

# The Point

Julkisen sektorin teemanumero

## Kuuleeko tulevaisuus?

## Kohti vuorovaikutteista julkishallintoa



### **Askelia Euroopan eliittiin**

Palkeet yhdistää valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut.

### **Raamit kuntien tehostamisboomille**

Haussa täyskäännös tuottavuuden alenemiselle.

### **Kilpailuetua byrokratiaa vähentämällä**

Suomessa selvitetään hallinnollisen taakan keventämistä.

### **Strategia ja IT**

Sähköä asiointiin ja palvelulähtöisyyttä tietohallintoon.



Markus Kaihoniemi

# Tulevaisuuden vuorovaikutteinen julkishallinto

**S**osiaaliset mediat, Blogit, Wikit, Facebook, YouTube, Twitter ja monet muut ovat jo nykypäivää, ja muuttaneet merkittävästi ihmisten käyttäytymistä ja yhteydenpitoa. Useat yritykset hyödyntävät yhä enemmän näitä liiketoiminnassaan. Esimerkiksi rekrytoinnissa Facebook ja LinkedIn ovat jo pitkään olleet tärkeitä kanavia.

Verkkoyhteisöjen hyödyntäminen ei rajoitu vain yksityiselle sektorille. Esimerkiksi USA:n presidentinvaaleissa ne näyttelivät merkittävää roolia. Vaaleissa havaittiin, ettei perinteisellä ylhäältä johdetulla kampanjoinnilla pärjännyt verkkoyhteisöjä ja sosiaalista mediaa hyödyntävää, nopeasti kasvavaa ja toisiaan inspiroivaa äänestäjäjoukkoa vastaan. Varsinaisella vaalikaudella Obaman äänestäjät odottavatkin varmasti, että sama interaktiivisuus jatkuu myös päätöksenteossa.

Julkinen sektori voisi Suomessakin hyödyntää verkkoyhteisöjen tarjoamia vuorovaikutusmahdollisuuksia. Rekrytoinnin lisäksi ainakin sisäisten kehityshankkeiden ideoinnissa sekä strategioiden, toimintasuunnitelmien ja politiikkaohjelmien laadinnassa niillä voisi olla paljon tarjottavaa. Hyvä esimerkki on Suomen Poliisi, jonka voi valita kaveriksi Facebookissa. Kaverisi muistuttaa sinua heijastimen käytöstä ja kertoo liikenteen valvontaan liittyvistä kampanjoista.

Muutos verkkoyhteisöjen hyödyntämiseen ei kuitenkaan tapahdu pelkästään ottamalla käyttöön uutta teknologiaa vaan julkisen sektorin on voitettava merkittäviä haasteita. Nykyinen suoritusjohtaminen ei kannusta vuorovaikutteisuuteen eikä palkitse ideoiden jakamisesta; hierarkkinen kulttuuri ei edistä yksilöiden ideointia ja vaikuttamista organisaation kannalta tärkeisiin päätöksiin; avoin ideoiden vaihtaminen epäilyttää usein johtoa puhumattakaan teknologiaa kohtaan koetusta epävarmuudesta.

Julkinen sektorin johtajien tulisikin rohkeasti aloittaa esteiden kaataminen omalla esimerkillään. Kun viraston johtaja käyttää verkkoyhteisöjä apuna, niin muut tulevat perässä. Asioissa voidaan myös edetä pienin askelin. Ensimmäiseksi ei tarvitse saada koko kaupunkia tai kansaa mukaan vuorovaikutteiseen ideointiin vaan aloittaa pienemmillä joukolla esimerkiksi oman yksikön työilmapiirin tai prosessien kehittäminen. Näin kerätyt kokemukset voi seuraavalla kerralla hyödyntää laajemmissa harjoituksissa.

Käyttöön voidaan ottaa myös palkitsemismalleja, joissa parhaat ideat jakaneet työntekijät tai yhteisön jäsenet palkitaan. Pitäisikö siis ensin hankkia tarvittava teknologia vai luoda vuorovaikutteisuuteen kannustavat olosuhteet? Meidän kokemuksemme mukaan on hyvä aloittaa molemmista yhtä aikaa.

Nyt tarvitaan siis hyviä esimerkkejä, investointeja teknologiaan ja hallittua riskinotto-kykyä, jotta pääsemme vaikuttamaan tulevaisuuden julkiseen päätöksentekoon.

Markus Kaihoniemi  
Toimialajohtaja, julkinen sektori

## The Point

Joulukuu 2009

Julkisen sektorin teemanumero

## Päätoimittaja

Markus Kaihoniemi

## Toimitustiimi

Emmi Autio, Lauri Byckling, Markku Harrinvirta,  
Elina Jääskeläinen, Markus Kaihoniemi, Maria Magi

## Ulkoasu

Carita Teerioja

## Sisältö

Emmi Autio, Elina Jääskeläinen

# Askelia Euroopan eliittiin

Ensi vuoden alussa aloittaa toimintansa valtion yhteinen talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet. Jättimäinen virasto yhdistää neljän eri hallinnonalan palvelukeskukset valtion yhteiseksi palvelukeskukseksi.

Syyskuussa uuden palvelukeskuksen johtajan tehtävissä aloittaneella **Pirjo Pöyhiällä** on monta rautaa tulesa. Ennen vuodenvaihdetta on saatava uusi organisaatio valmiiksi ja avainhenkilöt uusille vastuupaikoilleen.

Haaste on suuri, vaikka taustalla onkin vahva kokemus palvelukeskusten johtamisesta ja rakentamisesta. Pöyhiä siirtyi valtion leipiin konsernipalveluiden johtajan tehtävästä Espoon kaupungilta.

"Tehtävä on todella mielenkiintoinen. Espoossa vastuullani oli useampia eri alan palvelukeskuksia, mutta nyt voin syventää osaamistani kahden sektorin palveluissa", Pöyhiä toteaa.

Visio tulevasta siintää selkeänä.

"Tämä on hieno mahdollisuus olla rakentamassa jopa Euroopan mittakavassa merkittävää julkisen sektorin palvelukeskusta. Pohjana on neljä jo nyt hyvin toimivaa kivijalkaa."

Vuodenvaihte on kuitenkin pian käsillä.

"Organisaatio on rakennettava nopealla aikataululla. Vaikka taustalla oli paljon valmiita työtä tehtynä, niin moni asia on vielä ratkaistavana."

"Ensi vuonna se työ oikeasti vasta alkaa. Kun avainhenkilöstö on kasassa, aloitetaan vision ja strategian laadinta. Painopisteitä täytyy tarkentaa, sillä tarkoituksena on olla palvelukeskusten Euroopan eliittiä", Pöyhiä visioi.

## Jättiorganisaatiossa myös haasteita

Muutos yhden hallinnonalan palvelukeskuksesta asettaa uusia vaatimuksia.

