelukeskushankkeen motiiveissa selittää osittain varmasti se, millaisia määrittelyjä tämän tutkimuksen teoriaosuudessa tehtiin innovaation ja muodin näkökulmien erottelun vuoksi. Kuten todettua, tietyn ilmiön sijoittaminen jompaankumpaan kategoriaan riippuu hyvin paljon tutkimuksessa tehdyistä oletuksista ja määrittelyistä.

Kuvio 6 havainnollistaa tarkastelunäkökulmien välisiä suhteita tutkimuksen kohdeorganisaation taloushallinnon palvelukeskushankkeen perusteluissa. Lisäksi kuviossa eritellään näkökulmittain ne tekijät, jotka korostuvat Tampereen kaupungin palvelukeskusprojektissa ja joiden pohjalta on siis tehty päätelmät perspektiivien tärkeysjärjestyksestä.



Kuvio 6 Tarkastelunäkökulmat kohdeorganisaation palvelukeskushankkeessa

Tehokkuusnäkökulman painottuminen hankkeen perusteluissa on siis melko odotettua. Tehokkuustavoitteiden saavuttamiseen tulee vaikuttamaan hyvin paljon se, miten työntekijät pystyvät omaksumaankin uudet toimintatavat, ja kuinka hyvin vuonna 2006 käyttöönotettavan toiminnanohjausjärjestelmän sisäänajo sujuu. Kaiken kaikkiaan henkilökunta tulee olemaan lopulta merkittävässä asemassa sen suhteen, saavutetaanko hankkeelle asetetut tavoitteet. Jos palvelukeskus osoittautuu tulevaisuudessa työntekijöidenkin kannalta niin hyväksi ratkaisuksi kuin millaisena sitä markkinoidaan, sen onnistumismahdollisuudet paranevat. Sillä jos henkilökunta on tyytyväistä, myös työskentely sujuu varmasti tehokkaammin ja silloin molemmat osapuolet ovat hyötäneet uudistuksesta.

Yleisesti ottaen kaikki tutkimuksessa haastatellut henkilöt pitivät taloushallinnon palvelukeskusmallin käyttöönottoa Tampereella todella hyvänä ratkaisuna, ja he esittivät näkemykselleen monipuolisia perusteluita. Myös hankkeeseen liittyvässä kirjallisessa materiaalissa uutta toimintamallia esiteltiin pääosin hyvin myönteisessä valossa. Tämä on sikäli aivan luonnollista, sillä osa dokumenteista on toiminut merkittävänä tiedonlähteenä päätöksentekijöille niissä kaupunginhallituksen suunnittelujaoston ja kaupunginhallituksen kokouksissa, joissa on tehty palvelukeskusta koskevia päätöksiä. Ja tokihan näiden raporttien tarkoituksena on osaltaan ollut päätöksentekijöiden vakuuttaminen palvelukeskusmallin erinomaisuudesta. Toisaalta tämän tutkimuksen tavoitteena ei ollut niinkään tuoda esiin palvelukeskukseen liittyviä kielteisiä ominaisuuksia, vaan tutkimuksessa pyrittiin selvittämään tietyn tahon mielipiteitä ja näkemyksiä kyseisestä toimintatavasta ja niiden pohjalta tekemään päätelmiä hankkeeseen ryhtymisen taustoista.

Kokonaisuutena tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen valintaa voidaan pitää kohtalaisen onnistuneena, sillä Tampereen kaupungin taloushallinnon palvelukeskus -hankkeen perusteluissa voidaan havaita tunnusmerkkejä kaikista mainituista näkökulmista. Toisaalta tutkimuksessa ei myöskään noussut esiin mitään aivan uutta tarkasteluperspektiiviä, jota teoreettisessa osuudessa ei olisi lainkaan otettu huomioon.

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan kuvailemalla saatu aineisto ja tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheet mahdollisimman tarkoin tässä tutkimusraportissa. Kuten raportissa jo mainittiinkin, Hirsjärvi ym. (2002, 214–215) toteavat että, myös tutkimusmenetelmien monipuolisuus, esimerkiksi erityyppisten aineistojen kerääminen saman ongelman ratkaisemiseksi, vaikuttaa myönteisesti tutkimuksen luotettavuuteen. Tässä tutkimuksessa aineisto koostui sekä haastatteluista että erilaisista kirjallisista dokumenteista.

