



VALTIOVARAINMINISTERIÖ

Valtion talous- ja henkilöstö- hallinnon palvelu- keskus



Yhdistämis- ja
kehittämissuunnitelma

9/2009

Budjetti



VALTIOVARAINMINISTERIÖ

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus

Yhdistämis- ja kehittämissuunnitelma



VALTIOVARAINMINISTERIÖ
PL 28 (Snellmaninkatu 1 A), 00023 Valtioneuvosto
Puhelin 09 16001 (vaihde)
Internet: www.vm.fi
Taitto: Anitta Railonkoski/VM-julkaisutiimi

Edita Prima Oy
Helsinki 2009

Kuvailulehti

Julkaisija ja julkaisu-aika	Valtiovarainministeriö, maaliskuu 2009	
Tekijät	Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusverkoston kehittämisryhmä Tomi Hytönen, työryhmän puheenjohtaja	
Julkaisun nimi	Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen yhdistämis- ja kehittämissuunnitelma	
Julkaisun osat/ muut tuotetut versiot	Julkaisu on saatavissa Internetistä osoitteesta www.vm.fi/julkaisut	
Asiasanat	Palvelukeskukset, henkilöstöhallinto, taloushallinto	
Julkaisusarjan nimi ja numero	Valtiovarainministeriön julkaisuja 9/2009	
Julkaisun myynti/jakaja	Valtiovarainministeriö, julkaisutiimi, s-posti: vm-julkaisutiimi@vm.fi	
Painopaikka ja -aika	Edita Prima Oy, Helsinki 2009	
ISBN 978- 951-804-926-8 (nid.) ISSN 1459-3394 (nid.) ISBN 978-951-804-927-5 (PDF) ISSN 1797-9714 (PDF)	Sivuja 78	Kieli Suomi
	Hinta	
Tiivistelmä <p>Valtionhallinnossa toimii viisi talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusta, joista neljä kootaan 1.1.2010 alkaen valtiovarainministeriön hallinnonalalle hallinnollisesti yhdeksi, useissa alueellisissa toimipisteissä toimivaksi virastoksi. Yhdistettävät palvelukeskukset ovat Oikeushallinnon palvelukeskus, Sisäasianhallinnon palvelukeskus, Puolustushallinnon palvelukeskus ja Valtiokonttorin tulosityksikkönä toimiva palvelukeskus.</p> <p>Yhdistämistyötä on toteutettu valtiovarainministeriön johdolla yhdessä nykyisten palvelukeskusten ja niitä ohjaavien ministeriöiden, Valtiokonttorin sekä henkilöstöjärjestöjen kanssa. Tässä julkaisussa kuvataan valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusten toiminnan nykytilaa ja määrittellään tavoitteet yhdistetyn palvelukeskuksen toiminnan käynnistämiseksi ja sitä seuraaville 2–4 vuodelle.</p>		

Presentationsblad

Utgivare och datum	Finansministeriet, mars 2009	
Författare	Utvecklingsgruppen för statens servicecenternätverk för ekonomi- och personaladministrationen Tomi Hytönen, ordförande för arbetsgruppen	
Publikationens titel	Ihopsagnings- och utvecklingsplan för servicecentralen för statens ekonomi- och personalförvaltning	
Publikationens andra versioner	Publikationen finns på finska på Internet-adress www.vm.fi/julkaisut	
Nyckelord		
Publikationsserie och nummer	Finansministeriet publikationer 9/2009	
Beställningar/distribution	Finansministeriet, publikationsteamet, e-post: vm-julkaisutiimi@vm.fi	
Tryckeri/tryckningsort och -år	Edita Prima Ab, Helsingfors 2009	
ISBN 978- 951-804-926-8 (hft.) ISSN 1459-3394 (hft.) ISBN 978-951-804-927-7 (PDF) ISSN 1797-9714 (PDF)	Sidor 78	Språk Finska
	Pris	
Sammandrag <p>Det finns fem servicecentraler för statsförvaltningens ekonomi- och personalförvaltning. Fyra av dem ska från och med den 1 januari 2010 administrativt slås ihop till ett ämbetsverk inom finansministeriets förvaltningsområde som består av flera regionala verksamhetsställen. De servicecentraler som ska slås ihop är servicecentralen för justitieförvaltningen, servicecentralen för inrikesförvaltningen, servicecentralen för försvarsförvaltningen samt servicecentralen som verkar som Statskontorets resultatenhet.</p> <p>Sammanslagningsarbetet har utförts under finansministeriets ledning i samarbete med de nuvarande servicecentralerna och ministerierna som styr dem, samt Statskontoret och personalorganisationerna. I denna publikation beskrivs nuläget för verksamheten inom servicecentralerna för statens ekonomi- och personalförvaltning, och man definierar också målen för inledandet av den sammanslagna servicecentralens verksamhet och för de efterföljande 2-4 åren.</p>		

Description page

Publisher and date	Ministry of Finance, March 2009	
Author(s)	Development group for a network of service centres for central government administrative and human resources management Mr Tomi Hytönen, Chair of the working group	
Title of publication	Merger and development plan for the central government administrative and human resources management service centre	
Parts of publication/ other versions released	The publication is available in Finnish at www.vm.fi	
Keywords		
Publication series and number	Ministry of Finance publications 9/2009	
Distribution and sale	Ministry of Finance, Publicationes team, e-mail: vm-julkaisutiimi@vm.fi	
Printed by	Edita Prima Ltd, Helsinki 2009	
ISBN 978-951-804-926-8 (print.) ISSN 1459-3394 (print.) ISBN 978-951-804-927-5 (PDF) ISSN 1797-9714 (PDF)	No. of pages 78	Language Finnish
	Price	
Abstract <p>There are five administrative and human resources management service centres in central government. Four of them will be merged into one service centre under the mandate of the Ministry of Finance as of 1 January 2010 but operating in various branches across the country. The services centres that will be merged are the Administrative Service Centre for the Judicial System, the Shared Service Centre of the Ministry of the Interior, the Service Centre of the Ministry of Defence and the Service Centre designated as a performance unit in the Finnish Treasury.</p> <p>The work involved in the merger is headed by the Ministry of Finance in collaboration with the service centres and the pertinent ministries, the Treasury and employee organisations. This publication describes the current situation in the administrative and human resources management service centres in central government and sets targets for launching the operation of a merger of the service centres and plans for a time span of 2 to 4 years beyond that.</p>		

Sisältö

1	Johdanto	11
1.1	Julkaisun tarkoitus	12
1.2	Hallituksen linjaukset	12
1.3	Nykytilan yhteenveto	13
1.3.1	Asiakkuudet ja palvelut	15
1.3.2	Palveluiden tuotantomäärät	18
1.3.3	Palvelukeskusten tuottavuus	20
1.3.4	Kustannukset ja kustannusrakenne	23
1.4	Markkinoiden vaikutukset palvelukeskustoimintaan	25
2	Tavoitteet	29
2.1	Talous- ja henkilöstöhallinnon tuottavuuden nostamisen	29
2.2	Palvelukeskusmallille asetetut tavoitteet	30
2.3	Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen tavoitteet	32
3	Toimintaperiaatteet	35
4	Strategia	37
5	Palvelukeskuksen palvelutuotanto	39
5.1	Toimintojen sijoittaminen ja sulauttaminen	39
5.2	Palvelut	41
5.3	Asiakkuudet ja palveluiden kysyntä	42
5.4	Palveluiden hinnoittelun periaatteet	44
5.5	Palvelusopimukset ja mittaaminen	45
5.6	Kumppanuudet	46
6	Palvelukeskuksen ohjausmalli	47
6.1	Toiminnan ja talouden ohjaus sekä suunnittelu	48
6.2	Raportointi	50
7	Palvelukeskuksen organisaatio ja henkilöstö	53
7.1	Henkilöstö	53
7.2	Palvelukeskuksen tuottavuuden kehittyminen	55
7.3	Rekrytointi ja palkkaus	60

7.4	Organisaation pääosat	60
7.5	Pääroolit ja niiden vastuut	62
7.6	Sisäiset johtamis- ja ohjausrakenteet.....	63
8	Teknologia ja infrastruktuuri.....	65
9	Talous	69
10	Markkinointi ja viestintä	73
11	Yhdistämiseen liittyvät riskit	75
12	Liittyvät dokumentit	77

1 Johdanto

Talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävien kokoaminen palvelukeskuksiin lähti valtionhallinnossa laajamittaisesti liikkeelle vuoden 2005 aikana, jolloin sisäasianhallinto, oikeushallinto, puolustushallinto ja Valtiokonttori perustivat nykyiset palvelukeskuksensa. Palvelukeskusten perustaminen merkitsi osaltaan talous- ja henkilöstöhallinnon uudistusten vauhdittumista valtionhallinnossa, mitä Valtiokonttorin samaan aikaan käynnistämä Kieku-ohjelman kehittämishankkeet ja -toimenpiteet ovat tukeneet.

Tällä hetkellä valtionhallinnossa toimii viisi talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusta. Valtioneuvoston vuosia 2009–2012 koskevan kehyspäätöksen mukaisesti neljä talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusta (Oikeushallinnon palvelukeskus, Sisäasianhallinnon palvelukeskus, Puolustushallinnon palvelukeskus ja Valtiokonttorin tulosityksikkönä toimiva palvelukeskus) kootaan 1.1.2010 valtiovarainministeriön hallinnonalalle hallinnollisesti yhdeksi, useissa alueellisissa toimipisteissä toimivaksi virastoksi (tässä dokumentissa valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus).

Palvelukeskusten yhdistäminen mahdollistaa merkittävien mittakaavaetujen toteuttamisen talous- ja henkilöstöhallinnon palvelutuotannossa, toimintatapojen yhtenäisen kehittämisen ja yhteisen talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän laajamittaisen käyttöön siirtymiseen 2010-luvulla.

Neljän palvelukeskuksen yhdistäminen yhdeksi valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukseksi valmistellaan ja toteutetaan valtiovarainministeriön johdolla yhdessä palvelukeskuksia ohjaavien ministeriöiden, Valtiokonttorin ja palvelukeskusten sekä henkilöstöjärjestöjen kanssa. Ennen yhdistymistä palvelukeskusverkostossa toimitaan siten, että vältetään päällekkäisten hallintokustannusten syntymistä ja tuetaan valtion talous- ja henkilöstöhallinnon tuottavuuden kehittymistä.

Yliopistojen palvelukeskus Certia jää erilliseksi toimijaksi palvelemaan yliopistojen talous- ja henkilöstöhallinnon tarpeita, eikä sen toimintaa tai kehittämistä käsitellä tässä dokumentissa.

1.1 Julkaisun tarkoitus

Yhdistämis- ja kehittämissuunnitelmassa kuvataan yhdistettävien valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusten toiminnan nykytila ja määritellään tavoitteet yhdistetyn palvelukeskuksen toiminnan käynnistämiseksi 1.1.2010 sekä 2–4 vuodeksi siitä eteenpäin. Suunnitelma sisältää valtiovarainministeriön hallinnonalalla virastona toimivaan valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukseen liittyvien keskeisten toimintakokonaisuuksien rakennetta ja toimintaa koskevat suunnitelmat ja kuvaukset.

Yhdistämis- ja kehittämissuunnitelmassa kuvatut keskeiset toimintakokonaisuudet ovat nykytilakuvaus, palvelukeskuksen tavoitteet, toimintaperiaatteet, palvelutuotanto, ohjausmalli, organisaatio ja henkilöstö, infrastruktuuri, talous, markkinointi sekä viestintä. Suunnitelma tarkentuu vuoden 2009 aikana tehtävän toimeenpanon edetessä. Toimeenpanovaiheelle laaditaan erillinen yksityiskohtainen toimeenpanosuunnitelma.

Julkaisu on osa palvelukeskuksen hallinnollisen yhdistämisen suunnitteluvaiheessa tuotettua dokumentaatiota ja sen valmistelu on tapahtunut valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusverkoston kehittämissuunnitelmassa (VM091:01/2007). Valmisteluun ovat osallistuneet kehittämissuunnitelman puheenjohtaja, projektipäällikkö Tomi Hytönen valtiovarainministeriöstä sekä varapuheenjohtaja, hallitusneuvos Miliza Vasiljeff valtiovarainministeriöstä, johtaja Martti Havila Oikeushallinnon palvelukeskuksesta, johtaja Timo Kallio Sisäasianhallinnon palvelukeskuksen, johtaja Ulla Kauppi Yliopistojen palvelukeskus Certiasta, johtaja Helena Lappalainen Puolustushallinnon palvelukeskuksesta, johtaja Marita Sipola Valtiokonttorin palvelukeskuksesta, kehittämissuunnitelman päällikkö Seija Friman Valtiokonttorista, asiamies Kristian Karrasch Palkan-saajajärjestö Pardia ry:stä, neuvottelija Tarja Niemelä Julkisanalan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO ry:stä ja sopimustoimitsija Sari Bäcklund Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry:stä sekä valtiovarainministeriöstä finanssi-sihtööri Saija Kaukonen, neuvotteleva virkamies Kirsi Kuuttiniemi, finanssi-sihtööri Pauliina Pekonen ja sihtööri Sari Keinänen. Työtä on ohjannut valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusverkoston kehittämisen ohjausryhmä (VM091:00/2007).

1.2 Hallituksen linjaukset

Valtioneuvosto linjasi vuosien 2007–10 kehyspäätöksessä (23.3.2006), että ministeriöt tekevät osaltaan ja ohjaavat hallinnonalansa virastot tekemään vuoden 2006 loppuun mennessä päätöksen talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden tuottamisesta palvelukeskustoimintamallilla viimeistään vuoden 2009 aikana.

Valtioneuvosto linjasi vuosien 2008–11 kehyspäätöksessä (8.3.2007), että koko valtionhallinto siirtyy käyttämään kehyskaudella talous- ja henkilöstöhallinnon

sähköisiä yhdenmukaisia prosesseja ja palvelukeskusmallin mukaista palveluiden tuottamistapaa. Tätä varten perustettiin viisi yhdenmukaisin periaattein toimivaa palvelukeskusta. Vuonna 2008 toiminnassa olevia palvelukeskuksia olivat Oikeushallinnon palvelukeskus (OPK), Sisäasiainhallinnon palvelukeskus (Palke), Puolustushallinnon palvelukeskus (PHPK) ja Valtiokonttorin tulosityksikkönä toimiva palvelukeskus (VKPK) sekä Yliopistojen palvelukeskus Certia.

Valtiontalouden tarkistetussa vuosien 2008–11 kehyspäätöksessä (25.5.2007) todetaan, että palvelukeskusverkoston kustannustehokkaan toiminnan varmistamiseksi selvitetään valtiovarainministeriön johdolla toimenpiteet, joiden tavoitteena on muodostaa valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusverkostosta yksi hinnaltaan ja laadultaan kilpailukykyisiä palveluja tuottava, yhtenäisesti johdettu, yhteisiä toimintatapoja ja rakenteita noudattava sekä yhtenäisin henkilöstö- ja palkkapolitiittisin periaattein useissa toimipisteissä toimiva yksikkö valtiovarainministeriön hallinnonalalle vuoteen 2011 mennessä. Aiemmin mainitun mukaisesti valtioneuvosto linjasi vuosien 2009–12 kehyspäätöksessä (13.3.2008), että neljä talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusta yhdistetään 1.1.2010 valtiovarainministeriön hallinnonalalle hallinnollisesti yhdeksi useissa alueellisissa toimipisteissä toimivaksi virastoksi.

1.3 Nykytilan yhteenveto

Valtion palvelukeskusmallin mukaisesti palvelukeskus on valtionhallinnon sisällä toimiva tuki- ja asiantuntijapalveluja tuottava valtion virasto. Palvelukeskuksen asiakkaina voivat olla valtion virastot, laitokset ja talousarvion ulkopuoliset rahastot sekä myös eduskunta ja sen alaisuudessa, valvonnassa ja yhteydessä toimivat yksiköt.