"Henkilöstön vastuu muuttuu laajemmaksi, kun jatkossa vastataan kokonaisuudesta. Tärkeintä meille on, että peruspalveluntuotanto sujuu katkeamatta, myös vuodenvaihteen jälkeen", Pöyhiä muistuttaa.

Päällekkäisiä tehtäviä ei yhdentyminen aiheuta, mutta samaa palveluntuotantoa on useammalla paikkakunnalla. Jos jossain kapasiteetti on tiukoilla, palveluntuotantoa voidaan helposti siirtää muualle. Palkeet toimii jatkossa kuudella paikkakunnalla nykyisen 10 sijaan.

Volyymit ovatkin valtavia. Palvelukeskuksissa käsitellään vuosittain 1,8 miljoonaa ostolaskua ja palkkoja sekä palkkioita 1,3 miljoonaa kappaletta. Haasteita tuo myös valtion hajanainen IT-strategia.

"Valtionhallinnon tietojärjestelmät yhdistävä Kieku-ohjelma tuo muutoksen nykyiseen hajanaisuuteen. Jatkossa talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmät yhdistetään parin pääjärjestelmän avulla tuotetuiksi."

## Asiakkuudet keskiössä

Yhdistämisellä syntyy myös synergiaetuja.

"Yksi, yhteinen palvelukeskus mahdollistaa myös syvempien osaamisaluiden ja uusien palveluiden rakentamisen."

Uutta kehitetään kaiken aikaa. Esimerkiksi asiakkuudet ja palveluratkaisut-toimialue aloittaa vuodenvaihteessa.

"Toimialue tukee palveluntuotantoa ja toimii tiiviissä yhteistyössä asiakasrajapinnassa. Meillä on paljon erilaisia kehityshankkeita ja asiakkaat kytetään kehitysohjelmaan mukaan."



Pirjo Pöyhiä

Hyödyt näkyvät myös loppukäyttäjälle.

"Operatiivisen perustoiminnan osuus on 90 %, eli perusprosessit tulee hioa huippuunsa. Lisäarvo syntyy loppuosasta, kun kehitetään uusia palveluita ja ratkaisuja. Loppukäyttäjät käyttävät jatkossa myös sähköisiä itsepalveluita, ja palvelutason tulisi olla nopeaa, tasalaatuista ja luotettavaa."

## Tehostettu tulevaisuus?

Palvelukeskuksen taustalla ovat valtion mittavat tehostamistavoitteet, jotka koskevat myös palvelukeskusten asiakkaita. Palkeet tarjoaakin kepin sijaan porkkanoita.

"Meidän tehtävänä on tukea eri hallinnonalojen tehostamistavoitteita. Koko valtion talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseja pitää kehittää ja löytää keinoja vähentää henkilötyövuosia."

Voimavarana on kokenut henkilöstö.

"Meillä on äärimmäisen osaavia ja hyvin koulutettuja ihmisiä. Kun saamme koko porukan mukaan, uskon, että helpostikin löydämme uusia ideoita tehostamiseen ja palveluita asiakkaillemme."

Mutta miten eliittiin päästään?

"Euroopassa julkisen sektorin palvelukeskukset ovat vielä hallinnonalakohdaisia, eikä yksityinenkään sektori ole kummoisesti edellä. Välillä sähköinen asiointi tuntuu tarkoittavan sitä, että lasku on skannattu sähköiseen muotoon", Pöyhiä vertaa.

"Suomessa olemme jo aika pitkällä verkkoratkaisupuolella. Ja haemme jatkuvasti hyviä vertailukohteita niin kuntasektorilta kuin yksityiseltäkin", Pöyhiä huomauttaa.

Deloitte on ollut mukana asiantuntijana niin valtion yhteisen talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen perustamisessa kuin Valtiokonttorin johtaman mittavan Kieku-ohjelman hankehallinnassa.

"Ulkopuolisella neuvonantajalla on laajemmin näkemystä ja kontaktipintaa kuin itsellä. Heiltä saa ravistuksia ja herätteitä erilaisten vaihtoehtojen miettimiseen sekä esimerkkejä parhaista käytännöistä."



Markku Harrinvirta



Lauri Byckling

# Raamit kuntien tehostamisbuumille

Deloitte tutki kesällä 2009 suomalaisten kuntien, sairaanhoitopiirien ja koulutuskuntayhtymien johtajien näkemyksiä eri tehostamistoimenpiteiden ajankohtaisuudesta sekä kuntatoimijoiden kyvystä toteuttaa niitä.

Kuntien tämän hetken suurimmat haasteet ovat ikääntyvän väestön kasvavaan palveluntarpeeseen varautuminen sekä tuottavuuden kääntäminen kasvu-uralle. Tilannetta kärjistää taloustaantumien seurauksena vuonna 2010 alijäämäiseksi kääntyvä kuntatalous. Olosuhteet ovat aiheuttaneet Suomen kunnissa vahvan tehostamisbuumin.

”Uudistuksia tehdään laidasta laitaan kuntaliitoksista teknologiahankkeisiin, mutta selkeä strategia tuntuu puuttuvan. Lisäksi kuntien resurssit näyttävät olevan uudistustarpeisiin nähden riittämättömiä, eivätkä toimet kohdistu aina oikeisiin asioihin”, summaa Deloitteen selvityksestä vastannut asiantuntija **Markku Harrinvirta**.

Ajankohtaisimmiksi toimenpiteiksi koettiin toiminnan tehokkuuden arviointi, toiminta- ja työprosessien kehittäminen, kuntien välisen yhteistoiminnan lisääminen sekä tuottavuutta lisäävän teknologian käyttöönotto. Tehostamistoimien tuottavuushyödyt jäivät kuitenkin usein hämäräksi.

”Toimenpiteet eivät välttämättä tuota toivottuja tai parhaita hyötyjä, ja usein niiden vaikutuksia ei edes mitata. Tehostamistoimien hankehallinta kaipaa ehdottomasti parantamista. Tavoitteet olisi määriteltävä selkeämmin ja toimenpiteitä priorisoitava paremmin”, toteaa Deloitteen konsultoinnin vetäjä **Lauri Byckling**.

## **Hauska täyskäännös tuottavuuden alenemiselle**

Palvelujen turvaamisen kannalta kuntien tuottavuuden saaminen kasvu-uralle on avainasemassa.

”Taantuma on vaikeuttanut jo ennestään ylikuormitettujen kuntien tilannetta. Tilastoista näkyy, että kuntien tuottavuus on laskenut jo pitkään samalla kun niiden taloustilanne on kriisiytymässä taantumien seurauksena. Tämä johtaa kestävämpään tilanteeseen, jossa kaikkia ongelmia ei edes lisärahoituksella saada hoidettua. Tulevaisuudessa on keskityttävä hankkeisiin, joilla tuottavuus lähtee kasvuun”, kiteyttää Harrinvirta.