Toisaalta tutkimustulosten luotettavuutta heikentää jossain määrin se, että kaikki haastateltavat olivat taloushallinnon palvelukeskus -hankkeen projektiryhmän jäseniä. He ovat siis osallistuneet projektin läpiviemiseen ja tehneet töitä sen onnistumisen eteen. Tämän johdosta on luonnollista, että heidän suhtautumisensa palvelukeskushanketta kohtaan on enimmäkseen myönteistä. Toki on todettava, että haastatteluissa esitettiin jonkin verran myös kriittisiä kannanottoja palvelukeskuksesta.

Joka tapauksessa tutkimuksen tulokset olisivat todennäköisesti olleet erilaisia, mikäli tutkimuksessa olisi haastateltu esimerkiksi taloushallinnon rutiinitoimintoja hoitavia henkilöitä, jotka kaupungin sisäisessä rekrytointimenettelyssä hakivat töihin palvelukeskukseen. Tässä tutkimuksessa haastateltavat rajattiin kuitenkin tarkoituksella projektiryhmän jäseniin, koska haluttiin selvittää hankkeen toteuttamiseen osallistuneiden tahojen näkemyksiä ja mielipiteitä. Yksi mahdollisuus aiheeseen liittyvän jatkotutkimuksen tekoon onkin taloushallinnon palvelukeskusmallin tutkiminen juuri henkilöstön näkökulmasta. Lisäksi voisi olla mielenkiintoista palata palvelukeskusaiheen pariin esimerkiksi viiden vuoden kuluttua keskuksen perustamisesta ja ottaa selvää, onko hankkeelle asetetut tavoitteet kyetty saavuttamaan, ja onko palvelukeskusmalli täyttänyt ne odotukset, joita sille aikoinaan asetettiin.

Nähtäväksi jää, kuinka pysyvä ilmiö taloushallinnon tai organisaation muiden tukitoimintojen siirtäminen palvelukeskuksiin on. Voi olla, että kyse on kehityskulusta, jossa keskittäminen ja hajauttaminen vuorottelevat. Mikäli näin on, tukitoimintojen jonkin asteisesta hajauttamisesta voidaan odottaa tulevaisuuden muoti-ilmiötä. Onkin mielenkiintoista seurata, minkälaisia uusia toimintamalleja organisaatioissa seuraavaksi kehitetään tehokkuuden tavoittelun ja toiminnan laadun parantamisen nimissä. Ehditäänkö edelliselle hankkeelle asetettuja säästö- ja tehostumistavoitteita edes kunnolla saavuttaa, kun seuraavat uudistukset jo kolkuttavat ovelta?

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus:

- Aalto-Setälä, Ville 1998. Suurtuotannon edut, keskittyminen ja markkinavoima päivittäistavarakaupassa. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 9/1998. Helsinki.
- Aalto-Setälä, Ville 1999. Economies of scale, product differentiation and market power. Helsinki School of Economics and Business Administration. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A – 162.
- Arkin, Anat 1999. Return to centre. People Management 05/06/99, 34–39.
- Aubrey, Joachim 2001. Central office. Financial Management April 2001, 34-35.
- Bergeron, Bryan 2003. Essentials of Shared Services. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Birnbaum, Robert 2001. Management Fads in Higher Education. Where They Come From, What They Do, Why They Fail. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cecil, Roert 2000. At your service. Management Accounting July/August 2000, 32–33.
- Czarniawska, Barbara & Joerges, Bernward 1996. Travel of Ideas. Teoksessa Czarniawska, Barbara & Sevón Guje (toim.) Translating Organisational Change. Berlin: Walter de Gruyter.
- Fisher, Liz 1998. A problem shared. Accountancy International August 1998, 40-41.
- Granlund, Markus & Malmi, Teemu 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä: WSOY.
- Hammer, Michael & Champy, James 1994. Reengineering: Toiminnan uudelleenrakentaminen. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Harisalo, Risto 1984. Innovaatioiden diffuusio kunnallishallinnossa. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis ser A vol 163.
- Harisalo, Risto 1995. Kunnallishallinnon innovatiivisuus: Tutkimus innovatiivisten kuntien tunnistamiseksi. Tampereen yliopisto, Hallintotiede 1995 A7.
- Hay, Donald A & Morris Derek J 1991. Industrial Economics and Organization: Theory and Evidence. 2nd edition. New York: Oxford University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2002. Tutki ja kirjoita. 6. – 8. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holt, K 1977. Product innovation. A workbook for management in industry. London.