Palveluiden tuottamisesta sovitaan palvelukeskuksen ja asiakkaiden välillä palvelusopimuksilla. Palvelukeskuksen toiminta on organisoitu tilaaja-tuottajamallin mukaisesti ja palvelut ovat asiakkaille siirtymävaiheen jälkeen maksullisia. Maksuista sovitaan palvelusopimuksissa. Maksut perustuvat palveluiden tuottamisesta aiheutuviin kustannuksiin (omakustannushinta), jotka kattavat palveluiden tuottamisen kustannukset sekä palvelukeskuksen vastuulle kuulvalta osin myös kehittämisen kustannukset.

Palvelukeskus on muodostettu kokoamalla ministeriöiden, virastojen ja laitosten talous- ja henkilöstöhallinnon sekä mahdollisesti myös muita tehtäväkokonaisuuksia ja resursseja yhteen organisaatioon. Tällöin ministeriöt, virastot ja laitokset luopuvat kyseisten tehtävien tuottamisesta omana työnään ja siirtyvät palvelua tuottavan palvelukeskuksen asiakkaiksi. Ministeriöiden, virastojen ja laitosten talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävien kokoaminen palvelukeskukseen on osa hallituksen tuotavuusohjelman mukaisia tuottavuustoimenpiteitä.

Valtion palvelukeskusmallin tavoitteena on kustannustehokas toimintamalli, joka soveltuu valtion talousarviotalouteen. Palvelukeskusmallin lähtökohtana

on hyödyntää valtion tuottavuuspotentiaalia (volyymi- ja mittakaavaetuja), harmonisoituja toimintaprosesseja sekä yhteisiä tietojärjestelmiä. Palvelukeskusten toiminta perustuu tuotteistettuihin palveluihin ja informaatioteknologian laajaan hyödyntämiseen palvelutuotannossa.

Palvelukeskusten perustaminen on kytketty osaksi valtioneuvoston alueellistamisen periaatepäätöksen toteuttamista. Tämä on johtanut siihen, että toimintaa on useilla paikkakunnilla. Palvelukeskusten päätoimipisteiden lisäksi toimintaa on tällä hetkellä useassa toimi- ja sivutoimipisteessä eri paikkakunnilla. Sivutoimipisteistä on tarkoitus luopua siirtymäkauden jälkeen.

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja on siirtymävaiheen jälkeen tarkoitus tuottaa kuudella eri paikkakunnalla. Toiminnassa olevat palvelukeskusten toimipisteet henkilöstömäärineen on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1: Palvelukeskusten sijainti, koko ja raportoitavien asiakkuuksien lukumäärä vuonna 2008

Tiedot perustuvat 1.11.2008 tilanteeseen. (Lähde: Palvelukeskusjohtajat)

	OPK	PALKE	PHPK	VKPK	Yhteensä
Toimipaikat ja henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> Hämeenlinna 71 hlöä (päätoimipaikka) Turku 29 hlöä Kuopio 25 hlöä 	<ul style="list-style-type: none"> Joensuu 174 hlöä (päätoimipaikka) 	<ul style="list-style-type: none"> Hämeenlinna 138 hlöä (päätoimipaikka) 	<ul style="list-style-type: none"> Hämeenlinna 51 hlöä (päätoimipaikka) Pori 23 hlöä Turku 8 hlöä (Mikkeli 0 hlöä) 	<ul style="list-style-type: none"> 8 toimipaikkaa 5 kaupungissa + Mikkelin toimipaikka perusteilla
Väliaikaiset toimipisteet	<ul style="list-style-type: none"> Kouvola 3 hlöä Oulu 5 hlöä Vaasa 2 hlöä <i>Lakkaavat 31.12.2010 mennessä</i>	<ul style="list-style-type: none"> Hämeenlinna 1 hlö Rovaniemi 5 hlöä Helsinki 1 hlö <i>Lakkasivat 31.12.2008</i> <ul style="list-style-type: none"> Kajaani 30 hlöä <i>Siirtyy osaksi Haltikia 1.1.2010</i>		<ul style="list-style-type: none"> Helsinki 9 hlöä <i>Lakkaa 31.12.2009 mennessä</i> <ul style="list-style-type: none"> Vaasa 10 hlöä ja Rovaniemi 2 hlöä <i>Lakkaavat 31.3.2010 mennessä</i>	<ul style="list-style-type: none"> 9 väliaikaista toimipistettä 6:ssa kaupungissa + Kajaanin yhteyspalvelupiste
Asiakkuuksien lkm ja htv	<ul style="list-style-type: none"> 4 sopimusasiakkuutta n. 9 700 htv:tä 	<ul style="list-style-type: none"> 40 sopimusasiakkuutta n. 22 000 htv:tä 	<ul style="list-style-type: none"> 8 sopimusasiakkuutta n. 20 000 htv:tä 	<ul style="list-style-type: none"> 26 sopimusasiakkuutta n. 9 500 htv:tä 	<ul style="list-style-type: none"> n. 78 sopimusasiakkuutta n. 61 200 htv:tä
Asiakkaina olevien hallinnonalojen määrä	<ul style="list-style-type: none"> 1 hallinnonala 	<ul style="list-style-type: none"> 4 hallinnonalaa 	<ul style="list-style-type: none"> 2 hallinnonalaa 	<ul style="list-style-type: none"> 7 hallinnonalaa 	
Henkilöstö yhteensä	135	181 (ei sisällä Kajaania)	138	103	557

Nykyisten palvelukeskusten henkilöstömäärä oli lokakuussa 2008 yhteensä 557 henkilöä. Lisäksi Kajaanin puhelinpalvelupisteessä työskenteli 30 henkilöä. 31.12.2010 mennessä lakkaavien väliaikaisten toimipisteiden henkilöstömäärä oli 38. Selkeät keskittymät ovat sijainneet Hämeenlinnassa (n. 260 hlöä) ja Joensuuissa (174 hlöä). Lisäksi pysyviä toimipisteitä oli perustettu Kuopioon, Poriin ja Turkuun. Mikkelin toimipiste on rakentumassa TEM:n ja YM:n asiakkuuksien ympärille alkuvuoden 2009 aikana.

1.3.1 Asiakkuudet ja palvelut

Valtion palvelukeskusmallissa talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus tuottaa palveluita valtion talousarviotalouteen kuuluville virastoille ja laitoksille sekä talousarvion ulkopuolisille rahastoille. Palvelukeskuksen asiakkaina voivat olla myös eduskunta ja sen alaisuudessa, valvonnassa ja yhteydessä toimivat yksiköt.

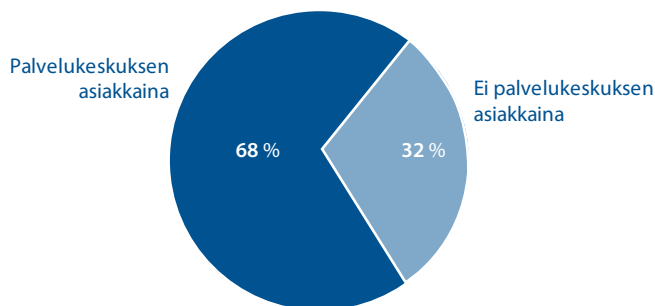
Palvelukeskus toimii sidosyksikköasemassa suhteessa asiakkaisiinsa (in house -asema). Julkisista hankinnoista annetun lain 10 §:n mukaisesti sidosyksiköltä tehtäviin hankintoihin ei sovelleta hankintalain säännöksiä. Tämä merkitsee sitä, että palvelukeskukselta hankittavaa palvelua ei tarvitse kilpailuttaa hankintalainsäädännön mukaisella menettelyllä.

Kuviossa 1 on esitetty nykyisten palvelukeskusten markkina-asema omassa kohderyhmässään mitattuna asiakkuuksien henkilötyövuosissa. Potentiaalisia asiakkaita ovat kaikki hallinnonalat ja niihin kuuluvat yksiköt. Lukumääräisesti potentiaalisten asiakkuuksien yhteenlaskettu henkilötyövuosien määrä on n. 90 000.

Kuvio 1: Palvelukeskusten markkina-asema vuonna 2008

(Lähde: Palvelukeskusjohtajat)

Asiakkuuksien henkilötyövuosista



Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusten toiminta perustuu tuotteistettuihin palveluihin, yhtenäisiin tuotantoprosesseihin ja toimintaa tukevan informaatioteknologian hyödyntämiseen. Toiminta on organisoitu tilaaja-tuottajamallin mukaisesti, jossa palvelun käyttäjä ostaa palvelun tuottajalta etukäteen palvelusopimuksessa määritetyt palvelut sopimuksessa määritellyillä ehdoilla ja tasoilla. Palvelukeskusten palvelutarjonnan kokonaisuus on muodostunut seuraavista palvelukokonaisuuksista ja niiden palveluista (Kieku-prosessin mukaisesti lueteltuina):

Taloushallinnon palvelut:

- Menojen käsittely ja ostoreskontra
- Matkahallinta
- Laskutus ja myyntireskontra
- Maksuliike
- Kirjanpito ja tilinpäätös (lisäksi näihin liittyvä raportointi ja tilastointi ovat eräissä tapauksissa muodostaneet oman palvelunsa)
- Käyttöomaisuuskirjanpito
- Taloushallinnon järjestelmien pääkäyttäjätöiminnot

Henkilöstöhallinnon palvelut:

- Henkilö-, virka- ja tehtävätietojen sekä palvelussuhdetietojen ylläpitäminen
- Vuosilomien ja poissaolotietojen ylläpitäminen
- Palkanlaskenta
- Rekrytoinnin tuki
- Raportit ja tilastot
- Henkilöstöhallinnon järjestelmien pääkäyttäjätöiminnot

Palvelukeskusten asiakkuudet marraskuun 2008 tilanteen pohjalta on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2: Palvelukeskuksien asiakkuudet hallinnonaloittain marraskuussa 2008

(Lähde: Palvelukeskusjohtajat)

PALVELU- KESKUS	ASIAKKUUDET HALLINNONALOITTAIN			
OPK	OM			
	<p>OIKEUSMINISTERIÖ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oikeushallinnon tietotekniikkakeskus • Euroopan kriminaalipolitiikan instituutti • Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos • Konkurssiasiamiehen toimisto • Oikeusrekisterikeskus • Onnettomuustutkintakeskus • Rikoksentorjuntaneuvosto • Tietosuojavaltuutetun toimisto • Oikeushallinnon palvelukeskus <p>OIKEUSLAITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuomioistuimet • Oikeusaputoimistot ja kuluttajariitalautakunta • Ulosottolaitos ja konkurssiasiamiehen toimisto <p>VALTAKUNNANSYÖTTÄJÄVIRASTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Syyttäjälaitos <p>RIKOSSEURAAMUSALA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rikosseuraamusvirasto • Kriminaalihuoltolaitos • Vankeinhoitolaitos • Rikosseuraamusalan koulutuskeskus 			
Palke	OPM	STM	SM	VM
	<ul style="list-style-type: none"> • Alueelliset taidetoimikunnat 	<ul style="list-style-type: none"> • Sosiaaliturvan muutoksenhakulautakunta • Stakes • Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö • Terveystieteiden tutkimuskeskus • Työttömyysturvan muutoksenhakulautakunta • Työsuojelupiirit 	<ul style="list-style-type: none"> • Poliisin lääninjohdot ja poliisilaitokset • Häätäkeskuslaitos • Helsingin poliisilaitos • Keskusrikospoliisi • Liikkuva poliisi • Poliisiammattikorkeakoulu • Pelastusopisto • Palosuojelurahasto • Hallinnon tietotekniikkakeskus (Haltik) • Poliisin tekniikkakeskus • Rajavartiolaitos • Sisäasiainministeriö • Suojelupoliisi • Maahanmuuttovirasto • Vastaanottokeskukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Etelä-Suomen lääninhallitus ja maistraatit • Itä-Suomen lääninhallitus ja maistraatit • Lapin lääninhallitus • Länsi-Suomen lääninhallitus ja maistraatit • Oulun lääninhallitus • Valtion taloudellinen tutkimuskeskus • Väestörekisterikeskus <p style="text-align: right;">taulukko jatkuu ...</p>

	PLM ja UM			
PHPK	<ul style="list-style-type: none"> • Puolustusministeriö • Puolustusvoimat • Ulkoasiainministeriö 			
VKPK	VM	LVM	MMM	
	<ul style="list-style-type: none"> • Tilastokeskus • Tullihallinto • Valtiokonttori • Valtion eläkerahasto • Valtion vakuusrahasto • Valtiovarainministeriö 	<ul style="list-style-type: none"> • Ilmailuhallinto • Merenkululaitos • Ratahallintokeskus • Rautatievirasto • Tiehallinto 	<ul style="list-style-type: none"> • Geodeettinen laitos • Maaseutuvirasto • Maa- ja metsätalousministeriö • Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitos • MMM:n tietopalvelukeskus Tike 	
	STM	TEM	YM	Muut
	<ul style="list-style-type: none"> • Vakuutusvalvontavirasto 		<ul style="list-style-type: none"> • Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus (rahoasto) 	<ul style="list-style-type: none"> • Eduskunta: Ulkopoliittinen instituutti • Rahoitustarkastus • Ritarikunnat • Kansallisarkisto • Certia • Suomen Akatemia

1.3.2 Palveluiden tuotantomäärät

Vaikka neljän palvelukeskuksen palvelutarjonta on samansisältöinen, palveluiden käyttölaajuus ja tuotannossa käytettävät järjestelmät vaihtelevat asiakkaittain. Kaikki asiakkaat eivät hanki talous- ja henkilöstöhallinnon palvelua palvelukeskukselta kokonaispalveluna, vaan esimerkiksi tuottavat osan palveluista vielä itse.

Myös palvelukeskusten palveluiden sisältö vaihtelee yksittäisten palveluiden sisällä asiakkaittain. Tämä johtuu pääasiassa siitä, että asiakkaat ovat toteuttaneet tehtävien siirtoja palvelukeskukselle vaihtelevasti ja siitä, että asiakkaat ovat siirtyneet palvelukeskusten asiakkaiksi vanhoilla tietojärjestelmillään ja niihin määritellyillä toimintamalleilla. Asiakkuuksien elinkaaren kehittyessä ja toimintojen uudelleenjärjestelyiden edetessä myös ostettavien palveluiden laajuuden odotetaan kasvavan. Taulukossa 3 on esitetty keskeisimmät suoritemäärät palvelukeskusten keskeisistä palveluista (pois lukien kirjanpito, koska tätä koskevaa suoritelmää ei ole kerätty).

Taulukko 3: Palvelukeskuksissa tuotettavat keskeiset palvelut ja niiden volyymit

Tiedot perustuvat 31.8.2008 tilanteeseen ja ne on muunnettu vastaamaan koko vuoden tilannetta (Lähde: Valtiokonttori)

Palvelu	Suorite	OPK	PALKE	PHPK	VKPK	Yhteensä
Käyttöomaisuus-kirjanpito	Muutosten lukumäärä	14 100	0*	0*	1 940	16 187
Laskutus	Myyntilaskujen ja hyvityslaskujen lukumäärä	55 000	59 109	135	11 560	125 804
Matkalaskut	Matka- ja kululaskujen lukumäärä	53 000	111 441	570	28 980	193 991
Myyntireskontra ja maksuliike (Saapuva raha)	Saapuvien viitteellisten ja viitteettömien maksujen lukumäärä	948 000	123 863	35 670	849 475	1 957 008
Ostolaskujen käsittely ja ostoireskontra	Osto- ja hyvityslaskujen lukumäärä	277 000	385 897	255 775	178 980	1 097 652
Maksuliike (Lähtevä raha)	Yksittäisten maksujen lukumäärä	291 000	471 350	271 275	335 742	1 369 367
Palkanlaskenta	Vuoden aikana toimitettujen palkkalaskelmien lukumäärä	180 000	371 960	248 250	57 364	857 574
Palkkiolaskenta	Koti- ja ulkomaisille palkkionsaajille maksettujen palkkioiden lukumäärä	0**	21 424	1 324	0*	22 748

* Tieto ei saatavilla

** Järjestelmä ei tuota lukumäärää

Palveluiden tuotanto ei ole kaikilta osin yhtenevä Kieku-prosessin mukaan luokiteltujen palveluiden kanssa. Tuotettujen palveluiden asiakaskohtaiset erot näkyvät erityisesti palvelukeskuksissa, joilla on asiakkaita usealta eri hallinnonalalta. Asiakkaiden väliset erot prosesseissa johtuvat käytännössä siitä, ettei prosesseja ole kehitetty kokonaisvaltaisesti sekä asiakkaalla että palvelukeskuksessa. Näin myöskään prosesseja ei ole pystytty harmonisoimaan ja standardoimaan riittävästi.