Suurimmissa, yli 10 000 asukkaan kunnissa kaikki tutkitut tehostamistoimet nähtiin ajankohtaisina.

”Suurissa kunnissa tarve uudistuksiin on suurempi kuin kunnissa kokonaisuutena, mikä on huolestuttavaa, koska ne ovat avainasemassa julkisten palvelujen turvaamisessa ja kehittämisessä. Kun kaikki tehostamistoimet nähdään suurimmissa kunnissa ajankohtaisina, ahky on väistämättä edessä”, sanoo Byckling.

## **Peiliin katsomisen paikka**

Selvityksen mukaan kuntatoimijat kokevat tehostamisohjelman toteuttamisen erittäin ajankohtaiseksi, mutta oman toteutuskykynsä erilaisten toimenpiteiden suhteen huonoksi.

”Tehostamista joka tapauksessa tarvitaan, jotta niukat resurssit saadaan jatkossa riittämään. Tämä voi tapahtua esimerkiksi prosesseja uudistamalla tai uuteen teknologiaan panostamalla. Tarvitaan uudenlaista ajattelua ja keskittymistä tuottavimpiin uudistuksiin. Tämä vaatii kuitenkin oman toiminnan tehokkuuden arviointia, jossa kuntatoimijat kokivat olevansa heikoilla”, Harrinvirta kertoo.

Kuntatoimijat pitivät myös eri toimenpiteiden priorisointia vaikeana.

”Priorisoinnin ilmeinen kangertelu luo varjoa tehostamisuudistusten mahdollisten positiivisten vaikutusten ylle. Kaikkia muutoksia on yksinkertaisesti mahdotonta viedä läpi yhtä aikaa ja vielä onnistuneesti”, lisää Byckling.

Sairaanhoitopiirien osalta tärkeä erityispiirre oli, että niissä kuntaliitos koetaan tärkeäksi samanaikaisesti kun kyky viedä liitoksia läpi on heikko. Koulutuskuntayhtymissä taas oma uudistusten toteutuskyky nähtiin selvästi parempana kuin kuntatoimijoissa keskimäärin.

# "Tehostamistoimien hankehallinta kaipaa parantamista. Tavoitteet olisi määriteltävä selkeämmin ja toimenpiteitä priorisoitava paremmin." Lauri Byckling



## Pikahöyläyksiä vai pitkän aikavälin ratkaisuja?

Selvityksen yllättävimpiä tuloksia oli, etteivät kuntaliitokset tai toimintojen ulkoistukset ole enää korkealla kuntajohdon agendalla. Samoin henkilöstön vähennykset ja lomautukset arvioitiin muita uudistuksia vähemmän ajankohtaisiksi tai tarpeellisiksi.

"Tutkimuksen vapaista kommentteista ilmeni, että käytännössä henkilöstöön kohdistuvia leikkauksia sekä kuntaliitoksia tehdään yleisesti, vaikkei niitä koeta hyväksi tehostamiskeinoiksi. Höyläysliikkeiden sijaan nyt olisi aika tehdä rohkeasti rakenteellisia muutoksia", Harrinvirta toteaa.

"Pitkällä aikavälillä tehokkaimmat uudistukset jäävät liian helposti sivurooliin kustannuksia karsittaessa ja kuntataloutta tasapainotettaessa."

"Suurimmat hyödyt tuottavat uudistukset pitäisi nostaa kärkeen ja heikomista hankkeista luopua. Kun uudistukset kohdistetaan tarkemmin ja ne sidotaan mitattaviin hyötyihin, paranevat mahdollisuudet esimerkiksi kunta- palveluiden turvaamiseen. Uudistuksia pitäisi myös tehdä mahdollisimman paljon valtakunnallisella tasolla ja useiden kuntien yhteisponnistuksina", summaa Byckling.

## Kuntanäkökulmaa tehostamisen arkeen

1. Onko taantuma tuonut erityishaasteita kuntanne toimintaan?
2. Miten toiminnan tehostamistarpeet näkyvät jokapäiväisessä työssänne?
3. Mitkä tehostamistoimenpiteet ovat tärkeimpiä kunnassanne?

### Olli-Pekka Salminen, kunnanjohtaja, Tervo

1. Tervon kunnassa taantuma on näkynyt lähinnä alentuneena yhteisöverokertymänä ja merkittävässä määrin myös rahastojen heikkona tuottokehityksenä. Kunnallistalous onkin yhteisöverotuottojen kautta tämän hetken verojärjestelmällä liian haavoittuvainen suhdanteiden heilahteluissa – tuleehan kuntien kyetä tuottamaan kuntalaisten välttämättömät peruspalvelut myös taantumien aikaan.

Juuri taantuma lisää kuntapalveluiden kysyntää mm. sosiaali- ja terveystoimessa. Nykyjärjestelmällä palvelukysynnän kasvaessa tulopohja samaan aikaan heikkenee, mikä on kuntatalouden ja palveluiden järjestämisen näkökulmasta mahdoton yhtälö.

2. Toiminnan tehostamista haetaan perusterveydenhuollon järjestämisessä Paras-hankeella, kuten muissakin maamme kunnissa. Nämä tehostamisprosessit ovat vasta suunnitelmavaiheessa, joten vielä on liian aikaista sanoa, millaisiin tuloksiin päästään. Vaikka tehostamiseen ja kustannustehokkuuteen päästäisiinkin, ei pidä unohtaa tehostamisprosessien vaikutusta kuntalaisten saamiin palveluihin ja niiden laatuun.

3. Kuten Deloitte selvityksessään todetaan, keskeistä on toiminta- ja työprosessien analysointi: se, mitä asioita tehdään ja minkälaisilla resursseilla. Myös tietotekniikkaa tulisi kyetä hyödyntämään entistä enemmän mm. terveydenhuollon prosesseissa, joissa suurimmat kustannusvolyymit ovat.

### Elina Lehto-Häggroth, apulaiskaupunginjohtaja (sivistystoimi), Vantaa

1. On tuonut. Vantaan arvioitu alijäämä tälle vuodelle on 32 M euroa. Sivistystoimikin on joutunut vuoden aikana tekemään säästöjä, kun talousarvioesitystä on laskevien verotulojen vuoksi tarkistettu jo kuluvana vuonna.

Ensi vuodeksi on Vantaan poliittisten ryhmien välillä sovittu linjauksista Vantaa-sopimuksessa. Siinä perusopetus, jatko-opetus ja päivähoito taataan säilyväksi vuoden 2009 tasolla.