- Hyvönen, Timo, Järvinen, Janne, Oulasvirta Lasse & Pellinen Jukka 2004. The rationale of financial shared service centres in local governments. *Frontiers of e-Business Research* 2004, 118–130.
- Hölttä, Risto 1989. Multidimensional diffusion of innovation. *The Helsinki school of economics and business administration. Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis series A:66.*
- Inkinen, Kari 2000. Diffuusio ja fuusio. Osuuskauppainnovaation levinneisyys ja sen dynamiikka 1901 – 1998. Alueellisesti tulostuva näkökulma suomalaisen osuuskauppatoiminnan kehitykseen ja sisällön muutokseen. *Helsinki school of economics and business administration. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-181.*
- Jaffe, Dennis T & Scott, Cynthia D 1998. Reengineering in practice. *Journal of Applied Behavioral Science* September 1998, 250–267.
- Jarman, Nick 1998. Shared service centres... building for Europe. *Management Accounting* June 1998, 32–33.
- Järvenpää, Marko, Partanen, Vesa & Tuomela, Tero-Seppo 2003. *Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. 2. painos.* Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kiiskinen, Satu, Linkoaho, Anssi & Santala Riku 2002. *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen.* Porvoo: WS Bookwell Oy.
- King, Philip 1998. Operating a high-performance shared services centre. *Management Accounting* October 1998, 38–39.
- King, Philip & Leong, Pauline 1998. The road to implementing shared services centres. *Management Accounting* September 1998, 32-33.
- Korpelainen, Kari & Lampikoski, Kari 1997. *Innovatiivisuus muutosvoima.* Juva: WSOY.
- Kärri, Timo 1999. Economies of scale in two Finnish forest industry mergers. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 1/1999, 9-26.
- Lecklin, Olli 2002. *Laatu yrityksen menestystekijänä.* Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Lukka, Kari 1999. Case/field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Teoksessa Hookana-Turunen, Heli (toim.) *Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija – Professori Reino Maijala 65 vuotta.* Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja C-1.
- Malcolm, Ian 1999. Re-run of an old movie or part of a continuing evolution? *Management Accounting* December 1999, 32–35.