1.3.3 Palvelukeskusten tuottavuus

Palvelukeskusten prosessien kustannustehokkuutta ei ole varsinaisesti vertailtu keskenään, koska sisäinen kustannuslaskenta ja -allokointi vaihtelevat voimakkaasti palvelukeskusten välillä. Tarkastelua on tehty palvelukeskusten yhdistämisen hankkeessa osana vuoden 2007 toiminnan tulosten analysointia, mutta selkeiden johtopäätösten teko on ollut vaikeaa. Vertailtavuutta on pyritty lisäämään yhteisellä tulossopimusmallilla, jota hyödynnetään vuoden 2009 tulossopimusten laadinnassa.

Toiminnan tuottavuuskehityksestä on mahdollista saada kuvaa vertaamalla palvelukeskusten keskeisiä suoritevolyymeja erilaisten verrokkiryhmien suoritevolyymeihin. Tälläkin lähestymistavalla on rajoitteensa (esim. yksityisellä sektorilla on palvelukeskustamisessa tapahtunut voimakasta henkilöstön sopeuttamista), mutta sitä voidaan nykytilanteessa käyttää suuntaa antavana.

Taulukossa 4 on tarkasteltu prosesseittain valtion palvelukeskusten tuottavuutta mitoitettuna Deloitteen vertailutietokannan tuloksiin, jotka on koottu suomalaista yksityisen ja julkisen sektorin palvelukeskusorganisaatioista. Julkisen sektorin vertailutiedot ovat Deloitteen suorittamasta Suomen kahdeksan suurimman kaupungin palvelukeskusten benchmark-tutkimuksesta (2008). Taulukossa on esitetty verrokkiryhmien suoritustasot (paras 10 % verrokkiryhmän organisaatiosta, paras 25 % verrokkiryhmän organisaatioista, 50 % -sarake on otoksen mediaani) sekä niihin liittyvä palvelukeskuksen suoritustaso kussakin prosessissa ja suhteessa verrokkiryhmään. Lisäksi taulukossa on palvelukeskusten yhteenlaskettu suoritustaso.

Kokonaistuottavuudella mitattuna suurissa prosesseissa, kuten ostoslaskujen käsittelyssä ja palkanlaskennassa, nykyiset valtion palvelukeskukset sijoittuvat vertailuryhmässä parhaan 10 % – 25 % joukkoon. Matkalaskujen volyymit ovat valtiolla suuria ja sijoitus on vertailuryhmää huomattavasti parempi. Myyntilaskujen ja myyntireskontran osalta sijoitus jää keskimäärin vertailuryhmää heikommaksi, mikä johtuu myyntilaskujen pienestä määrästä valtiolla.

Vertailun perusteella valtion palvelukeskukset sijoittuvat hyvin. Erityisen hyvä sijoitus on niillä alueilla, joissa mittakaavaetuja on jo päästy hyödyntämään. Mittakaavaedut lisääntyvät edelleen neljän palvelukeskusten yhdistyessä.

Taulukko 4:n mukaisessa tuottavuusvertailussa on vaihtelua eri palvelukeskusten välillä. Palvelukeskusten väliset erot johtuvat mm. asiakkaiden toimintatapojen ja asiakassuhteen pituuksien eroista sekä palvelukeskuksen toimintatapojen ja työkalujen (järjestelmät yms.) erilaisuudesta.

Vertailuryhmän prosessikohtaisissa tuottavuusluvuissa on työmäärään otettu mukaan myös pääkäyttäjätöiminto sekä prosessikohtainen johtaminen ja kehittäminen. Vuoden 2008 tietojen perusteella pääkäyttäjätöiminto nykyi-

Taulukko 4: Palveluiden tuottavuuden vertailutieto ja palvelukeskusten nykytuottavuus

(Lähde: Valtiokonttori)

PALVELUKESKUSTEN TUOTTAVUUS = Suorite/siihen käytetty HTV												
Prosessi	Suorite	Vertailutieto JULKINEN			Vertailutieto YKSITYINEN			PALKE	OPK	VKPK	PHPK	Kokonaistuottavuus
		10 %	25 %	50 %	10 %	25 %	50 %					
Ostolaskut	Ostolasku	16 807	14 500	11 261	16 072	14 071	10 941	17 584	16 994	15 194	9 819	14 428
Myyntilaskut (koko prosessi)	Myyntilasku	29 048	28 221	26 302	16 206	6 788	1 848	6 427	4 803	6 682	131	5 374
Myyntireskontra ja saapuva raha	Saapuvat viitteelliset ja viitteettömät maskut	267 383	224 105	118 486	729 860	241 087	115 751	31 183	94 800	965 313	38 772	124 080
Matkalaskut	Matkalasku	17 544	12 996	8 549	19 317	13 981	5 665	150 761	50 476	24 559	9 500	64 041
KIRJANPITO												
Maksuliikenne (lähtevä raha)	Maksutiedostojen rivit	1 011 741	324 318	191 605	561 557	324 318	191 605	316 477	388 000	63 708	44 038	100 178
Käyttöomaisuus	Käyttöomaisuustapahtumien lukumäärä	2 833	1 375	908	10 137	6 346	3 900	211	11 653	3 804	0	5 396
Palkanlaskenta	Palkat ja palkkiot	6 092	5 431	4 435	10 773	8 725	6 755	7 005	5 340	4 189	8 311	6 612

*) Kirjanpidon prosessia ei ole verrattu, koska sen vertaaminen ulkoiseen vertailuryhmään tositteiden määrän perusteella ei ole suositeltavaa toiminnan erilaisuuden, toimintatapojen ja vastuiden sekä järjestelmäteknisten seikkojen takia. Palvelukeskusten keskinäiset erot johtuvat mm. asiakkaiden toimintatapojen ja asiakassuhteen pituuksien eroista sekä palvelukeskuksen toimintatapojen ja työkalujen (järjestelmät yms.) erilaisuudesta. Huom: Prosessin rajaukset eivät ole täysin yhdenmukaiset Palvelukeskusten ja vertailuryhmien kesken.

sissä valtion palvelukeskuksissa oli n. 14 % kaikista taha- (taloushallinto) ja heha-prosesseille (henkilöstöhallinto) kohdistetusta työstä (pääkäyttäjätöitä ei ole kohdistettu prosesseille).

Taulukossa 5 on laskettu vuoden 2008 ensimmäisen kahdeksan kuukauden perusteella palvelukeskusten pääprosesseille kohdistama työaika (käyttöaste) erotettuna taha- ja heha-palveluihin. Tieto perustuu palvelukeskusten toimittamaan tietoon. Laskelman perusteella palvelukeskusten työajasta taha- ja heha-prosesseille kohdistuu 62–69 % (keskimäärin 63 %), kun myös hallinnon henkilöstö huomioidaan. Työajan kohdentumiseen vaikuttavat mm. uusien asiakkaiden jatkuva sisäänotto ja meneillään olevat sisäiset ja ulkoiset kehityshankkeet. Asiakashankkeiden päätyttyä on oletettavaa, että henkilöstön työajasta suurempi osa kohdistuu suoraan taha- ja heha-prosesseille, mikä alentaa palvelukeskuksen kokonaishenkilötarvetta.

Taulukko 5: Palvelukeskusten prosesseille kohdistama työaika sekä siitä laskettu käyttöaste

(Lähde: Valtiokonttorin htv-kysely sekä palvelukeskusjohtajien toimittamat tiedot)

HTV	PALKE	OPK	VKPK	PHPK	Yhteensä
TAHA, prosesseille kohdistettu	39,46	38,06	26,89	38,32	142,73
HEHA, prosesseille kohdistettu	56,57	31,86	15,72	30,75	134,89
Pääkäyttäjätöiminnot	13,70	12,84	8,80	4,30	39,64
Prosesseille kohdistettu HTV yhteensä	109,72	82,76	51,41	73,37	317,26
Tuotanto	160,50	126,00	71,25	115,30	473,05
Palvelukeskuksen käyttöaste, tuotanto	68 %	66 %	72 %	64 %	67 %
Palkanlaskenta, hallinto	9,50	7,00	3,75	7,70	27,95
Kokonaismäärä	170	133	75	123	501,00
Palvelukeskuksen käyttöaste, kokonaismäärä	65 %	62 %	69 %	60 %	63 %

Tarkasteltaessa palvelukeskuksissa taha- ja heha-prosesseille kohdennettua työmäärää Valtiokonttorin syksyllä 2008 Kieku-ohjelmassa keräämän talous- ja henkilöstöhallinnon tuottavuuskehitystä mittaavan htv-kyselyn tietoja käyttäen saadaan nykyisten palvelukeskusten tuotantoon kohdistuvaksi henkilötyömääräksi 60 % ja taha- ja heha-prosesseille kohdistuvaksi kokonaistyömääräksi 56 %.

Prosesseille kohdistuvan työajan määrä näyttäisi vaihtelevan käytetyn tietopohjan perusteella. Palvelukeskusten tuotannon pääprosesseille kohdennettu henkilötyömäärä suuruus vaihtelee tarkastelutavasta riippuen välillä 56–63 %.

Tässä yhteydessä on syytä huomata, että henkilötyövuosi (taulukko 5) on vain yksi mittari, jolla palvelukeskuksen tuottavuutta on pyritty esittämään. Sen käyttö voi antaa yksipuolisen kuvan. Tuottavuutta voidaan myös mitata käsiteltävien suoritemäärien kautta (kuten taulukossa 4). Suoritemäärän kasvu ei korreloi suoraan henkilötyövuosien kasvuun palvelukeskuksessa, sillä henkilötyövuodet kasvavat hitaammin kuin suoritemäärät. Tuottavuutta arvioitaessa taulukoita on siis hyvä tarkastella yhdessä, ei erikseen.

Palvelukeskuksissa aikaansaatu tuottavuuskehitys liittyy valtion talous- ja henkilöstöhallinnon kokonaistuottavuuden kehittymiseen. Kokonaistuottavuuden kehittymistä on selvitetty osana Valtiokonttorin Kieku-ohjelmaa. Kieku-ohjelman raportin pohjalta on todettavissa, että valtion talous- ja henkilöstöhallinnon suoritteita tuotetaan vuonna 2008 vähäisemmällä henkilötyömäärällä kuin lähtötilanteessa vuonna 2003 ja 2004.

1.3.4 Kustannukset ja kustannusrakenne

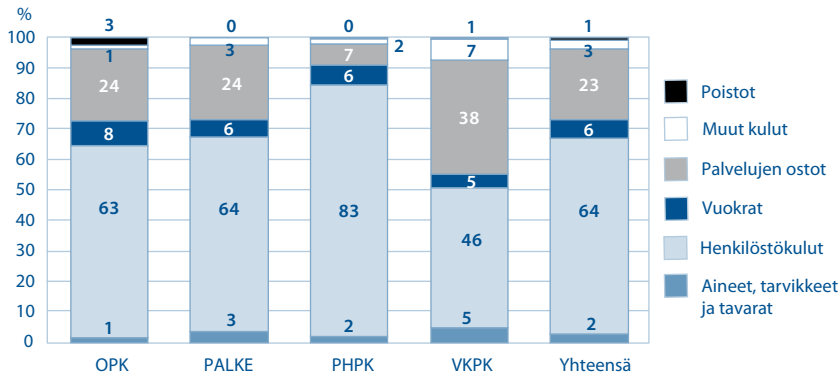
Taulukossa 6 on esitetty yhteenveto palvelukeskusten vuoden 2007 toteutuneista kuluista. Palveluiden ostot sisältävät palvelukeskuksen IT-kustannukset. Merkittävää on huomata suuri ero henkilöstökustannusten suhteellisessa osuudessa. Tämä johtuu suurelta osin IT-kustannusten erilaisesta käsittelystä palvelukeskuksissa sekä niiden jyvittämisestä (esim. maksaako asiakas itse järjestelmien kustannukset vai onko ne viety osaksi palvelukeskuksen palveluhintaa). Kuviossa 2 on esitetty palvelukeskusten kulujen rakenne.

Keskeinen havainto on, että palvelukeskusten välisessä kustannusrakenteessa ja sisäisessä laskennassa on huomattavia eroja. Tämä on huomioitava laadittaessa vuoden 2010 budjettia. Toisaalta on huomattava, että muun muassa Puolustusvoimien asiakkuuden volyymit tulivat PHPK:lle vasta loppuvuodesta 2007, eivätkä asiakkuuden perusteella tehdyt rekrytoinnit vaikuttaneet koko vuoden henkilöstökuluihin. VKPK:n osalta on huomioitava IT-kustannusten suuri osuus palveluiden ostossa, mikä aiheutuu asiakkaiden erilaisista tietojärjestelmistä ja niiden kustannusten siirtymisestä VKPK:lle.

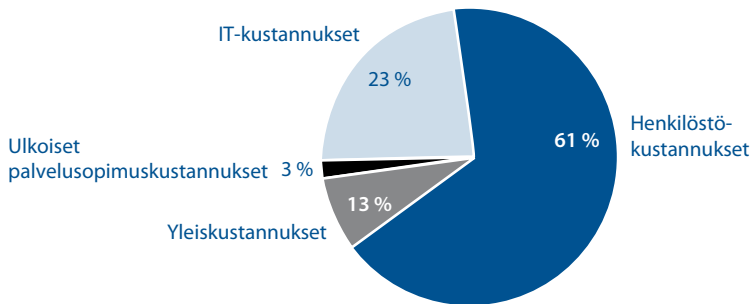
Deloitte palvelukeskusvertailutietokantaan pohjautuva yleinen kustannusjakauma on esitetty kuviossa 3. Kokonaisuuden näkökulmasta nykyisten valtion palvelukeskusten kulurakenne vastaa keskimääräistä palvelukeskusten kulurakennetta henkilökustannusten osalta. Kuvion 2 perusteella yksittäisistä valtion palvelukeskuksista OPK ja Palke ovat lähimpänä vertailujoukon palvelukeskusten kulurakennetta.

Taulukko 6: Yhteenveto palvelukeskusten vuoden 2007 toteutuneista kuluista

PALVELUKESKUS	OPK	Palke	PHPK	VKPK	Yhteensä
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	113 014	271 910	81 059	202 539	668 522
Henkilöstökulut	5 397 658	5 790 502	4 004 382	2 021 449	17 213 992
Vuokrat	700 650	509 026	308 569	202 539	1 720 785
Palvelujen ostot	2 020 872	2 182 722	345 047	1 659 110	6 207 751
Muut kulut	97 442	249 422	97 141	300 402	744 407
Poistot	242 992	-	5 017	34 960	282 969
TOIMINNAN KULUT YHTEENSÄ	8 572 629	9 003 582	4 841 215	4 420 999	26 838 425

Kuvio 2: Palvelukeskusten kustannusrakenne 2007, %**Kuvio 3: Palvelukeskusten keskimääräinen kustannusrakenne**

Lähde: Deloitte Benchmarking Study (Finland)



Julkisen sektorin osalta kustannusjakauma näyttäisi poikkeavan vain hiukan keskimääräisistä palvelukeskuskustannusrakenteista. Henkilökustannusten osuus on hiukan suurempi ja vastaavasti IT-kustannusten osuus on pienempi, mikä kuvastaa sitä, että myös kaupunkisektorilla on panostettu tietojärjestelmiin ja osittain siirretty toiminnanohjausjärjestelmiin.