2 ja 3. Sivistystoimessa olemme keskittäneet tehostamistoimet tiloihin ja hallintoon. Hallintoa supistetaan useamman vuoden aikana n. 30 henkilöllä eläkkeelle jäämisteen myötä. Perusopetusta ja päivähoitoa koskevat tilaketjutukset taas tarkoittavat tilojen tiivistämistä kouluilla ja vapautuvien koulutilojen käyttöä päivähoitoon kasvaviin tilatarpeisiin. Näin säästetään kahden päiväkodin rakentaminen.

Käytännössä tämä tarkoittaa aineopettajajärjestelmän käyttöönottoa joidenkin koulujen 6. luokkien osalta ja tiiviimpää tilankäyttöä. Sen sijaan tämä ei vaikuta luokka- tai ryhmäkokoisiin, opettajien määrään tai kursien tarjontaan.



# Kilpailuetua byrokratiaa vähentämällä

**EU:n antaman suosituksen myötä kaikkien jäsenmaiden tulisi pyrkiä keventämään yrityksille aiheuttamaansa hallinnollista taakkaa. Suomessa on aloitettu taakan selvittäminen pohjamittauksella, jotta tiedetään lähtötilanne.**

Kansallisen toimintaohjelman tarkoituksena on keventää yritysten hallinnollista taakkaa yksinkertaistamalla voimassa olevan lainsäädännön tiedonantovelvoitteita sekä kehittämällä viranomaisasiointia. Lisäksi varmistetaan, ettei valmisteltava uusi lainsäädäntö luo tarpeettoman raskaita hallinnollisia velvoitteita yrityksille.

Taustalla on Eurooppa-neuvoston suositus vuodelta 2007 yrityksille aiheutuvan hallinnollisen taakan vähentämisestä. EU-komissio on sitoutunut hankkeeseen ja mittaa itse byrokratiaansa oman lainsäädäntönsä osalta.

Nykyisessä hallitusohjelmassa on tehty päätös vähentää yrityksille kansallisesta lainsäädännöstä aiheutuvaa taakkaa.

Lainsäädäntöjohtaja **Pasi Järvinen** vastaa TEM:ssä ohjelman tavoitteista.

”Haluamme selvittää, mitä erilaiset ilmoitusvelvoitteet yrityksille tarkoittavat ja mitkä toimet kuormittavat yrityksiä eniten. Meidän erityisenä huolenaiheena on luonnollisesti suomalaisten yritysten toimintaympäristö ja niiden kilpailukyky.”

Tavoitteena on vähentää hallinnollista taakkaa 25 % vuoteen 2012 mennessä. Tavoite on merkittävä, myös lukujen valossa.

”Arviolta yritykset käyttävät tällä hetkellä kokonaisuudessaan erilaisiin ilmoituksiin ja hakemuksiin 3,5 miljardin euron verran, 2 % bruttokansantuotteesta”, Järvinen toteaa.

EU:n aiheuttamaa hallinnollista työtä arvioidaan olevan puolet kokonaisuudesta.

## **Ei vain turhaa byrokratiaa**

Vaikka ilmoitusvelvollisuuksia arvioidaan kriittisesti, valtaosa ilmoituksista on tarpeellisia. Helpotusta haetaan joustavuuden kautta.

”Ilmoitusvelvollisuuksia on tarpeen poistaakin, mutta pääasia on prosessien yksinkertaistaminen. Esimerkiksi yrityksen tarvitsisi ilmoittaa yksittäinen tieto vain kerran yhteen paikkaan sähköisesti ja viranomaiset voivat jakaa tätä tietoa keskenään.”

Nyt yrityksissä joku joutuu suorittamaan ilmoitusvelvollisuuden tai palvelu ostetaan ulkoa. Tavoitteena onkin vapauttaa yrityksen henkilöstön aikaa omaan ydinasamaiseensa tai ulkoiselle tekijälle menevä palkkio liiketoimintaan.

”PK-yrityksille velvollisuudet ovat usein paljon rankemmat kuin suuryrityksille. Velvollisuudet ovat suunnilleen samat, mutta resurssit ihan eri luokkaa. Eniten tämän pitäisi helpottaa pienyrittäjien arkea”, Järvinen jatkaa.

Yritysten sähköinen asiointitili toisikin helpotusta.

”Esimerkiksi joka yrityksellä voisi olla oma asiointitili, jonka kanssa pystyy asioimaan viranomaisen kanssa. Sitä kautta saisi myös palautteet ja päätökset sähköisesti. Esimerkki tällaisesta on Verohallinnon siirtyminen sähköiseen verotiliin, joka harventaa etenkin pienyritysten ilmoitusvälejä.”



## Lähtölaukaus nollatasomittauksesta

Suomessa suoritetaan nyt pohjamittausta, eli selvitetään kuinka suuria kustannuksia eri tiedonantovelvoitteet aiheuttavat.

”Suomi on sen verran protestanttinen maa, että kun tavoite on asetettu, sitä myös mitataan. Näin saadaan kansainvälisesti vertailukelpoista tietoa, kun ohjelmaa suoritetaan kaikissa Euroopan maissa. Kyllähän se on osittain yksi kilpailutekijä. Mitä selkeämpää lainsäädäntö on, niin sitä houkuttelevampaa maassa on yrittää.”

TEM:llä on koko ohjelman sekä mittaamisen koordinointi- ja ohjausrooli.

”Me teemme suuremmat hankintapäätökset ja vastaamme mittaamisen organisoinnista. Muissa foorumeissa sitten päätetään, onko ilmoitusvelvollisuus tarpeellinen.”

Nollatasomittaukseen valittiin seitsemän lainsäädäntölohkoa. Otos on suppea jos verrataan vaikka Ruotsiin, jossa mitattiin lähes parikymmentä säädosluokkaa.

”Uskoisin, että Suomen otos on riittävä. Perusolettamuksenamme on, että valituilta alueilta syntyy noin 80 % koko taakasta. Lisäksi sähköistä asiointia tarkastellaan läpileikkauksena kaikille lohkoille.”

Kansainvälisesti mittaukseen käytettävään SCM-mittaukseen kuuluu myös laaja haastattelukierros.

”Yksilö- ja ryhmähaastattelussa saadaan myös laadullisia tuloksia ja pystytään muodostamaan hyvä kuva siitä, miten asiat oikeasti ovat”, Järvinen jatkaa.

## Tähtäimessä kehitys

Lainsäädännön vaikutusarvioinnissa on Järvisen mukaan paljon parantamisen varaa.

”Suomalainen lainsäädäntö on pykälien teossa ja valmistelussa hyvää, mutta yritysvaikutuksen arvioinnissa on vielä kovasti kehittämistä.”

”Vaikutusarvointi on oikeasti vaikeaa, eikä vaikutusarvointi ole aina edes mahdollista monimutkaisessa yhteiskunnassa. Suomalaisessa lainsäädännössä tosin kuunnellaan sidosryhmiä kohtuullisen hyvin, ja asianosaisilla on mahdollisuuksia vaikuttaa”, Järvinen vastaa.