- Malkamäki, Markku 1999. Are there economies of scale in stock exchange activities? Suomen Pankin keskustelualoitteita 4/1999. Helsinki.
- Meklin, Pentti 2000. Kuntakonserni johtamisjärjestelmänä – teoriaa ja käytäntöä. Teoksessa Kallio, Manninen, Meklin & Oulasvirta. Kuntalaki muuttui – entä käytännön talousjohtaminen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Mäkinen, Lassi & Vuorio Britt 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Jyväskylä: Talentum Media Oy/Kauppakaari.
- Noro, Arto 1986. Simmel, muoti ja moderni. Johdatus moderniin. Teoksessa Simmel, Georg Muodin filosofia. Helsinki: Kustannus Oy Odessa.
- Peppard, Joe 1999. Benchmarking, process re-engineering and strategy: some focusing frameworks. Human Systems Management Vol. 18, Issue 3/4, 297–313.
- Quinn, Barbara, Cooke, Robert & Kris Andrew 2000. Shared Services – Mining for Corporate Gold. London: Prentice Hall.
- Rogers, Everett M 2003. Diffusion of innovations. 5th edition. New York: Free Press.
- Rogers, Everett M & Shoemaker, Floyd F 1971. Communication of innovations. A cross-cultural approach. 2nd edition. New York: The Free Press.
- Rothwell, Roy & Gardiner Paul 1990. Re-Innovation and Robust Designs: Producer and User Benefits. Teoksessa Freeman, Christopher (toim.) The Economics of Innovation. Hants: Edward Elgar Publishing Limited.
- Sahlin-Andersson, Kerstin 1996. Imitating by Editing Success: The Construction of Organization Fields. Teoksessa Czarniawska, Barbara & Sevón Guje (toim.) Translating Organisational Change. Berlin: Walter de Gruyter.
- Sahlin-Andersson, Kerstin & Sevón Guje 2003. Imitation and identification as performatives. Teoksessa Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje (toim.) The Northern Lights – Organisation Theory in Scandinavia. Trelleborg: Liber AB.
- Simmel, Georg 1986. Muodin filosofia. Helsinki: Kustannus Oy Odessa.
- Tissari, Tiina & Heikkilä, Jussi 2001. Successful Re-engineering – Learning by Doing. International Journal of Logistics November 2001, 329–344.
- Treuthardt, Leena 2004. Tulohjauksen yhteiskunnallisuus Jyväskylän yliopistossa. Tarkastelunäkökulmina muoti ja seurustelu. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research.
- Treuthardt, Leena & Kuoppala, Kari 2004. The Finnish Management by Result system conceptualised and examined as fashion. Paper presented at the EIASM workshop on public sector in common Europe – trends and fashions. Lofoten, Norway, 6.–8.6.2004.

Muut lähteet:

Hirvelä, Heli 2004: Haastattelu Tampereen kaupungin taloushallinnon palvelukeskus - projektin lähtökohdista. 3.12.2004.

Hirvelä, Heli 2005: Paten kehittyminen Kipalaksi. Tampereen kaupunki, talous- ja strategiaryhmä. Taloushallinnon palvelukeskus –projekti. Suunnitteluvaiheen raportti nro 2. 11.1.2005.

Horila, Heikki 2001. TAHTO-hanke. Tahdolla seudulliseen taloushallintoon: Kokemuksia Hämeenlinnan seudulta. Kunnallisalan kehittämissäätiö. Saatavilla: <<http://195.255.122.166/Kiinteasivu.asp?KiinteasivuID=188&NakymaID=21>> 6.10.2004

<http://www.kiekuohjelma.fi>

<http://www.tampere.fi>

KIEKU – Palvelukeskustoiminnan lähtökohdat 8.9.2004. Saatavilla: <<http://www.kiekuohjelma.fi>> 23.4.2005

Kuopion seudun kuntien talous- ja henkilöstöhallinnon kehittäminen. Selvitysvaiheen raportti 19.2.2004. Saatavilla: <www.kuopionseutu.fi/selvitysvaiheen%20raportti.pdf> 4.10.2004

Profiitti 2001. Tuija Soanjärvi etsii taloushallinnolle uutta näkökulmaa 12.6.2001. Saatavilla: <<http://www.kht.fi/profiitti/artikkeli.html?newsid=31>> 4.10.2004