Keskimääräinen ero IT-kustannuksissa niiden organisaatioiden välillä, joissa on käytössä ERP-järjestelmä ja joissa taas sitä ei ole käytössä on n. 5 %. Keskimääräinen palvelukeskusorganisaatioiden IT-kustannusten osuus on n. 25 % kokonaiskustannuksista. Palvelukeskuksissa, joissa on lähdetty erittäin määrätietoisesti kehittämään ja hyödyntämään IT-järjestelmiä sekä hakemaan voimakkaasti automatisoituja prosesseja, IT-kustannukset voivat olla jopa n. 40 % kokonaiskustannuksista. Tulevaisuudessa valtion talous- ja henkilöstöhallin-

non palvelukeskuksen IT-kustannuksilla on henkilökustannusten lisäksi keskeinen merkitys palvelukeskuksen kustannusrakenteen ja asiakashinnoittelun kehittymiselle.

1.4 Markkinoiden vaikutukset palvelukeskustoimintaan

Valtiovallinnon talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus toimii alueella, jolla toimii Suomessa useita yksityisen sektorin talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita tarjoavia yrityksiä. Suurimmat toimijat markkinoilla ovat tällä hetkellä Pretax Oy, Aditro Oy, Silta Oy ja Teemuaho Oy (yhdistyi Oy Visma Services Infocon Ab:n). Vaikka palvelukeskus toimiikin in-house palveluntarjoajana valtionhallinnossa, sen toimintaa tullaan vertaamaan laadultaan, tehokkuudeltaan ja kustannuksiltaan myös markkinatoimijoihin.

Markkinoilla toimivilla yrityksillä on kilpailuetuja, jollaisia valtion palvelukeskuksilla ei vielä ole. Muun muassa palveluiden tuotteistus ja hinnoittelu on pidemmällä kuin nykyisillä valtion palvelukeskuksilla sekä vuonna 2010 toimintansa aloittavalla yhdistetyllä palvelukeskuksella. Markkinatoimijoiden kustannusrakenne on yleensä myös nopeammin mukautettavissa kysynnän vaihteluihin. Esimerkiksi uuden asiakkuuden saamiseksi ne voivat perustaa lyhytikäisiä toimipisteitä, hyödyntää vuokratyövoimaa tai laskea väliaikaisesti hintoja.

Valtion palvelukeskuksen kilpailuetuna voidaan pitää muun muassa asiakkaan prosessin tuntemusta ja valtionhallinnon toimintatapojen osaamista, uusia implementoitavia (yhteisiä) tietojärjestelmiä sekä in-house-asemaa valtionhallinnossa. Nämä kilpailuedut voidaan kuitenkin menettää, mikäli palvelukeskus ei pysty lunastamaan sille asetettuja tuottavuus- ja laatuavoitteita. Tällöin riskinä on työn siirtyminen takaisin asiakkaille tai palveluiden hankkiminen avoimilta markkinoilta.

Sekä yksityisellä että julkisella sektorilla kilpailu osaavasta työvoimasta tulee kiihtymään, millä on suora vaikutus myös valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukseen ja sen toimipisteisiin. Toistaiseksi valtion palvelukeskusten palvelukseen on löytynyt markkinoilta erittäin hyvin työvoimaa. Osaltaan tähän on vaikuttanut se, että nykyisten valtion palvelukeskusten pysyvien toimipaikkojen sijainti on kilpailullisten tekijöiden näkökulmasta hyvä.

Hämeenlinna

- Ei merkittävää yksityistä palvelukeskustoimintaa, julkisella puolella toimii Seutukeskus Häme Oy.
- Koulutuskeskus Tavastia sekä HAMK tuottavat lähes 200 uutta merkonomia/tradenomia vuosittain. Lisäksi työssäkäyntialueella on muitakin koulutuksentarjoajia.

Joensuu

- Tällä hetkellä ei merkittävää yksityistä eikä julkista palvelukeskustoimintaa. Yliopistojen palvelukeskus Certia on perustanut sivutoimipisteen Joensuuhun.
- Pohjois-Karjalan Ammattikorkeakoulusta valmistuu vuosittain keskimäärin 150 tradenomia. Lisäksi Joensuun yliopistosta valmistuu vuosittain n. 70 kauppatieteen maisteria ja n. 70 hallintotieteen maisteria.

Mikkeli

- Ei merkittävää yksityistä palvelukeskustoimintaa (ainoastaan call-center-tyyppisiä pienikokoisia keskuksia).
- Mikkelin AMK:sta valmistuu vuosittain n. 150 tradenomia.

Pori

- Ei merkittävää yksityistä palvelukeskustoimintaa (ainoastaan call-center-tyyppisiä pienikokoisia keskuksia). Porin kaupungilla on oma taloushallinnon palvelukeskus.
- Satakunnan alueelta valmistuu tradenomeja vuosittain n. 300, joista Porista n. 110.

Turku

- Turusta ja Turun seudulta löytyy sekä yksityisen että julkisen sektorin palvelukeskustoimintaa ja call-center-tyyppisiä palvelukeskuksia.
- Tradenomeja valmistuu vuosittain Turun seudulla n. 470 ja Turun Kauppakorkeakoulusta ekonomeja n. 200.

Kuopio

- Kuopiossa on sekä yksityisen että julkisen sektorin palvelukeskustoimintaa sekä call-center-tyyppisiä palvelukeskuksia.
- Tradenomeja valmistuu Savonia AMK:sta n. 180 vuosittain. Lisäksi Kuopion yliopistosta valmistuu vuosittain n. 35 kauppatieteen maisteria.

Valtion palvelukeskusmallille konkreettisimpana kilpailijoina ovat vaihtoehdot, joissa asiakas tuottaa palvelut itse tai ostaa ne markkinoilta. Vaihtoehtoja tulisi tarkastella kustannusten ja laadun näkökulmasta, eli:

1. Mikä olisi kustannus jos asiakas tuottaisi palvelun itse? Miten asiakas kokisi palvelun laadun?
2. Mikä olisi kustannus jos asiakas ostaisi palvelun markkinoilta? Miten asiakas kokisi palvelun laadun?

Vaihtoehdossa 1 tulee ottaa huomioon se, onko asiakas vienyt läpi onnistuneesti organisaationsa muutoksen eli onko kaikki palvelukeskukselle siirrettäväksi suunnitellut työt ja työmäärät saatu siirrettyä virastosta pois. Myös laadulliset tekijät on otettava huomioon. Kustannusten oikea huomioiminen on tärkeää, sillä pelkän palkkakustannuksen laskeminen ei ole riittävä. Sen sijaan toimintojen kustannustasot ovat varsin tarkkaan selvitettävissä valtion sisällä.

Vaihtoehdossa 2 suoraa käyttöä hankaloittaa vertailtavuus ja hinnoittelu; miten saadaan ulkoisen palvelutarjoajan hinta selville ja riittävällä tarkkuudella hinnoittelu avattua vertailua varten. Käytännössä hintatason selvittäminen edellyttää kilpailuttamista. Tällöin tarjotun palvelun elinkaarikustannusten tunnistaminen muodostuu tärkeäksi, koska asiakkuuden saamiseksi voidaan alkuvaiheessa tehdä hyvinkin edullisia hintatarjouksia, mutta sopimukset ovat usein pitkäkestoisia ja irtautuminen vaikeaa.

Sisäisessä palvelutuotannossa toimitaan käytännössä suljetuilla markkinoilla. Markkinoiden vaikutukset ovat näin olleen välillisiä eikä hintakilpailua käytännössä ole. Valtion palvelukeskusmallia suunniteltaessa ja jatkokehitettäessä on otettava huomioon se, miten varmistetaan palvelukeskuksen kustannustehokas ja mutta laadukas toiminta sekä se, miten palvelukeskuksen arvo asiakkaalle kommunikoidaan ja esitetään. Esimerkiksi miten mittakaavan kasvusta ja yhtenäisten toimintatapojen käyttöönotosta tuleva kustannus-hyöty huomioidaan asiakasmaksuissa ja, miten asiakkaiden näkemykset palvelun laadusta ja hintatasosta tulevat huomioiduksi palvelukeskuksen toiminnan kehittämisesä. Näitä toteutettaessa on turvauduttava vertailutietoon (sisäiset ja ulkoiset vertailut) sekä tuotettava laskelmia, joiden avulla voidaan osoittaa ne konkreettiset hyödyt, jotka siirtyminen palvelukeskukseen on asiakkaalle tuonut – sekä tuottavuus- että kustannustehokkuusnäkökulmista kuin myös laadullisesta näkökulmasta.

2 Tavoitteet

2.1 Talous- ja henkilöstöhallinnon tuottavuuden nostamisen

Hallituksen tuottavuusohjelmassa valtionhallinnon talous- ja henkilöstöhallinnon tuottavuuden kokonaisparantamiselle on asetettu n. 30–40 %:n potentiaali. Tavoitetta arvioitaessa on huomioitava, että tuottavuuden lisääminen on osa toimintojen jatkuvaa kehittämistä. Tavoitteiden saavuttaminen tapahtuu osana pitkäjänteistä kehittämistyötä.

Kokonaistuottavuuden parantamisesta on tarkoitus saavuttaa mm. toimitatapoja uudistamalla, volyymituotannon etuja hyödyntämällä, rakenteellisia järjestelyjä tekemällä, tietojärjestelmiä yhtenäistämällä sekä automaatiota ja itsepalvelua lisäämällä. Toimenpiteiden yhteisvaikutuksen osalta kokonaistuottavuuden nousun vuoden 2003 tilanteesta arvioidaan toteutuvan vuoden 2015 loppuun mennessä.

Kokonaistuottavuuden nousun voidaan katsoa jakautuvan seuraaviin laajempiin toimenpidealueisiin:

- a) Talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävien kokoaminen palvelukeskuksiin ja volyyमितujen hyödyntäminen palvelukeskusten toiminnassa;
- b) Virastoissa tehtävät talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstön ja tehtävien uudelleenjärjestelyt ja toimintaprosessien kehittäminen (virkojen siirrot ja lakkautukset, uusien tehtävien löytäminen, toimintatapojen muutokset, itsepalvelu); ja
- c) Perustietojärjestelmien yhtenäistäminen (Kieku-järjestelmä ja muut talous- ja henkilöstöhallinnon yhteiset järjestelmät) ja integrointi, yhteisten järjestelmien ja prosessien käyttöönotto valtionhallinnossa ja tähän kytkeytyvä prosessien pitkälle viety automatisointi ja vakiointi.

Vastuutahoina kohdassa a) ovat tehtävät siirtävät asiakkaat, palvelukeskus ja palvelukeskusta ohjaavat tahot. Kohdan b) osalta vastuutahoina ovat muutoksia toteuttavat virastot ja niitä ohjaavat ministeriöt. Kohdan c) osalta vastuutahona ovat Valtiokonttori sekä käyttöönottoa toteuttavat virastot ja laitokset.

Kohtien a) ja b) toimenpiteiden potentiaaliset yhteisvaikutukset valtion talous- ja henkilöstöhallinnon kokonaistuottavuuteen on arvioitu olevan 15–20 %. Kohdan c) potentiaalisen yhteisvaikutuksen tuottavuuteen on arvioitu olevan n. 20 %.

Valtionhallinnon talous- ja henkilöstöhallinnon henkilötyövuosien määräksi on arvioitu n. 7 500. Arvio perustuu vuosina 2003 (taha) ja 2004 (heha) Valtiokonttorin teettämiin konsulttiselvityksiin. Potentiaalisen tuottavuuslisäyksen toteutuminen merkitsisi siis, että vuonna 2015 valtion talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävien hoitamiseen käytettäisiin n. 2 500 henkilötyövuotta vähemmän kuin vuonna 2003.

Tuottavuuspotentiaalista on tähän mennessä huomioitu hallinnonalojen tuottavuustoimenpiteiden perusteella n. 1 550 henkilötyövuotta. Toimenpiteet liittyvät käytännössä palvelukeskusmallin käyttöönottamiseen, virastossa toteutettuihin tai toteutettaviin tehtävien uudelleenjärjestelyihin sekä osin taha/heha-prosessien kehittämiseen. Yhteisen tietojärjestelmän tuottavuuspotentiaali on vielä hyödyntämättä.

Valtiontalouden kehyspäätöksessä kehyskaudelle 2009–2012 on todettu, että talous- ja henkilöstöhallinnon toimintojen kehittämisessä toteutetaan toinen vaihe vuosina 2012–15, jonka tavoitteena on lisätä edelleen tehtävien tuottavuutta ja vähentää niihin kohdennettua työpanosta. Tuottavuuden lisäämismahdollisuudet perustuvat erityisesti siihen, että toimintaprosesseissa päästään kauttaaltaan sähköiseen asioiden käsittelyyn, järjestelmiä ja prosesseja uudistetaan ja yhdenmukaistetaan sekä kaikkien virastojen ja laitosten talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut tuotetaan palvelukeskusmallilla.

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusten yhdistämisen tavoitteena on tukea palvelukeskusmallin volyymietujen ja tuottavuustavoitteiden saavuttamista. Yhdistämällä nykyiset palvelukeskukset voidaan lisätä palvelukeskusten keskeisten palveluprosessien, kuten palkanlaskennan ja ostolaskujen, käsittelyn tehokkuutta sekä mahdollistaa voimavarojen tehokas hyödyntäminen asiakkauksien hoitamiseksi. Myös sisäisen kustannustehokkuuden parantamiselle on paremmat edellytykset. Palvelukeskusmalli otetaan käyttöön talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden tuotannossa kaikilla hallinnonaloilla vuoden 2009 loppuun mennessä.

2.2 Palvelukeskusmallille asetetut tavoitteet

Palvelukeskusmallin käyttöönotolla ja siihen liittyvällä jatkuvalla kehittämällä tavoitellaan 15–20 %:n kokonaistuottavuushyötyä. Tämän lisäksi omana tuottavuusalueenaan on tietojärjestelmien käyttöönoton kautta saatava kokonaistuottavuuden lisäys.

Palvelukeskusmallin tuottavuushyödyt eivät tule vain siitä, että virastot ja laitokset siirtyvät palvelukeskuksen asiakkaaksi. Palvelukeskuksen mahdollistamat suurtuotannon edut ja toiminnan muu tehostamismahdollisuus muodostavat kyllä tärkeän osan palvelukeskusmallin kokonaistuottavuushyödyistä. Palvelukeskuksen oma tuottavuuskehitys ja tehokas toiminta sekä sitä kautta asiakkaalle mahdollistettava aleneva palvelukustannuskehitys ovat tässä keskeisiä mittareita. Yhtälailla keskeisiä palvelukeskusmallin tuottavuushyötyjen mahdollistajia ovat virastoissa ja laitoksissa tehtävät resurssien uudelleenkohdistamiset ja toimintatapojen kehittämistoimet sekä rakenteellisten uudistusten läpiviemi (päällekkäisyyksien ja vanhojen tuotantorakenteiden purkaminen yms.). Tähän kytkeytyvät toimenpiteet ovat eläköitymisen hyödyntäminen, tehtävien uudelleenjärjestelyt ja henkilöstöpoliittiset sopeuttamistoimet. Koska palvelukeskuksiin on siirtynyt vain osa virastojen talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöistä, asiakasvirastojen rakenteellisten uudistusten merkitys on keskeisellä sijalla palvelukeskusmallin kokonaistuottavuushyötyjen realisoitumisessa asiakasvirastoille ja -laitoksille.