Sähköinen asiointi on Järvisen mukaan avainasemassa. Tosin matkaa vielä muihin Pohjoismaihin on.

”Suuri osa yrityksen tietoja kerätään tietovarantoihin, joista viranomaiset voivat hakea tietoja ilman, että yritystä tarvitsee vaivata.”

”Alussa edistyneimmät maat neuvoivat, että vaikkette mitään muuta tekisikään, pitääkö huoli että kaikkien viranomaisten kanssa yritykset voivat asioida sähköisesti. Ja jos ette siihen pääse, niin huolehtikaa vähintään, että kaikki lomakkeet ovat verkossa.”

## Perusteellinen kartoitus

Mittauksessa käytetään kansainvälistä SCM-menetelmää, jolla saadaan myös kansainvälisesti vertailukelpoisia tuloksia. Menetelmän ytimenä ovat yrityksille tehdyt yksilö- ja ryhmäkohtaiset haastattelut.

Deloitte on mukana kolmen yrityksen konsortiossa, joka vastaa säädoslohoista työnantajana toimimisen velvoitteiden sekä taloushallinnon raportointia koskevan lainsäädännön tutkimuksesta.

”Haastatteluiden avulla saadaan konkreettisesti selville, kuinka paljon yritykset käyttävät aikaa eri velvoitteiden suorittamiseen. Näin saadaan tunnistettua ne velvoitteet, jotka ovat erityisen työläitä ja aiheuttavat eniten kustannuksia yrityksen arjessa”, kertoo haastatteluja tehnyt Deloitteen julkisen sektorin asiantuntija **Maria Magi**.

”Haastattelussa yrityksillä on ollut mahdollisuus esittää myös laadullista palautetta lainsäädännön velvoitteisiin liittyen. Haastattelussa on pohdittu yhdessä, millä tavalla raskaimpia velvoitteita voitaisiin keventää tai yksinkertaistaa.”

”Osa lainsäädännön velvoitteista aiheutuvasta työtaakasta on sellaista työtä, jonka yritys tekisi ilman lainsäädännön velvoitteitakin. Haastattelussa on pyritty selvittämään jokaisen velvoitteen kohdalla, kuinka suuri osa työmäärästä on muuta kuin business as usual -kustannusta eli yrityksille aiheutuvaa ylimääräistä taakkaa.”

”SCM-malli soveltuu hyvin myös muuhun kuin lainsäädäntölähtöiseen vaikutusarvointiin. Mallin avulla voidaan arvioida esimerkiksi hallinnon sisäistä tehokkuutta ja sen muutosta. Lisäksi mallilla voidaan haarukoida valmisteilla olevan lainsäädännön vaikutuksia ns. ex ante -mittauksilla”, Magi kertoo.

Deloitte selvittää parhaillaan myös hallinnollisen taakan keventämisohjelman lippulaivan, verotilin, yritysvaikutuksia SCM-menetelmällä.

## EK yritysten kilpailukyvyyn asialla



Elinkeinoelämän Keskusliitto toimii aktiivisesti työ- ja elinkeinoministeriön hallinnollisen taakan vähentämisen työryhmissä. EK vaikuttaa osaltaan siihen, että vähentämiskohteet ovat yritysten kannalta tärkeitä ja oikeanlaisia.

Hallinnollisen taakan pienentyessä yritysten toiminta tehostuu ja niiden hallinnolliset kustannukset pienenevät. EK:n asiantuntijan

**Hannu Yläsen** mukaan tällä on merkitystä etenkin yritysten kilpailukyvyille.

”Erityisesti PK-yritysten on vaikea jakaa voimavarojaan liiketoiminnan ja sääntely-ympäristön vaatimuksiin liittyvien tehtävien välillä. Velvoitteiden täyttäminen synnyttää varsinkin pienemmille yrityksille suhteettoman suuren hallinnollisen työtaakan, joka ei hyödytä heidän liiketoimintaansa”, Yläsen kommentoi.

Yläsen mielestä on tärkeää, että konkreettisten vähentämistoimenpiteiden toteutumisesta huolehditaan kaikissa vastuuministeriöissä. Ministeriöiden tulee raportoida säännöllisesti kunkin konkreettisen vähentämistoimenpiteen edistymisestä, jotta tavoitteiden toteutumista voidaan seurata asianmukaisesti.

”EK pitää erittäin tärkeänä, että toimintaohjelman kehittämisen tuloksena hallinnollisen taakan vähentämisestä muodostuu jatkuva prosessi.”

Hallinnollisen taakan vähentäminen on työtä, jonka ei tulisi loppua koskaan.

”Tärkeintä hallinnollisen taakan vähentämisessä ovat tietysti yrityksille näkyvät hyödyt niiden jokapäiväisessä liiketoiminnassa. Tämän vuoksi on oleellista, että vähentämistavoitteet kyetään muuttamaan yritysten konkreettiseksi hyödyiksi niin pian kuin mahdollista”, Yläsen jatkaa.

# Sähköä kansalaisten asiointiin

Deloitteen tietohallinnon neuvontapalveluista vastaava asiantuntija Markku Viitanen kävi keskus-telemassa valtion IT-johtaja Yrjö Bensonin kanssa valtion IT-strategiasta ja sähköisen asioinnin kehittämisestä.

JulkIT-toiminnalla viitataan julkisen hallinnon yhteiseen tietohallinnon ja sen osa-alueiden kehittämiseen. Uudessa muodossa toiminnan on tarkoitus käynnistyä vuoden 2011 alussa.

"Kehittämistä tulee tapahtumaan kolmessa eri korissa. Yksi on pelkästään valtion hallinnassa ja ministeriöiden yhteistyönä toteutettava. Paikallis- ja kunnallishallinnoilla säilyy osuus, jota koskevat järjestelmäratkaisut pysyvät kunta-ICT-lähtöisinä. Kolmas kori yhdistää nämä näkökulmat", kertoo **Yrjö Benson**.

Päällekkäinen alue kattaa esimerkiksi terveydenhuoltoa ja koulutussektoria. JulkIT paneutuu sellaisiin toimintoihin, jotka ovat nimenomaan kansalaisen näkökulmasta kunnan ja valtion päällekkäin tuottamia.

## Kansalaisportaali tulevaisuuden tarpeisiin

Kansalaisen kotisivu on yksi suunnitteilla olevista sähköisen asioinnin edistysaskelista. Vain yhden kirjautumisen takana olisi laaja kirjo niin julkisia kuin yksityisiäkin palveluita.