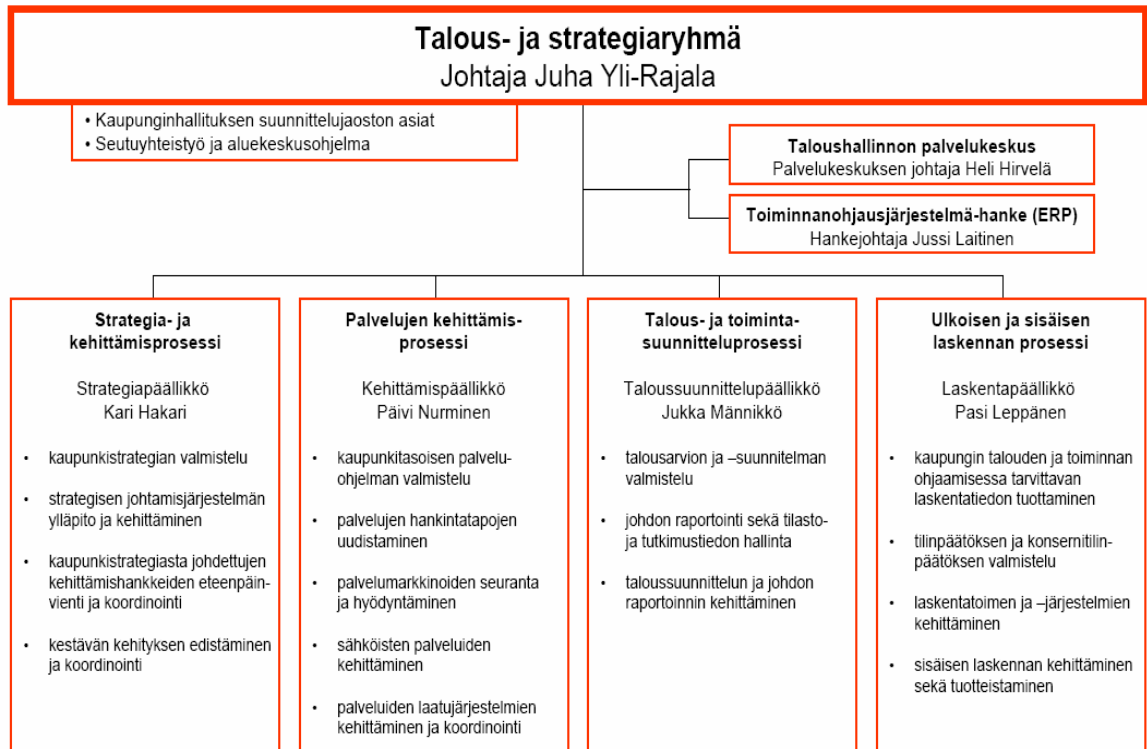
Tampereen kaupunki, talous- ja strategiaryhmä 2004. Taloushallinnon palvelukeskus – suunnittelu- ja käynnistämiprojekti. Projektisuunnitelma. 2.2.2004.

Tampereen kaupunki, talous- ja strategiaryhmä 2004. Taloushallinnon palvelukeskus – suunnittelu- ja käynnistämiprojekti. Suunnitteluvaiheen raportti nro 1. 12.8.2004.

LIITE 1: Tampereen kaupungin talous- ja strategiaryhmä



Tampereen kaupungin talous- ja strategiaryhmän prosessit ja tehtävät



LIITE 2: Tutkimuksen empiirinen aineisto

TUTKIMUSHAASTATTELUT:

Grén Aila, toimistopäällikkö.	Haastattelu 16.3.2005	1,5 h.
Hirvelä Heli, projektipäällikkö.	Haastattelu 16.3.2005	1,0 h.
Huotari Tuula, kassapäällikkö.	Haastattelu 17.3.2005	1,0 h.
Kivimäki Hanna, projektisihteeri.	Sähköpostihaastattelu 5.4.2005	
Leppänen Pasi, laskentapäällikkö.	Haastattelu 24.3.2005	1,5 h.

KIRJALLINEN TUTKIMUSAINEISTO:

Hirvelä, Heli 2005: Paten kehittyminen Kipalaksi. Tampereen kaupunki, talous- ja strategiaryhmä. Taloushallinnon palvelukeskus –projekti. Suunnitteluvaiheen raportti nro 2. 11.1.2005.

Tampereen kaupunki, kaupunginhallituksen suunnittelujaoston kokouksen pöytäkirja 9.2.2004.

Tampereen kaupunki, kaupunginhallituksen kokouksen pöytäkirja 23.8.2004.

Tampereen kaupunki, talous- ja strategiaryhmä 2004. Taloushallinnon palvelukeskus – suunnittelu- ja käynnistämiprojekti. Projektisuunnitelma. 2.2.2004.

Tampereen kaupunki, talous- ja strategiaryhmä 2004. Taloushallinnon palvelukeskus – suunnittelu- ja käynnistämiprojekti. Suunnitteluvaiheen raportti nro 1. 12.8.2004.