Mikäli asiakasvirasto ja sitä ohjaava ministeriö eivät ole valmiita toteuttamaan muutoksia omalla kohdallaan, tuottavuushyödyt jäävät saavuttamatta kokonaan tai osin. On myös mahdollista, että tällöin toimintamalli aiheuttaa lisäkustannuksia päällekkäisyyksinä.

Yhteisten tietojärjestelmien kustannusvaikutukset ovat vielä tarkentumatta. Samoin niiden merkitsemät hyödyt. Käynnissä olevien tietojärjestelmä uudistusten merkitys tuottavuushyötyjen saamiselle palvelukeskusmallissa ei ole tässä vaiheessa vielä selkeää, mutta hyötyjen saamiselle on varsin suuret odotukset niin palvelukeskuksissa kuin asiakasvirastoissa.

Palvelukeskusmallin tavoitteena on, että palvelukeskus tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut kustannustehokkuuden lisäksi myös laadukkaasti. Palveluiden laadussa pyritään vähintään samalle tasolle kuin mitä se oli hoidettaessa tehtäviä ko. virastossa. Laatutason saavuttamista tukee se, että asiakkuuden haltuunotossa tiedon siirto asiakkaalta palvelukeskukselle onnistuu hyvin (mm. henkilösiirrot ja asiakkaan henkilöstön osallistuminen asiakasprojektiin). Laatutason ylläpitäminen edellyttää henkilöstön kouluttamista ja perehdyttämistä valtion toiminnan erityispiirteisiin.

Kustannustehokkaan palvelukeskusmallin toiminnan varmistaminen ja tuottavuustavoitteen saavuttaminen edellyttää, että palvelukeskus pystyy hyödyntämään palvelutuotantoon liittyvät volyyymiedut, toimintatavat saadaan yhtenäisemmäksi ja tuotantoprosessit tehokkaammaksi. Nykyisellään palvelukeskusmallin tuottavuutta rasittavat toimipisteiden paljous ja pieni koko, päällekkäinen hallinto, palvelukeskuskohtaiset toimintatavat, erilaiset tietojärjestelmät sekä käynnissä olevat asiakkuus- ja yhteiset kehittämisprojektit. Myös tuotannon volyyymiedut ovat hyödyntämättä parhaalla mahdollisella tavalla.

Edellä mainitut tavoitteet on tuotu esille myös valtiovarainministeriön julkaisussa Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusten perustaminen (6/2007), jossa valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukselle asetettiin seuraavat tavoitteet:

- Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen palvelutuotannon tulee 2010-luvun puoliväliin mennessä olla hinnaltaan ja laadultaan vertailukelpoinen markkinoilla tuotettujen vastaavien palveluiden kanssa.
- Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen palvelut ovat maksullisia. Tämän vuoksi, ja ottaen erityisesti huomioon palvelukeskuksen in house -asema, palvelukeskuksen toiminnan tulee olla läpinäkyvää ja sen toiminnan laatua ja tehokkuutta tulee voida verrata yksityisen sektorin vastaaviin toimijoihin.
- Mikäli yksittäisen prosessin ero tehokkuudessa parhaisiin käytäntöihin nähden johtuu valtionhallinnon erityispiirteistä, tämä kustannusvaikutus tulee todentaa.

Kieku-ohjelmassa on seurattu valtion talous- ja henkilöstöhallinnon tuottavuuden kehittymistä lähtötilanteesta 2002–2004. Alustavia tuloksia tarkasteltaessa palvelukeskusmallin käyttöönotolla on todettavissa jo tuottavuusvaihteluja. Tietopohjassa ei ole huomioitu yliopistoja.

Alustavan tiedon pohjalta taloushallintotoiminnan kokonaistuottavuus (ilman yliopistoja) on parantunut vuoden 2003 tilanteesta vuoteen 2008 mennessä lähes 13 %:lla. Tehostumista on tapahtunut koko käsittelyprosessissa, jossa selvityksen pohjalta on toteutunut n. 400 htv:n tuottavuussäästö (lähtötilanne n. 1 000 htv). Taloushallintoprosessi kattaa kirjanpidon ja tilinpäätöksen, käyttöomaisuuskirjanpidon, laskutuksen, maksuliikkeen (lähtevä ja saapuva raha) ja myyntireskontran, matkalaskut, ostolaskujen käsittelyn ja ostoreskontran, raportoinnin ja analysoinnin, sisäisen laskennan, suunnitteluprosessin ja valtuuskirjanpidon. Henkilöstöhallinnon osalta lähtötilannetiedot vuodelta 2004 olivat suppeammat. Vertailua on tehty keskeisen prosessin osalta (palkan- ja palkkiolaskenta), jossa kokonaistuottavuus (ilman yliopistoja) on parantunut vuoden 2004 tilanteesta vuoteen 2008 mennessä lähes 29 %. Palkanlaskennan osalta tuottavuussäästö on ollut n. 120 htv:ta (lähtötilanne n. 414 htv).

2.3 Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen tavoitteet

Pitkän aikavälin tavoite palvelukeskusmallin kehittämisessä on valtionhallinnossa tapahtuva talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden tuotannon ja prosessien yhtenäistäminen sekä osaamisen lisääminen. Palvelukeskus vastaa

tämän tavoitteen toteutumisesta omalta osaltaan yhtenäistämällä palvelukeskuksen tuotantoa, kehittämällä osaamistaan ja standardoimalla palveluja.

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen tavoitteita voidaan tarkastella asiakasnäkökulmasta, omistajanäkökulmasta, taloudellisesta näkökulmasta, kehittämisen näkökulmasta sekä henkilöstön näkökulmasta. Taulukossa 7 on lueteltu tavoitteet näkökulmittain:

Taulukko 7: Palvelukeskuksen tavoitteet näkökulmittain

NÄKÖKULMA	TAVOITTEET
Asiakasnäkökulma	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelukeskuksen kustannustehokkuuden paraneminen nykyisestä • Hinnoittelun läpinäkyvyys, oikeudenmukainen asiakaskohtainen hinnoittelu • Palvelun laadun varmistaminen
Omistajanäkökulma	<ul style="list-style-type: none"> • Hallinnon rakenteen "ohuus" • Hallinnon/sisäisten kustannusten suhteellinen osuus laskee • Yhteiseen palkkausjärjestelmään siirtyminen • Johtamisen yhtenäistäminen • Toimintatapojen yhtenäistäminen ja yhteisen tietojärjestelmäratkaisun läpivienti
Taloudellinen näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> • Tuottavuuden parantuminen • Mittakaavaetujen realisointi • Joustava kustannusrakenne
Kehittämisen näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> • Neljän palvelukeskuksen integroiminen • Panostaminen henkilökunnan osaamisen kehittämiseen (tukiprosessit) • Palvelutuotannon kehittämisen yhtenäistäminen
Henkilöstön näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> • Motivoitunut henkilökunta ja mahdollisuus urakehitykseen • Osaavan henkilökunnan pysyvyys • Työtyytyväisyys hyvällä tasolla • Yhteisyyden luominen

3 Toimintaperiaatteet

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen toimintaperiaatteet vuoden 2010 alusta alkaen:

- Palvelukeskus on asiakasorganisaatioistaan erillinen tulosoajattu, nettobudjetoitu virasto, jolla on omaan hallintoasetukseen perustuva itsenäinen toimivalta. Palvelukeskuksella on oma nettobudjetoitu toimintamenomomentti ja oma tase (aloittava tase).
- Toiminnan lähtökohtina ovat asiakaslähtöisyys, palveluhenkisyys ja kustannustehokkuus.
- Palvelukeskus tuottaa asiakkailleen palveluja noudattaen tilaaja-tuottajamallia. Palvelukeskus ja sen asiakkaina olevat virastot tai hallinnonalakokonaisuus tekevät vuosittain palvelusopimuksen, jossa määritellään palvelut sekä niiden määrä, laatu ja hinta.
- Palvelukeskuksen palvelut ovat standardoituja, tuotteistettuja ja tarkasti määriteltyjä.
- Palvelut ovat maksullisia. Asiakasorganisaatiolta peritään maksu, joka perustuu palveluiden tuottamisesta aiheutuviin kustannuksiin (omakustannusarvo). Vuoden 2010 alusta alkaen palvelukeskuksen toiminta rahoitetaan täysin palveluiden tuottamisesta saatavalla tulorahoituksella.
- Palvelukeskus tuottaa palveluja valtionhallinnon virastoille, laitoksille ja rahastoille (in house -organisaatio).
- Palvelukeskuksen henkilöstöä voi työskennellä usealla eri paikkakunnalla.
- Tehostuneen toiminnan kautta vapautuneet voimavarat jäävät asiakasviraston ja sitä ohjaavan ministeriön vastuulle. Kehysmenettelyssä ja valtion talousarvion laatimisen yhteydessä päätetään uudistuksen tuottavuushyötyjen kohdentamisesta. Tuottavuuskehitystä seurataan vuosittain.
- Henkilöstövoimavarojen hallinnassa noudatetaan valtioneuvoston 23.3.2006 tekemää periaatepäätöstä valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa soveltamisohjeineen (VM 9/01/2006) sekä valtiovarainministeriön päätöstä 6.11.2007 koskien muutoksen johtamista ja muutosturvaa valtionhallinnossa (VM 10/2007).

- Palvelukeskus on kilpailukykyinen verrokkioorganisaatioihin nähden, ja sen toiminta lisää valtion talous- ja henkilöstöhallinnon toimintojen tuottavaa ja tehokasta toteuttamista.

4 Strategia

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen strategian laadinta on mahdollista laittaa liikkeelle, kun palvelukeskuksen johto on nimetty. Palvelukeskuksen strategiakartta ja arvot ovat asioita, jotka perustettavan palvelukeskuksen johdon ja henkilöstön tulee yhdessä määrittää ja hyväksyä.

Palvelukeskuksen visio 2011 (hahmotelma)

”Kilpailukykyinen talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden tarjoaja valtionhallinnon organisaatioille.”

Palvelukeskuksen tehtävä (hahmotelma)

”Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus mahdollistaa valtionhallinnon organisaatioiden keskittymisen ydintoimintoihinsa tarjoamalla niille kustannustehokkaita talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita, jotka motivoitunut ja osaava henkilöstö tuottaa yhtenäisillä prosesseilla, järjestelmillä ja säännöillä.”

5 Palvelukeskuksen palvelutuotanto

Palvelukeskuksen tuotteistetuilla palveluilla, yhtenäisillä tuotantoprosesseilla ja toimintaa tukevan informaatioteknologian hyödyntämisellä varmistetaan eri hallinnonaloilla toimivien asiakasvirastojen palveluiden saatavuus, korkea laatutaso ja aiempaa parempi tuottavuus, sekä mahdollistetaan asiantuntemuksen kasvattaminen.

5.1 Toimintojen sijoittaminen ja sulauttaminen

Palvelukeskusten yhdistämisessä on kysymys nykyisten neljän palvelukeskuksen sulauttamisesta yhdeksi virastoksi, joka toimii yhden johdon ja organisaatiorakenteen puitteissa. Asiakkuudet, asiakassopimukset, henkilöstö ja palvelutuotannon rakenteet siirtyvät perustettavalle palvelukeskukselle pääosin sellaisenaan nykyisiltä palvelukeskuksilta. Päällekkäisyyksiä on tunnistettu löytyvän lähinnä johto-, hallinto- ja kehittämistehtävien alueilta.

Palvelukeskusten hallinnollinen yhdistäminen ei lähtökohtaisesti synnytä uusia tehtäviä, joskin nykyisestä poikkeavia tehtävärooleja voidaan tunnistaa tai niitä voi olla tarve muodostaa kokonaisuutta hallitsemaan. Organisaatio-suunnittelun lähtökohtana on, että palvelukeskukselle ei synny lisää hallintoa, vaikka uusia tehtävärooleja mahdollisesti tunnistettaisiin. Tavoitteena on hallinnon pitäminen tehokkaana ja yksinkertaisena.

Palvelukeskuksen hallinto joutuu kehittämään verkostomaista toimintatapaa, hyödyntämään ulkopuolisia palveluja ja toteuttamaan toimipisteiden välistä työnjakoa, koska tuotantoa on usealla paikkakunnalla, eikä hallintoa ole tarkoitus keskittää yhdelle paikkakunnalle. Nykytilanne huomioon ottaen valtion talous- ja henkilöstöhallinnon suurimmat henkilöstön keskittymät tulevat olemaan Hämeenlinnassa ja Joensuussa joihin myös hallinto- ja yleiskehittämisen tehtävät on tällä hetkellä sijoittuneet. Hämeenlinnassa toimii kolmen palvelukeskuksen hallinto (OPK, PHPK, VKPK) ja Joensuussa yhden (Palke). Hallinnollisten tehtävien hoitamiseen on käytetty vuonna 2008 n. 30 henkilötyövuotta.

Vuodet 2009–2010 ovat palvelukeskusverkostolle haasteellisia, koska uusia asiakkuuksia alkaa paljon. Asiakkuuden alkuvaihe on oppimista palveluntuotta-

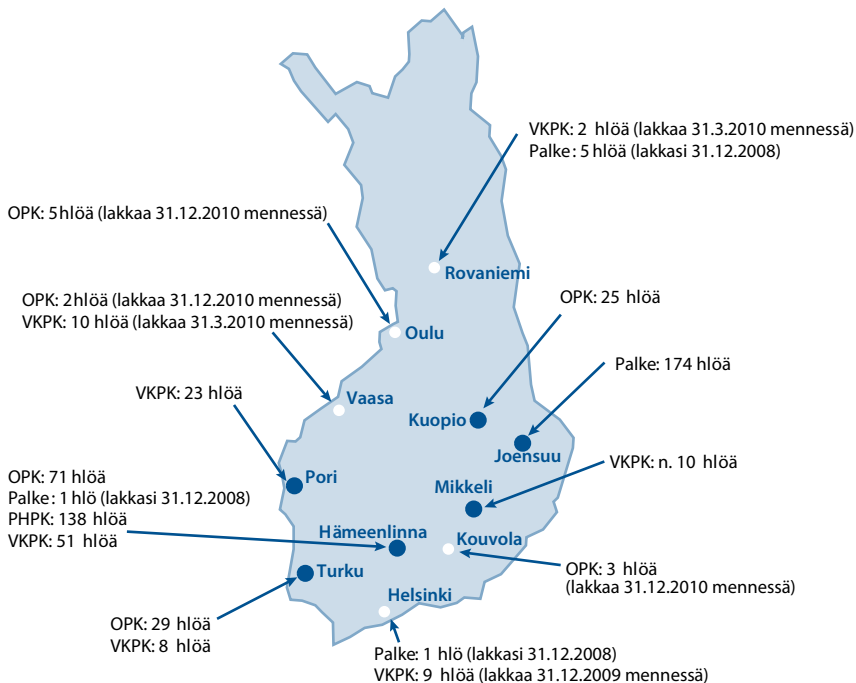
jan ja asiakkaan puolelta ja vaatii siksi suurempaa resursointia kuin vakiintunut asiakkuus. Pidemmällä aikavälillä päällekkäisten tehtävien poistaminen, toiminnan kehittyminen ja uuden tietojärjestelmän käyttöönotto mahdollistavat uusien tehtäväroolien toteutuksen ja henkilöstön kokonaismäärän vähenemisen.

Ministeriöiden ja virastojen tekemät sijoitusratkaisut huomioon ottaen yhdistämisen kautta syntyvän palvelukeskuksen toiminta tulee jatkumaan niillä paikkakunnilla, joilla palveluiden tuotanto on jo tehtyjen ratkaisujen perusteella sijoitettu tuotettavaksi.