**Markku Viitanen** kysyykin kokemuksista muiden maiden toteutuksista.

"Joissakin maissa portaaliratkaisut nähdään vanhanaikaisina. Me visioimme tavallisen suomalaisen käyttöprofiilia aina vuoteen 2016. Uskon, että mahdollisuus omien viranomaistietojen näkemiseen ja hallinnoimiseen herättää käyttäjien kiinnostuksen", Benson sanoo.

Varsinainen hanke ei ole vielä käynnistynyt, mutta yhtenä pilottina työryhmä TaiK:sta tekee Kansalaisen kotisivun demoversiota.

"Kansalaisreferenssiryhmä tulee arvioimaan palvelua toteutuksen eri vaiheissa. Lähdemme tekemään siitä arkielämän ehdoilla houkuttelevaa ja näyttävää rajapintaa julkisiin palveluihin. Haluamme tehdä personoidun ja lähestyttävän palvelun, joten vaikutteita haetaan myös sosiaalisesta mediasta, hyvänä esimerkkinä Facebook."



"Monissa asioissa olemme kärjessä Euroopan ja jopa maailman tasolla."

Yrjö Benson

Erillistä yritysportaalia ei ole suunnitteilla. PK-yrittäjien elämää helpottavia, viranomaisybyrokratiaa keventäviä sovelluksia pohditaan tosin muun muassa veroihin, palkkoihin ja vakuutuksiin liittyen.

## Ulkona terävimmistä kärjistä

Kuusi vuotta sitten Suomi oli kansalaisten sähköisessä asiointissa ja palveluissa euroalueen parhaassa kymmenikössä. Nyt olemme tippuneet parhaaseen neljännekseen.

"Monissa asioissa olemme kärjessä Euroopan ja jopa maailman tasolla. Meillä esimerkiksi luetaan eniten verkkolehtiä ja etsitään internetistä lääketieteellisiä tietoja tai työpaikkoja. Yrityspuolella meillä hyödynnetään eniten julkishallinnon sähköisiä palveluita", kuvailee Benson.

EU-tasolla edistystä mitataan yhä sähköiseen muotoon muutettujen palvelujen prosentiosuudella. Lomakkeiden sähköistämisen ei kuitenkaan pidä Bensonin mielestä olla itseisarvo.

"Esimerkiksi veroehdotuksemme on huippuluokkaa. Olemme automatisoineet veroilmoitusprosessin suurelta osin ja päässeet eroon koko lomakkeesta, mikä ei vertailuissa tule ilmi. Yksioikoinen lomakkeen sähköistäminen on kaukana edistyskellisestä."

Valtionhallinnon uusissa ohjeistuksissa tullaankin painottamaan itse toiminnon virtaavaistamista ennen kuin mietitään sitä tukevaa teknologiaa.

## Yksinkertaisemmaksi ja yhdenmukaisemmaksi

Suomi nähdään yhä edelläkävijämaana tietoyhteiskunnan kehittämisessä. Myöskään Benson ei osta ajatusta, että Suomi olisi jälkijunassa.

"Sähköisen asioinnin demokratiaa edistävä SADe-hanke on tärkeä osa JulkIT:n kehittämistä. Myös lainsäädäntötyö mahdollistaa osaltaan sähköisten palveluiden kehityksen luomalla raameja. Lisäksi asiointitili, vakioratkaisu eri palveluntarjoajien kanssa tapahtuvalle kaksisuuntaiselle asiointille, on keskeisessä asemassa."

Benson ja Viitanen ovat yhtä mieltä siitä, että sähköisen asioinnin haasteet ovat enemmän rakenteellisten esteiden poistamisessa kuin Kansalaisen kotisivun kaltaisten palveluiden luomisessa.

"Nyt idea-asteella oleva viranomaisten tupla-rekisterin pitokielto tulisi yhdenmukaistamaan erityisesti terveydenhuoltoalan hajanaisia tietorakenteita. Repaleisten tietojen ongelmaa ei pystytä paikkaamaan hienoillakaan järjestelmillä, joten tietomassojen selkiyttäminen on oleellista", Benson korostaa.

"Järjestelmän pitää perustua ennen kaikkea siihen, että tiedot kirjataan vain kerran. Riittävä tietosuojaa, helppokäyttöisyys sekä tarkkaan suunnitellut lisensointi- ja maksuperusteet tukevat käyttöä."

Lopuksi Benson ja Viitanen summaavat vielä kolme avainteesiä JulkIT:n kehittämiseksi: painopiste toiminnan kehittämiseen, kansalaisen ja yritysten hallinnollisen kuorman vähentämiseen sekä yksi tieto yhdessä paikassa -periaate.

# Tietohallinto muuttuu palvelulähtöiseksi

Mitä tehdä, kun organisaation tietohallinnon orkesteri pitäisi saada soittamaan yhteistä säveltä ilman riitasointuja? Tarvitaan yhteisiä pelisääntöjä, sovittuja toimintamalleja ja selkeitä vastuuta.

Tietohallinnolla on merkittävä osuus julkisten organisaatioiden toiminnassa. Toimialan murroksen myötä vaatimukset ovat kasvaneet. Kun koko julkishallinnon toiminnalle on asetettu tiukat tehostamistavoitteet, vaikuttavat ne merkittävästi myös tietohallintoon.

Mittava rakennemuutos on asettanut paineita muuttamaan tukipalveluiden organisointia sekä valtionhallinnossa että kuntasektorilla. Aiemmin hajanaisesti toimineet tietohallinnon palvelut pitäisi saada organisoitua yhdenmukaisten standardien mukaisesti. Yksi tehostamiskeino on tietohallinnon palvelulähtöisyyden ja kustannustehokkuuden kehittäminen.

Palvelulähtöinen tietohallinto (IT Service Management, ITSM) tarkoittaa toiminnalle arvoa tuottavien IT-palveluiden kuvaamista ja tuottamista yhdessä sovittuun toimintamalliin mukaisesti. Näin saadaan kuvattua koko organisaatiolle yhtenäinen palveluportfolio, palveluiden tuottamisen prosessit sekä selkeästi määritetyt roolit ja vastuut. Samalla luodaan yhteinen kieli ja käsitteistö palvelun tuottamiseen ja käyttämiseen osallistuvien osapuolten välille. Kehittämisen lähtökohtana toimivat alalla kuvatut parhaat käytännöt (ITIL, Cobit) sekä systemaattinen tapa organisoida tietohallinnon palvelut.

## Kansainvälistä kokemusta

Deloitteen asiantuntija **Dalibor Petrovic** johtaa Kanadan ITSM-osaamiskeskusta ja vastasi muun muassa Albertan provinssin tietohallinnon uudistusprojektin konsultoinnista. Projektissa muutettiin koko Albertan alueen tietohallinto palvelulähtöiseen, keskitettyyn palvelukeskumalliin, johon yhdistettiin eri virastojen ja yksiköiden tietohallinnon toiminnot. Hyödyt ovat olleet merkittävät.