LIITE 3: Haastattelulomake

HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Miksi Tampereen kaupungin taloushallinnon palvelukeskus -hanke on mielestänne ajankohtainen juuri nyt?
2. Mitkä Teidän henkilökohtaisen näkemyksenne mukaan ovat taloushallinnon palvelukeskuksen perustamisen tärkeimmät tavoitteet?
3. Miten tuleva toimintamalli eroaa nykyisestä toimintatavasta, mitkä ovat keskeiset uudistukset?
4. Onko palvelukeskusmalli mielestänne moderni toimintatapa? Kuinka perustelette?
5. Miten Tampereen kaupungin projektiin on käsittäksenne vaikuttanut se, että palvelukeskuksia on perustettu viime vuosina yrityssectorilla ja myös kunnissa? Missä asemassa muualla toteutetut hankkeet siis ovat olleet päätöksenteossa ja mallin kehittälyssä?
6. Onko Teillä käsitystä siitä, millainen tämä Tampereen kaupungin toimintamalli on verrattuna esimerkiksi muiden isojen kaupunkien tai yritysten palvelukeskusmalleihin?
7. Ilmenikö aiemmassa toimintamallissa nähdäksenne joitakin ongelmia, jotka saivat aikaan sen, että taloushallinnon palvelukeskus -projekti käynnistettiin?
8. Osoittaako tähän hankkeeseen ryhtyminen mielestänne Tampereen kaupungin
 - edistyksellisyyttä
 - mukautuvuutta
 - luovuutta
 - muuta, mitä?
9. Millaisessa asemassa konsultit ovat käsityksenne mukaan olleet tässä Tampereen kaupungin palvelukeskushankkeessa?
10. Näettekö palvelukeskusmallin innovatiivisena toimintamallina? Miten perustelette?
11. Mitkä ovat mielestänne palvelukeskusmallin oleelliset käytännön edut verrattuna nykyiseen, hajautettuun toimintamalliin?
12. Kenen aloitteesta käsityksenne mukaan palvelukeskushanketta lähdettiin suunnittelemaan?
13. Mitkä tahot ovat nähdäksenne voimakkaimmin kannattaneet tai mahdollisesti vastustaneet tätä projektia?

14. Kuinka taloushallinnon palvelukeskuksen perustaminen on käsityksenne mukaan otettu vastaan
 - taloushallinnon henkilöstön taholla
 - kaupunginjohdossa
 - luottamuselimissä?
15. Miksi näkemyksenne mukaan taloushallinnon palvelukeskus on nykyistä sopivampi toimintamalli Tampereella?
16. Miten näette Tampereen kaupungin koon ja taloushallinnon volyymit suhteessa tähän uudistukseen? Onko Tampereen kaupunki mielestänne sopivan kokoinen organisaatio perustamaan oman palvelukeskuksen?
17. Kuinka paljon tähän toimintamalliin siirtyminen vaatii käsityksenne mukaan uuden opettelua ja muuta sopeutumista henkilöstöltä?
18. Millä tavoin näkemyksenne mukaan henkilöstö on suhtautunut rekrytointiprosessiin?
19. Onko mielestänne hankkeen taustalla pyrkimys hyötyä suurtuotannon eduista? Kuinka perustelette?
20. Kuinka mahdolliset keskittämisen ja suurtuotannon edut käytännössä toteutetaan?
21. Onko saavutettavista hyödyistä tehty laskelmia? Millaisia?
22. Kuinka projektissa on otettu huomioon asiakasyksikköjen / eri toimialojen yksilölliset tarpeet?
23. Voiko palvelukeskusmallin käyttöönotto mielestänne tuoda tullessaan joitakin ongelmia? Millaisia?
24. Mikä on teknologisen kehityksen asema tässä uudistuksessa?
25. Millaisia tavoitteita uudistukselle on asetettu taloushallinnon prosessien kehittämisen näkökulmasta? Mitä prosessien kehittämisellä siis tavoitellaan?
26. Millaisin laskelmin prosessien kehittämisestä saatavia hyötyjä on perusteltu?