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen pysyvien toimintojen sijoituspaikat ovat Hämeenlinna, Joensuu, Kuopio, Mikkeli, Pori ja Turku. Väliaikaisia toimipisteitä on siirtymävaiheessa vuoden 2010 aikana vielä Kouvolassa, Oulussa, Vaasassa ja Rovaniemellä. Palvelukeskuksen väliaikaiset toimipisteet lakkaavat nykyisten suunnitelmien mukaisesti viimeistään 31.12.2010. Hallinnollinen yhdistäminen ei merkitse lisähenkilöstötarvetta palvelukeskukselle. Henkilöstömääriä eri kaupunkien toimipaikoissa ja pisteissä on esitetty kuviossa 4.

Palken väliaikaiset toimipisteet ovat lakanneet toimimasta jo vuoden 2008 lopussa. Sisäasianministeriö on myös päättänyt, että Kajaanissa toimiva yhteyspalvelupiste siirtyy 1.1.2010 alkaen osaksi sisäasianhallinnon tietotekniikka-keskusta (Haltik). Uusia toimipaikkoja ei yhdistämisen myötä perusteta.

Kuvio 4: Palvelukeskuksen toimipaikat ja henkilöstö 1.11.2008



Palvelutuotanto on alussa organisoitu asiakkuuksittain, mutta pidemmän aikavälin tavoitteena on kehittää organisoitumista palveluperusteiseksi. Tämä edellyttää tietojärjestelmien yhtenäistämistä. Palveluperusteinen organisoituminen mahdollistaa asiakkaiden palvelun mistä tahansa palvelukeskuksen toimipisteestä, sekä kysynnän ja resurssien jakamisen toimipisteiden välillä.

5.2 Palvelut

Palvelukeskusmallissa palveluiden tuottamisen lähtökohtana on niiden maksimaalinen keskittäminen palvelukeskukseen. Korkean keskittämisasteen avulla pyritään saavuttamaan palvelukeskuksen toiminnalle asetetut tuottavuustavoitteet sekä turvaamaan toiminnan jatkuvuus. Peruspalvelut pyritään standardisoimaan mahdollisimman pitkälle. Palvelukeskuksen asiakkaiden hallinnonalojen erilaisuuksista johtuen on kuitenkin todennäköistä, että tuotettaviin palveluihin jää joitakin asiakaskohtaisia eroja. Asiakaskohtaiset poikkeamat joudutaan ottamaan huomioon hinnoittelussa. Palvelukeskuksen tavoitteena on kuitenkin asiakaskohtaisten erojen minimointi ja palveluiden standardointi.

Palvelukeskuksen palvelutarjonnan muodostavat seuraavat palvelukokonaisuuudet ja palvelut:

Taloushallinnon palvelut

- Menojen käsittely ja ostoreskontra
- Matkahallinta
- Laskutus ja myyntireskontra
- Maksuliike
- Kirjanpito ja tilinpäätös (raportointi ja tilastointi)
- Käyttöomaisuuskirjanpito
- Taloushallinnon järjestelmien pääkäyttäjätöiminnot

Henkilöstöhallinnon palvelut

- Henkilö-, virka- ja tehtävätietojen sekä palvelussuhdetietojen ylläpitäminen
- Vuosilomien ja poissaolotietojen ylläpitäminen
- Palkanlaskenta
- Rekrytoinnin tuki
- Raportit ja tilastot
- Henkilöstöhallinnon järjestelmien pääkäyttäjätöiminnot

Tulevaisuudessa palvelukeskuksen tarjoamat palvelut voivat kehittyä sekä tarvittaessa muuttua ja lisääntyä.

Tällä hetkellä asiakkaat käyttävät palvelukeskuksen tarjoamia palveluita vaihtelevasti, millä on suora vaikutus palvelukeskusten tuottavuuteen ja sitä kautta myös kustannuksiin sekä yksittäisen palvelukeskuksen että yhdistetyn kokonaisuuden näkökulmasta.

Nykyisiä palveluita tulee kehittää koordinoitusti ja määrätietoisesti ja niiden suorat vaikutukset palvelutuotannon tuottavuuteen ja laatuun tulee ymmärtää. Budjetoitaessa näitä kehityshankkeita myös asiakaan tulee ottaa kantaa kehittämiseen. Asiakasveloituksissa on otettava huomioon kehityshankkeiden aiheutumisperiaatteet, jotta säilytetään oikeuden mukainen hinnoittelu ja asiakasveloitus.

5.3 Asiakkuudet ja palveluiden kysyntä

Vuoden 2009 aikana valtion palvelukeskusmalli otetaan käyttöön monissa uusissa asiakasvirastoissa ja -laitoksissa. Uusia asiakkuuksia on tulossa erityisesti VKPK:lle ja jossakin määrin myös Palkelle ja PHPK:lle. OPK:lle ei uusia asiakkuuksia ole siirtymässä.

Suunnitelmien perusteella VKPK:lle vuoden 2009 aikana tulevien uusien asiakkuuksien yhteenlaskettu henkilötötyvuosimäärä on n. 20 000. Tämän vuoksi palvelukeskusten yhteenlaskettu henkilöstömäärä arvioidaan kasvavan 150–180 henkilöllä. Kasvu on käytännössä kokonaan VKPK:hon kohdistuva ja osuu merkittävältä osin vuodelle 2009.

Osa uudesta henkilöstöstä on uusia rekrytointeja. Asiakasviraston tai -laitoksen henkilöstöstä vain osa on siirtymässä palvelukeskuksen palvelukseen asiakkaaksi tulemisen yhteydessä. Poikkeuksen tähän tekevät VKPK:n asiakkaaksi vuonna 2009 siirtyvät Verohallinto ja Ympäristöhallinto. Verohallinnon taloushallinnon henkilöstö on jo keskitetty ja Turussa oleva henkilöstön (20 hlöä) on suunniteltu siirtyvän osaksi VKPK:n Turun toimipaikkaa ja Hämeenlinnassa oleva henkilöstön (15 hlöä) on suunniteltu siirtyvän osaksi VKPK:n Hämeenlinnan toimipaikkaa. Mikkelissä toimii Ympäristöhallinnon palveluyksikkö (YPY), jonka henkilöstön (22 hlöä) on suunniteltu siirtyvän osaksi VKPK:n Mikkelin toimipaikkaa.

Uusien asiakkuuksien jakautuminen palvelukeskusten eri toimipisteiden ja kaupunkien kesken tapahtuu alueellisesti varsin tasaisesti. Uusien asiakkaiden palvelut tuotetaan Hämeenlinnassa OPM:n hallinnonalan asiakkuudelle, Joensuussa STM:n hallinnonalan asiakkuudelle, Mikkelissä TEM:in ja YM:n hallinnonalojen asiakkuuksille. Turussa palvelut tuotetaan Verohallinnon asiakkuudelle ja Porissa LVM:n ja MMM:n asiakkuuksille. Vain Kuopion toimipisteelle ei ole tulossa uusia asiakkuuksia.

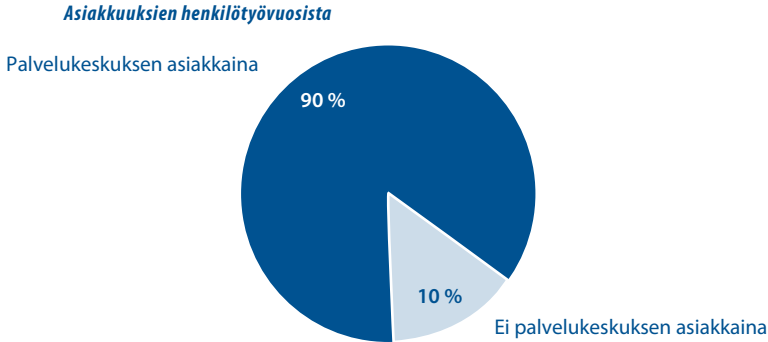
Palvelukeskusten henkilöstösuunnitelmien pohjalta henkilöstön lisäksi näyttäisi olevan suurin Hämeenlinnassa (n. 80–90 henkilöä), Mikkelissä (n. 41 henkilöä) ja Porissa (n. 25 henkilöä). Turussa lisäystä olisi n. 22 henkilön verran.

Palvelukeskusten uudet vuoden 2009 aikana siirtyvät asiakkuudet on esitetty taulukossa 8.

Taulukko 8: Vuoden 2009 aikana palvelukeskuksiin siirtyvät asiakkuudet

(Lähde: Palvelukeskukset)

PALVELU- KESKUS	ASIAKKUUDET HALLINNONALOITTAIN			
OPK	OM			
	<ul style="list-style-type: none"> Ei uusia asiakkuuksia tulossa 			
Palke	OPM	STM	SM	VM
	<ul style="list-style-type: none"> Ei uusia asiakkuuksia tulossa 	<ul style="list-style-type: none"> Lääkelaitos 1.6.2009 Säteilyturvakeskus 1.8.2009 Valvira 1.1.2009 Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin laitos 1.1.2009 	<ul style="list-style-type: none"> Ei uusia asiakkuuksia tulossa 	<ul style="list-style-type: none"> Ei uusia asiakkuuksia tulossa
PHPK	PLM		UM	
	<ul style="list-style-type: none"> Puolustushallinnon rakennuslaitos (oma palvelukeskus) 		<ul style="list-style-type: none"> Lähetystöt 	
VKPK	VM	LVM	MMM	
	<ul style="list-style-type: none"> Verohallinto 	<ul style="list-style-type: none"> Ajoneuvohallintokeskus Ilmatieteenlaitos Liikenne- ja viestintäministeriö Viestintävirasto 	<ul style="list-style-type: none"> Evira MTT MTL 	
	STM	TEM	OPM	Muut
	<ul style="list-style-type: none"> Ei uusia asiakkuuksia tulossa 	<ul style="list-style-type: none"> TEM Geologian tutkimuskeskus Patentti- ja rekisterihallitus Kuluttajatutkimuskeskus TE-keskukset Tekes Mikes Matkailun-edistämiskeskus Kilpailuvirasto Turvatekniikan keskus Kuluttajavirasto Energiamarkkinavirasto 	<ul style="list-style-type: none"> Museovirasto Opetushallitus Opetusministeriö Suomenlinnan hoitokunta Valtion taidemuseo 	<ul style="list-style-type: none"> Valtioneuvoston kanslia Tasavallan presidentin kanslia

Kuvio 5: Palvelukeskuksen markkinaosuus vuonna 2010

Taulukossa 8 esitettyjen uusien asiakkuuksien siirtyttyä palvelukeskusten asiakkaisiksi palvelukeskusten yhdistetty markkinaosuus näyttää seuraavalta:

Joitakin asiakkuushankkeita ei välttämättä saada vietyä loppuun vuoden 2009 aikana, vaan niiden toteutuminen voi jatkua vuoden 2010 aikana. Tällaisiksi asiakkuuksiksi on tunnistettu Maanmittauslaitos, Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus, VTT ja Suomen Ympäristökeskus. VKPK on kuitenkin arvioinut, että sovitut asiakkuudet pystytään viemään läpi 2009 loppuun aikana. Myös Kieku-järjestelmän käyttöönottoaikataulut voivat vaikuttaa palvelukokonaisuuksien hankintaan erityisesti vuosien 2009–13 aikana.

Asiakasvolyymiksi vuonna 2010 on arvioitu n. 85 000–90 000 henkilötyövuotta. Eläköitymisen myötä potentiaalisten asiakkuuksien henkilötyövuosien määrän arvioidaan laskevan vuoteen 2015 mennessä n. 80 000 henkilötyövuoteen.

5.4 Palveluiden hinnoittelun periaatteet

Palvelukeskuksen palvelut ovat asiakkaille siirtymävaiheen jälkeen maksullisia. Maksuista sovitaan palvelusopimuksissa. Maksut perustuvat palveluiden tuottamisesta aiheutuviin kustannuksiin (omakustannushinta), jotka kattavat palveluiden tuottamisen kustannukset sekä palvelukeskuksen vastuulle kuulvalta osin myös kehittämisen kustannukset

Tällä hetkellä palvelukeskuksissa on vaihtelevassa määrin käytössä Kieku-mallin hinnoitteluperiaatteet. Tulevaisuudessa yhdistyneen palvelukeskuksen suorite- ja asiakaskohtaisten hintojen laskenta perustuu seuraaville periaatteille:

1. Palveluista asiakkailta perittävät hinnat vastaavat palveluiden omakustannusarvoja;
2. Asiakaskohtaisia hintoja laskettaessa otetaan asiakaskohtaisina eroina huomioon erot palveluiden sisällössä ja asiakkaan käyttämien tietojärjestelmien kustannuksissa; ja
3. Kustannukset asiakkaille kohdennetaan palveluittain.

Asiakkaille kunkin palvelun tuottamiskustannukset on jaettu palvelun käytön perusteella. Asiakkaan vuosiveloitus muodostuu asiakkaan käyttämien palveluiden kustannusten summasta. Kustannusten kohdistamisessa voidaan ottaa huomioon asiakaskohtaiset erot. Jos esimerkiksi jokin tietojärjestelmä tai toimipiste on olemassa vain tiettyä asiakasta varten, voidaan kyseisen tietojärjestelmän ja toimipisteen kustannukset kokonaisuudessaan kohdentaa ko. asiakkaalle. Kustannukset veloitetaan sovittujen ajanjaksojen mukaisesti.

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon kokonaisuuteen liittyvän kehitystyön kustannukset, esimerkiksi Valtiokonttorin toteuttama kehitystyö, ei tulisi osaksi palvelumaksua. Nämä rahoitetaan budjettirahoitteisesti, eikä kustannusta kateta palvelukeskuksen palvelumaksuilla.

Palveluiden hinnoittelussa on keskeistä sisäisen laskennan kehittäminen ja laskentaperiaatteiden yhdenmukaistaminen palvelukeskuksen sisällä. Yhdenmukaistaminen tulee viime kädessä mahdolliseksi tietojärjestelmien ja prosessien yhtenäistämisen kautta. Tästä huolimatta valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen hinnoittelu- ja kustannuslaskennan kehittäminen on keskeisellä sijalla toiminnan kehittämisessä tulevina vuosina. Työajan seurannasta on huolehdittava ja laskutusta kehitettävä. Myös laskentaa tukevien järjestelmien kehittämistyötä on jatkettava.

5.5 Palvelusopimukset ja mittaaminen

Palvelukeskuksen toiminta on organisoitu tilaaja-tuottajamallin mukaisesti, jossa palvelun käyttäjä ostaa palveluntuottajalta etukäteen palvelusopimuksessa määritetyt palvelut. Toimeksiantosopimuksella palvelukeskus ja asiakasvirasto sopivat palvelutuotannon tarkemmista palvelun sisällöstä ja maksuista sekä muista palvelun ehtoista (laatumittarit, vasteajat, yhteistyöfoorumit tms.). Tällainen sopimus tehdään asiakas-/asiakkuuskohtaisesti (asiakkuus voi olla myös laajempi joukko kuin yksi virasto).

Hallinnonalan ja palvelukeskuksen välillä tehdyllä puitesopimuksella sovietaan palvelukeskukseen liittyvät asiakkaat ja palveluiden toimittamisen yleiset ehdot. Puitesopimus sitoo ko. hallinnonalan asiakkuudet palvelukeskukseen.

5.6 Kumppanuudet

Palvelukeskuksen toiminta perustuu kumppanuuksiin, mikä tarkoittaa sitä, että osaamista voidaan ostaa silloin, kun sen hankkiminen ei ole itselle mahdollista tai taloudellisesti järkevää. Kumppaneita ovat mm. muut valtion konsernipalveluiden tuottajat (mm. Valtion IT-palvelukeskus, Hansel Oy ja Senaatti-kiinteistöt), alihankkijat, ulkoistuspalveluiden tarjoajat sekä IT-järjestelmätoimittajat, ja kehittämisessä Valtiokonttori. Palvelukeskus tekee päätöksen kumppanuuksien ja alihankkijoiden käytöstä. Päätöksen tulee perustua toiminnan taloudellisuuteen ja tehokkuuteen. Kumppaneina voivat toimia myös muut samaa palvelua tarjoavat yritykset esimerkiksi hankittavien koulutuspalveluiden osalta.