”Palvelulähtöinen tietohallinto edistää asiakaslähtöisyyttä kustannustehokkaasti. Tällöin voidaan kehittää organisaation omaa tietohallintoa, joka ymmärtää paremmin ydintoiminnan tarpeita kuin ulkoistettu toimija”, Petrovic toteaa.

Tehokkuus syntyy prosesseista.

”Palveluprosesseilla hahmotetaan toiminnan vaatimukset paremmin ja voidaan muokata niihin sopivat ratkaisut. Näin palveluita voidaan mitata ja johtaa paremmin. Kustannukset saadaan läpinäkyviksi ja niihin liittyvät päätökset voidaan tehdä mitattuihin todisteisiin perustuen.”

Yhtenäisen toimintamallin etuja ovat kustannusten hallinta sekä harmonisoitu laatutaso. Kun palvelut on prosessoitu, loppukäyttäjä voi olettaa saavansa tasalaatuisia palvelua tarpeisiinsa sopivalla tasolla.

”Aiemmin haasteena on ollut osoittaa, mitä yksi asiantuntija tekee tietohallinnon kokonaisuudessa. Sen vuoksi IT-osastoja on pääsääntöisesti katsottu vain kustannuspaikkana. Prosessien selkiyttäessä tietohallinnon henkilöstön rooleja ja tehtäviä, heidän roolinsa muuttuu teknisestä tuesta asiakaspalvelijoiksi ja hyöty konkreettisesti myös loppukäyttäjälle”, Petrovic jatkaa.

## Julkishallinnon tukena

Deloitteen asiantuntijat **Markku Viitanen** ja **Anne Tulisalo** toimivat palvelulähtöisen tietohallinnon asiantuntijoina Suomessa. Samoja palvelulähtöisyyden periaatteita on hyödynnetty myös Suomessa monissa kehityshankkeissa.

Monille palvelulähtöinen ajattelutapa on uutta ja sen omaksuminen vie aikaa. Toiminnan hahmottaminen palvelukatalogin kautta auttaa kommunikoimaan selkeämmin mitä tietohallinto tekee. Näin tietohallinnon rooli selkeytyy ja työn mielekkäisyys sekä asioiden omistajuus lisääntyvät.

”Muutostilanteissa, kuten virastojen yhdistämisten tai eriyttämisten yhteydessä, palvelulähtöinen toimintamalli nopeuttaa muutoksen läpivientiä. Kun tunnetaan tuotettavat palvelut, asiakkaat, palveluihin liittyvät järjestelmät ja usein jopa käyttäjäkohtainen kustannus, on palveluiden laajuutta helppo skaalata ylös- tai alaspäin”, Viitanen kertoo kokemuksistaan.

Standardoitu palvelumalli lisää joustavuutta.

”Hyvin suunnitelluilla ja dokumentoiduilla prosesseilla ja työohjeilla on helpompi ottaa vastaan uusia organisaatioita palvelun piiriin tai muuttaa tapaa kehittää ja tuottaa olemassa olevia palveluita”, Viitanen jatkaa.

”Selkeät ja kommunikoidut prosessit varmistavat, että käyttäjän ongelmat eivät katoa minnekään tai jää roikkumaan. Aina löytyy vastuullinen osapuoli, joka seuraa, että ongelmat tulevat ratkaistua ja käyttäjä saa niihin palautteen”, Tulisalo kertoo.

Suomessa muutos on vielä edessä useassa organisaatiossa.

”Harva organisaatio toimii enää vain yhden toimipisteen tai yksikön ympärillä. Organisaatiot monimutkaistuvat ja hajaantuvat. Yhä useammin toimitaan erilaisissa yhteistyöverkostoissa. Tietohallinto ei voi enää tuntea kaikkia tuettavia käyttäjiä tai hallita kaikkia järjestelmiä, mutta silti koko orkesteri pitää saada toimimaan yhteen. Tällöin yhdessä sovitut palvelu- ja prosessimallit auttavat”.

”Tuotettavien palveluiden tunnistamisen hyöty on myös, että niiden kautta voidaan alkaa kehittää toiminnalle mielekkäitä palveluiden laadun mittaamiskäytäntöjä ja osoittaa tietohallinnon toiminnalle tuottamaa hyötyä”, Tulisalo jatkaa.



Dalibor Petrovic (ylh.), Anne Tulisalo ja Markku Viitanen

# Mukana muutoksessa

## Julkisen sektorin ostotoimi haasteiden edessä

Julkisen sektorin toimijat käyttävät yhä enemmän ulkopuolisten toimittajien palveluita ydinpalveluidensa tuottamiseen. Tämä on luonut uudenlaisen markkinan ulkopuolisille palveluntarjoajille. Deloitteen tutkimus *No more "them and us"* selvitti Ison-Britannian julkisen sektorin toimijoiden kohtaamia haasteita ja vaatimuksia ostajan roolissa.

"Julkisten toimijoiden haasteet liittyvät etenkin sopimusten noudattamiseen sekä palvelun- ja tavarantoimittajien hallintaan. Huomiota tulisi kiinnittää toimittajasuhteiden vahvistamiseen ja yhteistyöhön sitouttamiseen, mikä tuo hyötyjä pitkällä aikavälillä", kertoo Suomen Deloitteen julkisen sektorin toimialajohtaja **Markus Kaihoniemi**.

Talouden laskusuhdanne sekä vaatimukset julkisen sektorin taloudenhoidolle lisäävät painetta tehokkaampaan toimintaan. Epäonnistuminen kumppaniverkoston hallinnassa johtaa usein korkeampiin kustannuksiin, myöhästyneisiin toimitusaikoihin ja heikkoon palvelunlaatuun.

Kehitettävää olisi runsaasti myös riskienhallinnassa, jossa julkisten toimijoiden tulisi ottaa kaupallisempi ote. "Tämä vaatii muutosta riskien ottamisen kulttuurissa. Riskienhallinnan tarkoituksena ei ole eliminoida kaikkia riskejä hinnalla millä hyvänsä – tärkeämpää on tunnistaa riskit ja laatia suunnitelmia niiden varalle."



## Deloitteen julkisen sektorin asiantuntijapalvelut huippukasvussa

Puolueettoman tutkimusorganisaatio Kennedyn mukaan Deloitteen julkisen sektorin asiantuntijapalvelut kasvavat globaalisti kilpailijoita nopeammin. Erottautumistekijöitä ovat brändi, asiakkuudet, laaja Deloitte-verkosto sekä palvelutarjonnan laajuus. Myös tutkimuksia julkisen sektorin ajankohtaisista aiheista julkaistaan runsaasti.

Julkisen sektori on yksi Deloitteen suurimmista ja nopeimmin kasvavista toimialoista sekä Suomessa että kansainvälisesti. Keväällä Deloitte osti USA:ssa yritysaneerukseen ajautuneen BearingPointin julkisen sektorin palvelutoiminnan, joka oli BearingPointin suurin liiketoiminta-alue Yhdysvalloissa (yli 4000 asiantuntijaa).

"Tämä liiketoiminta-alueen osto on maailmanlaajuisestikin merkittävä vahvistus Deloitteen julkisen sektorin palvelutarjontaan erityisesti valtionhallinnon alueella. Asiantuntijapalveluiden kysyntä on kasvanut julkisella sektorilla vahvasti viime vuosien aikana. Vastaamme markkinatilanteen muutoksiin ja panostamme liiketoiminta-alueisiin, joissa näemme kasvupotentiaalia", kommentoi Suomen Deloitteen konsultoinnin vetäjä **Lauri Byckling**.

## Deloitte ja Pivotal yhteistyössä Hanselin puitesopimustoimittajina

Hansel valitsi Deloitteen johdon asiantuntijapalveluiden puitesopimustoimittajaksi valtionhallinnolle vuosille 2009–2012. Puitesopimus kattaa strategian, johtamisen ja esimiestyön kehittämisen konsultointipalvelut sekä operatiivisen toiminnan, toimintaprosessien, palveluiden ja työyhteisöjen kehittämisen konsultointipalvelut. Hanselin puitejärjestelyn kautta kaikki valtionhallinnon organisaatiot voivat hankkia johdon asiantuntijapalveluita Deloitteelta suoraan tai minikilpailutuksen kautta.

Deloitte on lisäksi solminut yhteistyösopimuksen Pivotal Consulting Oy:n kanssa. Yhteistyön ansiosta asiakkaillemme tarjotaan saumattomasti johdon asiantuntijapalveluita myös kilpailutuksen muilla alueilla: tietohallinnon kehittämiskonsultoinnissa ja riskienhallinnassa sekä hanke- ja projektihallinnassa.

Tarjoamme vahvaa osaamista sekä laajan valikoiman asiantuntijapalveluja, jotka auttavat julkishallinnon organisaatioita parantamaan palveluitaan ja tehostamaan toimintaansa. Lähtökohtanamme on luoda aitoa lisäarvoa tuottavia, kestäviä ratkaisuja.

Lue lisää osoitteesta [www.deloitte.fi](http://www.deloitte.fi)





Ulla Kauppi

## Sisällä vai ulkona? Lähellä vai kaukana?

Osallistuin lokakuussa Deloitteen järjestämään palvelukeskustapahtumaan sateisessa ja tuulisessa Prahassa. Ensikertalaiselle, julkista sektoria edustavalle osallistujalle kaksipäiväisen tilaisuuden mielenkiintoisinta antia olivat yritysesimerkit, joissa palvelukeskusasiaa käsiteltiin eri näkökulmista. Joukossa oli asiantuntijoita, joilla oli vuosien kokemus organisaation tukiprosessien keskittämisestä ja ulkoistamisesta sekä heitä, jotka olivat tehneet ratkaisunsa vasta viime aikoina. Kysymykset olivat kuitenkin samat: Sisällä vai ulkona? Lähellä vai kaukana?

Organisaatioille, jotka ovat päätyneet siirtämään prosessit ulos, on tyypillistä määrittää strategiassaan keskittyminen ydintehtävien hoitamiseen. Suoritteiden sijasta halutaan keskittyä päätöksentekoon, joten sisäiseksi jätetään selkeästi lisäarvoa johtamiselle tuovat prosessit. Suoritekeskeisille prosesseille haetaan yksi tai useampi ulkopuolinen kumppani.

Organisaatiot, jotka ovat päätyneet pitämään prosessit sisällä, ovat rakentaneet yhden tai useamman keskitetyn yksikön, shared service centerin. Tällöin jatkokysymys kuuluu: lähellä vai kaukana? Kansainvälisillä organisaatioilla on toimintaa useassa maassa ja mantereella, joten ratkaistavaksi jää, kuinka paljon painoa annetaan kieli- ja kulttuurikysymyksille.

Itse mietin esityksiä kuunnellessani, mihin kysymyksiin suomalaiset julkisen sektorin organisaatiot joutuvat vastaamaan. Katsotaanko palvelukeskuksen edustavan sisäistä kumppanuutta, kun toiminta säilyy valtiohallinnon sisällä? Vai koetaanko toimintaa siirrettävän ulos, jos keskittäminen tapahtuu toiseen organisaatioon? Tai ovatko julkisen sektorin päättäjät ja organisaatiot ylipäätään miettineet koko kysymystä?

Olisikohan palvelukeskusten perustaminen ollut sujuvampaa, jos näitä kysymyksiä olisi mietitty päättäjien, asiakasorganisaatioiden ja vielä palvelukeskuksenkin näkökulmasta. Entä millaisia yksiköitä palvelukeskukset kokevat olevansa: sisäisiä vai ulkoisia - vai ovatko ne päättäjien mielestä sisäisiä ja asiakkaiden mielestä ulkoisia?

Palvelukeskuksen tulevaisuuden ja kehittämisen näkökulmasta on merkityksellistä juuri se, koetaanko palvelukeskuksen olevan sisäinen vai ulkoinen. Kuultujen kokemusten mukaan ulkoiset palvelukeskukset keskittyvät enemmän palveluprosessien standardointiin ja itsepalvelutoimintojen käyttöönottoon, kun sisäiset palvelukeskukset voivat kehittyä enemmän osaamis- ja laatukysymysten ympärille.

Lähellä vai kaukana -kysymyksiä on suomalaisessa keskustelussa esitetty usein ja julkisella sektorilla ratkaisut ovat olleet aluepoliittisia. Taustalla on huoli henkilökunnan riittävydestä väestön ikääntyessä, eikä niinkään se, osaako savolainen palvella pohjalaista tai hämäläinen lappilaista. Palkkakustannukset eivät myöskään Suomessa vaikuta sijoituspäätöksiin, koska maantieteellisesti niissä ei ole merkittäviä eroja. Pohjoisessa samalla rahalla tosin saa isomman asunnon, mikäli asiaa tarkastelee henkilöstön näkökulmasta.

Prahassa esitettiin vielä kolmaskin kysymys: Outsourcing vai Offshoring, eli äidinkielellä vai englanniksi vieraalla aksentilla? Ehkä tähän kysymykseen on julkisella sektorilla helpompi löytää vastaus.

Ulla Kauppi  
Johtaja  
Yliopistojen Palvelukeskus Certia



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu, a Swiss Verein, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see [www.deloitte.fi](http://www.deloitte.fi) for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu and its Member Firms.

© 2009 Deloitte & Touche Oy, Group of Companies