6 Palvelukeskuksen ohjausmalli

Palvelukeskuksen toimintaa ohjataan omistaja-, asiakas- ja tulosoajauksen näkökulmista. Palvelukeskuksen omistajaohjauksesta ja tulosoajauksesta vastaa valtiovarainministeriö.

Valtiovarainministeriö vastaa palvelukeskusmallin yleisestä kehittämisestä käyttäen hyväksi hallinnonalojen ja Valtiokonttorin asiantuntemusta ja kehittämiä hyviä käytäntöjä. Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusmallin kehitystyötä on tehty varsinkin oikeus-, puolustus- ja sisäasianhallinnossa sekä Valtiokonttorissa. Valtiovarainministeriön tulee huolehtia siitä, että palvelukeskus toimii tehokkaasti, ja että palvelukeskusmallin tuottavuushyödyt saavutetaan.

Asiakasohjauksesta vastaavat palvelukeskuksen asiakkaat. Ohjausta toteutetaan erityisesti sitä varten olevien asiakasvirastojen ja palvelukeskuksen edustajista koottujen palvelu- ja asiakasfoorumien toimesta. Lisäksi asiakkaat toteuttavat asiakasohjausta mm. palvelusopimuksissa sovitulla menettelyillä sekä sopimusryhmissä. Asiakasohjauksen onnistumisen kannalta asiakkaiden tilaajaosaaminen on keskeisellä sijalla.

Palvelukeskuksen johtamista ja toiminnan kehittämistä tuetaan neuvottelukuntatyypisellä toimielimellä.

Hallinnollinen ohjaus: Hallinnollinen omistajaohjaus on palvelukeskuksen strategista ohjausta. Omistajapolitiittinen päätöksenteko kuuluu valtiovarainministeriölle ja liiketoiminnallinen päätöksenteko palvelukeskusvirastolle. Valtiovarainministeriö määrittelee palvelukeskuksen perustehtävän, kehittämissuunnan ja tavoitteen valtionkonsernin palveluntuottajana. Palvelukeskuksen toiminnallisina lähtökohtina ovat valtion talous- ja henkilöstöhallinnon tuottavuuden lisääminen ja tehostamisen tukeminen, tehokas oma toiminta ja asiakkaille tuotettavat laadukkaat palvelut. Palvelukeskuksen toiminnan tulee olla kannattavaa, mikä tarkoittaa sitä, että palvelukeskusvirasto pystyy kattamaan toiminnasta saatavilla tuotoilla toiminnan kulut. Palvelukeskuksen liiketoiminnallisen strategian määrittelevät viraston johto ja hallintoelimet.

Tulosoajaus: Valtiovarainministeriön ja palvelukeskusviraston tulosoajauksen keskeisinä elementteinä ovat vuosittainen tulossopimus ja tulossopimusneuvottelut. Tulossopimuksessa asetetaan palvelukeskuksen tulostavoitteet, joiden toteutumista raportoidaan tunnusluvuin valtiovarainministeriölle kaksi kertaa vuodessa. Tulosoajaukseen sisältyy tavoitteiden ja tulosten julkisuuden periaate.

Asiakasohjaus: Asiakasohjaus toteutuu kahdella tasolla: sopimustasolla ja palvelukeskuksen palvelutuotannon ja kehittämisen tasolla.

Palvelukeskuksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus perustuu keskeisiltä osin palvelukeskuksen ja asiakkaan välisiin palvelusopimuksiin ja niissä sovituihin menettelyihin. Palvelusopimuksessa on sovittu palvelun mm. sisällöstä, laadusta, hinnasta ja muista keskeisistä palvelun tuottamisen perusteista. Palvelusopimuksen toteutumista voi seurata esim. palvelukeskuksen ja asiakkaan/hallinnonala-asiakkaan edustajista muodostettu **sopimusohjausryhmä**. Ohjausryhmän tehtäviin kuuluvat mm. sopimusten toteutumisen seuranta, osapuolten erimielisyyksien ratkaisu ja palvelutasoa koskevien raporttien käsittely. Ohjausryhmässä voidaan myös käsitellä ko. asiakassuhteeseen liittyviä kehittämissasioita.

Toinen asiakasohjauksen keskeinen toteutumismuoto on asiakkaiden ja palvelukeskuksen edustajista muodostettavat **asiakas- ja palvelufoorumit**. Nämä muodostetaan asiakkaiden ja palvelukeskuksen edustajista, esimerkiksi hallinnonalan virastojen ja palvelukeskuksen edustajista. leimallista tällaisille toimielimille on, että niissä käsitellään asiakkuuteen ja palveluihin liittyviä kehittämistarpeita. Palvelualuekohtaisilla foorumeilla voidaan tukea myös palvelualueen palvelusisällön kehittämistä (esim. taha- ja heha-prosessit). Em. foorumien tehtävänä voi olla myös asiakaspalautteen käsittely. Foorumien työllä on tarkoitus edistää palvelukeskuksen ja sen asiakkaiden välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä.

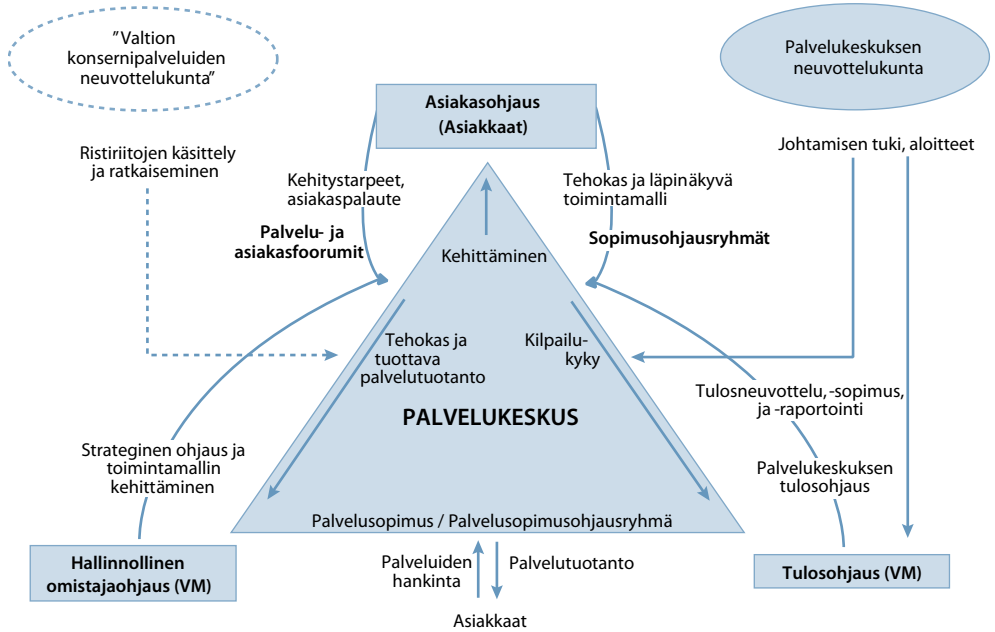
Palvelukeskuksen neuvottelukunta: Palvelukeskuksen johtamisen tukemista varten perustettaisiin neuvoa-antava **neuvottelukunta**. Tämä neuvottelukunta ei käsittele yksittäisiä asiakkuuskysymyksiä vaan sen tehtävänä olisi tukea palvelukeskuksen johtamista. Neuvottelukunta käsitelisi toiminnan kehittämisuuntia ja toimintalinjoja sekä voisi tehdä niitä koskevia aloitteita.

Muu toimintamallin strateginen tuki: Palvelukeskusmallin käyttö valtionhallinnossa on lisääntymässä. Tästä syystä joudutaan tulevaisuudessa harkitsemaan toimielimen perustamista/asettamista, joka voisi toimia konsernipalautteen antajana ohjaajalle ja mahdollisesti myös sovitella palvelukeskusten ja asiakkaiden välisiä ristiriitoja, joista ei päästä yhteisymmärrykseen palvelusopimuksen mukaisin menettelyin. Tällaista toimielintä voitaisiin kutsua esim. **Valtion konsernipalveluiden neuvottelukunnaksi**.

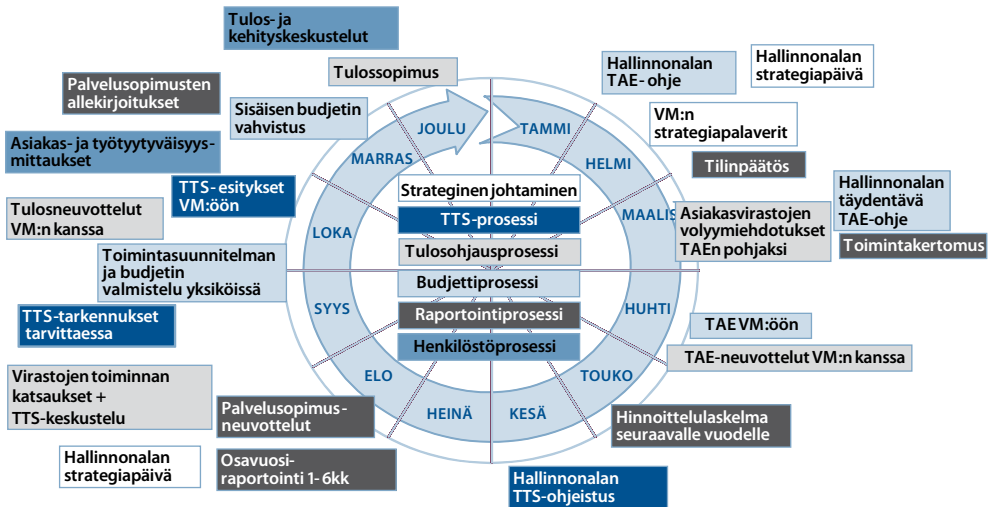
6.1 Toiminnan ja talouden ohjaus sekä suunnittelu

Palvelukeskuksen vuosisuunnittelu tapahtuu valtiovarainministeriön hallinnonalan suunnittelun vuosikelloa noudattaen. Kuviossa 7 esitettyyn palvelukeskuksen vuosikelloon on merkitty suunnittelun eteneminen kalenterivuoden aikana.

Kuvio 6: Palvelukeskuksen ohjausmallin luonnos



Kuvio 7: Palvelukeskuksen suunnittelun vuosikello

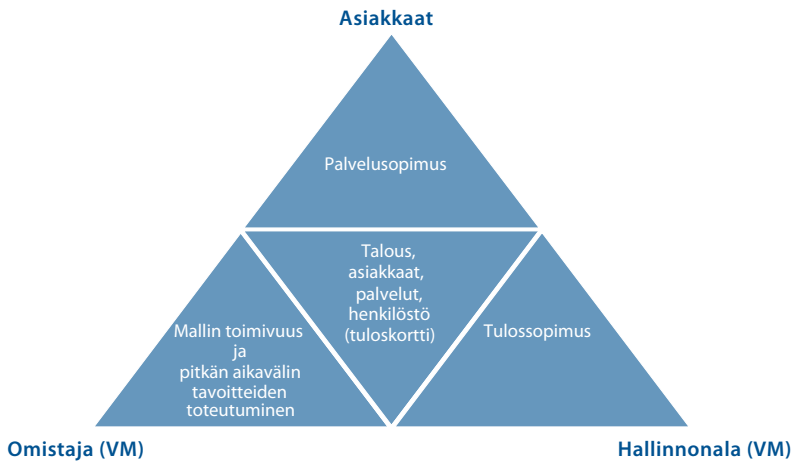


6.2 Raportointi

Palvelukeskuksen raportointi kattaa sekä asiakas-, omistaja- että tulosohtausnäkökulmat. Palvelukeskuksen raportointikäytännöt ja -syklit sopeutetaan valtiovarainministeriön hallinnonalan virastojen ohjausjärjestelmään yhteinäistämällä tulosohtauksen ja omistajaohjauksen raportoinnin sisältöä ja aika- tauluja.

Säännöllisen ja riittävän usein tapahtuvan asiakkaalle suuntautuvan raportoinnin varmistamiseksi raportointiin määritetään minimitiheys. Riittävän usein tapahtuva asiakasraportointi on tärkeää myös palvelukeskuksen sisäisen kehittämisen näkökulmasta. Asiakasraportointi on kuitenkin edelleen riippuvainen asiakkaiden tahtotilasta, joten tarpeen vaatiessa voidaan raportoida minimitiheyttä useamminkin. Kuvio 8 havainnollistaa palvelukeskuksen raportoinnin kokonaisuutta.

Kuvio 8: Raportointivaatimukset



Asiakasnäkökulma: Asiakasraportointi perustuu palvelukeskuksen ja asiakkaan väliseen palvelusopimukseen, jossa sovitaan raportoinnin sisällöstä ja aikatauluista. Asiakkaalle voidaan toimittaa lisäksi palvelutuotantoon liittyvää muuta raportointia lisäpalveluna. Palvelusopimuksessa on määritelty säännöllisessä asiakasraportoinnissa raportoitavat palvelutuotannon mittarit. Palvelukeskusviraston aloittaessa toimintansa säilytetään nykyisin palvelukeskuksissa käytössä olevat asiakasraportoinnin aikataulut ja sisältö. Asiakasraportointia tulee kuitenkin toiminnan käynnistymisen jälkeen yhtenäistää sekä sisällön että aikataulun suhteen. Vaikka asiakasraportointi ei tapahdukaan palvelukeskusviraston kaikissa toimipaikoissa kuukausittaisella frekvenssillä, raporttien sisältämien tietojen kerääminen kuukausitasolla on palvelukeskuksen talouden ja resurssien ohjaamisen kannalta välttämätöntä.

Tulosohjauksen näkökulma: Tulosohjauksen näkökulmaa raportoidaan palvelukeskuksen liikeloudellisen tuloslaskelman ja taseen avulla. Lisäksi tulosohjauksen keskeisenä työkaluna ovat tulossopimus sekä siinä määritetyt mittarit ja tunnusluvut. Tulosohjauksen näkökulmaa raportoidaan valtiovarainministeriön hallinnonalan käytäntöjen mukaisesti kaksi kertaa vuodessa. Tulosohjauksen raportoinnin sisältö määritellään valtiovarainministeriön ja palvelukeskuksen välisessä tulossopimuksessa.

Omistajaohjauksen näkökulma: Omistajaohjauksen näkökulman raportointi on palvelukeskusmallin tavoitteiden täyttymisen raportointia. Muutokset mallissa ja toimintaympäristössä tapahtuvat pidemmällä aikavälillä, joten omistajaraportointi tapahtuu kerran vuodessa. Omistajalle raportoidaan palvelukeskuksen prosessien tuottavuuden ja tehokkuuden sekä palveluiden hintojen ja asiakastyytyvyyden kehittymisestä. Liikkeelle lähdetessä voidaan hyödyntää Kieku-ohjelmassa toteutettua raportoinnin mallia, jota kehitetään edelleen toiminnan käynnistyttyä. Lisäksi palvelukeskusmallia verrataan säännöllisesti ulkopuoliseen verrokkiryhmään.

7 Palvelukeskuksen organisaatio ja henkilöstö

Nykyiset palvelukeskukset on muodostettu kokoamalla ministeriöiden, virastojen ja laitosten tehtäväkokonaisuuksia ja resursseja yhteen palvelukeskukseen. Henkilöstösiirtojen osalta siirtyminen palvelukeskuksen palvelukseen on perustunut suostumukseen. Kaikilta osin henkilöstö ei ole siirtynyt tehtävien siirtymisen myötä, vaan palvelukeskuksiin on pitänyt palvelun tuottamiseksi rekrytoida henkilöstöä avoimella haulla. Avoimessa haussa palvelukeskusten palvelukseen henkilöstöä on tullut niin julkiselta että yksityiseltä sektorilta.

Vuosina 2009–2011 palvelukeskuksen rekrytointi tulee toteuttaa suunnitelmallisesti, jotta varmistetaan palveluiden saatavuus ja laatu sekä toisaalta palvelukeskusmallille asetetut tavoitteet. Tarvittavien uusien henkilöiden rekrytointi käynnistetään selvittämällä, onko valtionhallinnossa tarjolla alueellistamis- tai tuottavuushankkeen vuoksi vapautuvaa henkilöstöä.

7.1 Henkilöstö

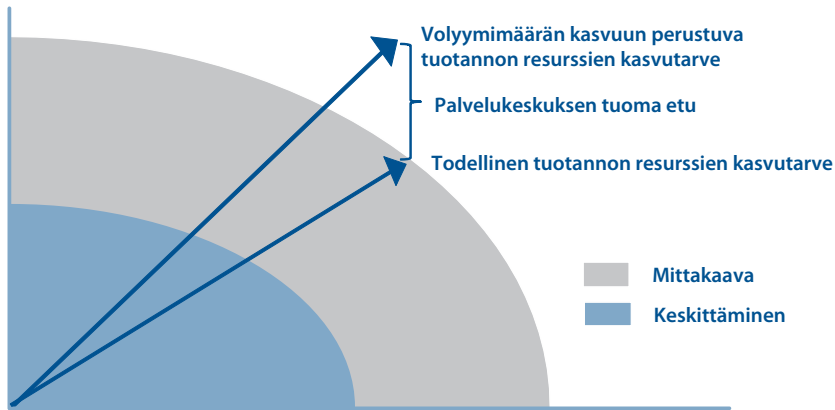
Henkilöstön siirtyminen palvelukeskukseen

Palvelukeskuksen yhdistämisessä henkilöstöjärjestelyjen lähtökohtana on, että nykyisten palvelukeskusten koko henkilöstö siirtyy valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen palvelukseen. Määräaikaiset työsuhteet siirtyisivät määräajan kestoajaksi uuteen virastoon. Siirtyminen toteutetaan suostumusmenettelyllä. Suostumukset pyritään keräämään 30.6.2009 mennessä.

Palvelukeskuksen henkilöstötarve

Uusista asiakkuuksista, kasvavista volyymeista sekä rekrytoinneista huolimatta palvelukeskuksen henkilöstökustannukset eivät voi nousta samaan tahtiin kuin uusien asiakkuuksien volyymit. Mikäli palvelukeskuksen henkilöstö kasvaisi uusien asiakkaiden tuomien volyymien suhteessa, se tarkoittaisi sitä, että palvelukeskustoiminnalla ei voitaisi saavuttaa keskittämisen eikä mittakaavaetujen kautta hyötyjä. Volyymikasvuun perustuvien tuotannon resurssien sekä todellisten tuotannon resurssien tarpeen ero on esitetty kuviossa 9.

Kuvio 9: Mittakaavan ja keskittämisen tuomat hyödyt



Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen palvelutuotantoa ja sen resursointia suunniteltaessa vuodelle 2010 tulee ottaa huomioon se, että uudet asiakkaat ovat tämänhetkisen aikataulun mukaan käytännössä siirtyneet palvelukeskuksen asiakkaiksi, tai että siirtymiset ovat loppusuoralla palvelukeskuksen ensimmäisenä toimintavuonna. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaiden siirtämiseen käytetyt resurssit vapautuvat tästä toiminnasta. Näiden resurssien käytettävyys (esim. omat resurssit, määräaikaiset resurssit) palvelutuotannossa ja sen kehittämisessä tulee ottaa huomioon nykyisten palvelukeskusten vuoden 2009 rekrytoinneissa. Vuonna 2009 tehtävillä rekrytoinneilla on vaikutus myös seuraavien lähivuosien rekrytointeihin.

Henkilöstömäärä

Nykyisten palvelukeskusten henkilöstösuunnitelmien perusteella on laadittu arvio valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen henkilöstömäärästä vuonna 2010. Arvio on kuvattu taulukossa 9.

Taulukon 9 mukainen vuoden 2010 alkupuolen henkilöstön kokonaismäärä on arvio ja perustuu vuodenvaihteen 2008–09 suunnitelmiin ja asiakkuusajankautuihin, minkä vuoksi sen tarkkuuteen liittyy epävarmuustekijöitä. Palvelukeskuksen henkilöstömäärän arvioidaan vuoden 2010 alussa olevan n. 650–780 henkilöä.

Palvelukeskusten yhteenlasketun henkilöstömäärän kasvu vuonna 2009 merkitsee myös sitä, että seuraavina vuosina palvelukeskus rekrytoi varsin rajoitetussa määrin uutta henkilöstöä. Tähän vaikuttaa myös se, että asiakasvolyymit ovat nopeasti pienemässä valtion henkilöstön eläköitymisen seurauksena vuodesta 2011 alkaen, mikä edellyttää myös palvelukeskuksen henkilöstötarpeen uudelleenarviointia.

Taulukko 9: Palvelukeskuksen henkilömäärä 11/2008 ja arvioitu henkilömäärä 1/2010

Organisaation osa	Toimipaikka	Henkilöstömäärä 11/2008	Arvioitu henkilöstömäärä 2010 (htv) ^{***}
Pysyvät toimipaikat			
Palvelutuotanto	Hämeenlinna	260	372*
Palvelutuotanto	Joensuu	174	197*
Palvelutuotanto	Pori	23	48*
Palvelutuotanto	Turku	37	57*
Palvelutuotanto	Kuopio	25	30*
Palvelutuotanto	Mikkeli	0	83*
YHTEENSÄ		557	787 (karkea-arvio)
Tilapäiset toimipisteet**			
Palvelutuotanto	Kouvola	3	
Palvelutuotanto	Oulu	5	
Palvelutuotanto	Vaasa	12	
Palvelutuotanto	Helsinki	10	
Palvelutuotanto	Rovaniemi	7	
Palvelutuotanto	Hämeenlinna	1	
YHTEENSÄ		38	(sis. ym. arvioon)
Johto, hallinto ja yleiskehittäminen	Hämeenlinna ja Joensuu	n. 35	(sis. ym. arvioon)

* Perustuu palvelukeskusten arvioon henkilöstömäärästä.

** Toimipisteet lakkaavat viimeistään 31.12.2010. Vuoden 2010 henkilöstövaikutus mukana pysyvien toimipaikkojen vuoden 2010 htv-arvioissa.

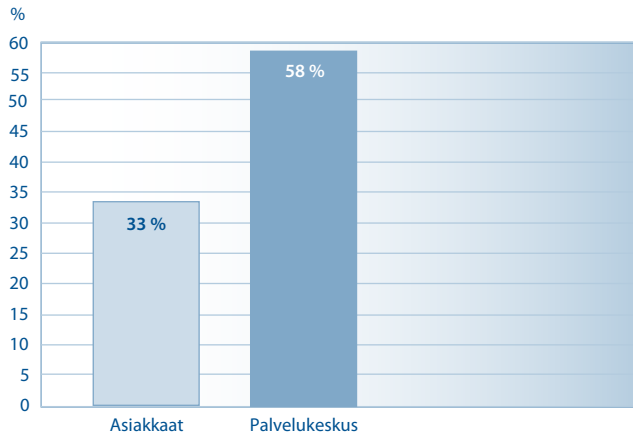
*** Henkilöstömäärän lisäksi johtuu pääosin VKPK:n v. 2009 tapahtuvien uusien asiakkuuksiin vastaanottamisesta. Arvioitu kokonaisvaikutus on n. 150–180 henkilöä.

7.2 Palvelukeskuksen tuottavuuden kehittyminen

Kuviosta 10 käy ilmi uusien asiakkaiden henkilötyövuosien suhteellinen kasvu vuodesta 2008 vuoden 2010 alkuun saakka, sekä vastaavasti, kuinka paljon palvelukeskusten henkilötyövuosien määrä kasvaa näiden uusien asiakkuuksien myötä. Merkittävää on se, että palvelukeskusten henkilötyövuodet kasvavat huomattavasti enemmän kuin uusien asiakkuuksien henkilötyövuosien lukumäärä. Tämä johtuu osittain uudesta vuoden 2009 alussa perustettavasta Mikkelin toimipisteestä sekä Verohallinnon mukanaan tuomasta kasvusta Turun ja Hämeenlinnan toimipisteissä. Henkilöstömäärän suuri suhteellinen kasvu vuonna 2009 lisättynä muiden kustannusten (mm. toimitilat ja yhteisen

Kuvio 10: Asiakkaiden ja palvelukeskuksen henkilötyövuosien suhteellinen kasvu vuodesta 2008 vuoden 2010 alkuun (htv)

(Lähde: Palvelukeskusten johtajat)



tietojärjestelmän mahdollinen lisäkustannusrasite) kasvuun aiheuttaa palvelukeskuksen kokonaiskustannuksille selkeän haasteen.

Tuotannon optimoinnin ja tuottavuustavoitteiden näkökulmasta vuonna 2010 tulisi käyttää mahdollisimman paljon väliaikaista ja määräaikaista työvoimaa, kunnes asiakkaiden vastaanotto saadaan toteutettua ja palveluntuotanto vakiinnutettua. tämän jälkeen voidaan aloittaa tuotannon ja tuottavuuden määrätietoinen kehittäminen.

Koska palvelukeskusten nykytilasta ei ollut käytössä prosessikohtaisia tuotannon volyymejä, tavoitetilan henkilöstömäärä on simuloitu taulukossa 10 käyttöasteen perusteella.

Ensimmäisessä sarakkeessa on esitetty palvelukeskusten nykytilan henkilömäärä, prosesseille kohdistettu työmäärää (ml. pääkäyttäjätoiminto) ja tästä laskettu henkilötöyön kohdistuminen pääprosesseille l. käyttöaste (63 %). Kahdessa seuraavassa sarakkeessa on nostettu käyttöaste 65 %:iin. Sarakkeessa 2 on otettu lähtökohdaksi se, että nykyinen käytettävissä oleva henkilötyövuosien määrä pysyy samana, mistä oletuksesta on päätelty, kuinka paljon palvelutuotantoon eli prosesseille voitaisiin kohdistaa lisää työtä käyttöasteen nostamisen myötä. Käyttöasteen nostolla prosesseille kohdentuisi n. 9 henkilötyövuotta enemmän. Sarakkeessa 3 on otettu lähtökohdaksi se, että prosesseille tehdään saman verran työtä kuin tälläkin hetkellä, mistä on päätelty parannetulla käyttöasteella nykytilassa tarvittava palvelukeskuksen kokonaishenkilötyömäärä. Sarakkeessa 4 on simuloitu vuoden 2015 asiakkuuksien palvelemiseen tarvittava henkilötyövuosimäärä nykyisellä käyttöasteella, mikäli palvelukeskusmallin käytöstä tuleva 20 %:n kokonaistehostumispotentiaali valtion talous- ja henkilöstöhallinnolle olisi saavutettu. Sarakkeessa 5 on edelleen tehostettu toimintaa

Taulukko 10: Palvelukeskusten työmäärä ja käyttöaste (65 %)

	1.	2.	3.	4.	5.
	Nykytilan käyttöaste	Nykytila parannetulla käyttöasteella (65 %)	Parannetulla käyttöasteella (65 %) nykytilassa tarvittava henkilömäärä	Nykyisellä käyttöasteella sekä vuoden 2015 asiakkuuksilla ja Kieku-tietojärjestelmäratkaisun tuomalla tehostumisella tarvittava henkilöstömäärä	Vuoden 2015 asiakkuuksilla tarvittava henkilöstömäärä. Oletetaan, että prosesseille kohdistettu työmäärä kasvaa samassa suhteessa kuin palvelukeskuksen koko htv-määrä; simuloidaan 65 % käyttöasteella tarvittava kokonaishenkilömäärä
Kokonais-HTV	501	501	488	524	510
Prosesseille kohdistettu HTV	317	326	317	330	332
Käyttöaste, %	63	65	65	63	65

Taulukko 11: Palvelukeskusten työmäärä ja käyttöaste (70 %)

	1.	2.	3.	4.	5.
	Nykytilan käyttöaste	Nykytila parannetulla käyttöasteella (70 %)	Parannetulla käyttöasteella (70 %) nykytilassa tarvittava henkilömäärä	Nykyisellä käyttöasteella sekä vuoden 2015 asiakkuuksilla ja Kieku-tietojärjestelmäratkaisun tuomalla tehostumisella tarvittava henkilöstömäärä	Vuoden 2015 asiakkuuksilla tarvittava henkilöstömäärä. Oletetaan, että prosesseille kohdistettu työmäärä kasvaa samassa suhteessa kuin palvelukeskuksen koko htv-määrä; simuloidaan 65 % käyttöasteella tarvittava kokonaishenkilömäärä
Kokonais-HTV	501	501	453	524	474
Prosesseille kohdistettu HTV	317	351	317	330	332
Käyttöaste, %	63	70	70	63	70

parantamalla käyttöaste 65 %:iin. Taulukossa 11 on esitetty samat tilanteet, kun käyttöaste on nostettu 70 %:iin.

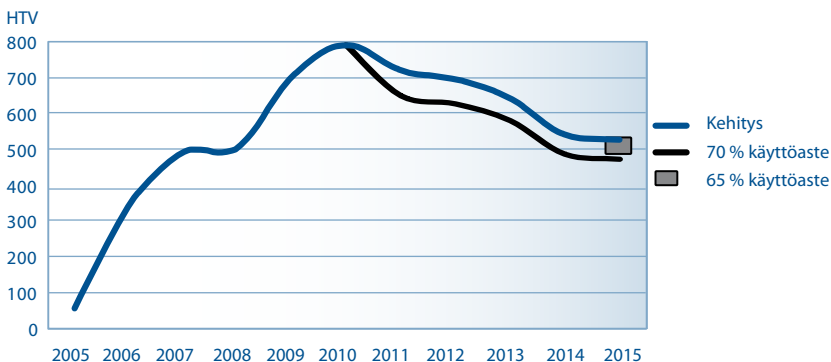
Tämän lasketun tavoittilan tehokkuuden saavuttamiseen vaikuttavat keskeisesti asiakkuusprojektien loppuunsaattaminen ja valtion yhteisen Kieku-tietojärjestelmäratkaisun käyttöönoton ja pilotoinnin vaatimat resurssit palvelukeskuksesta. Kieku-tietojärjestelmähankkeen kehittämistyön käyttöön on alkuvuonna 2009 osoitettu 3–4 henkilötyövuoden työpanos per palvelukeskus. Tämän pohjalta valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen resursseista sitoutuu Kieku-hankkeeseen n. 16 henkilötyövuotta usean vuoden ajaksi. Tietojärjestelmien vaihtuessa on ennakoitavissa, että vanhoja järjestelmien käyttö päättyy vaiheittain, mikä vaikuttaa joltakin osin resursseihin myöhempinä vuosina.

Kehittämishankkeiden toteuduttua, palvelukeskuksen toiminnan vakiinnuttua ja tehostuttua sekä yhteisten tietojärjestelmien käyttöönoton laajennuttua valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen henkilöstötarpeen arvioidaan asettuvan n. 550 henkilöön (2015). Laskennallinen arvio henkilöstötarpeen kehityksestä on kuvattu kuviossa 11.

Kuviossa 11 palvelukeskuksen henkilöstömäärän kehitystä simuloidessa on käytetty seuraavia oletuksia:

1. Yhteisen ratkaisun mukanaan tuoman hyödyn vuosittainen toteutuma on arvioitu seuraavasti:
 - Palvelukeskusmallin tuottavuuspotentiaali (tuottavuuslisäys) on toteutunut (20 %); ja
 - Vuositasolla hyödyt realisoituvat seuraavasti: vuonna 2008 ei ole arvioitu mitään hyötyjä realisoituvan ja vuonna 2015 hyödyt realisoituvat täysimääräisinä.
2. Palvelukeskuksen asiakashenkilötyövuosimäärän muutokset on arvioitu maksimin (90 000 htv:tä) mukaisesti ja sen jälkeen asiakashenkilötyövuosimäärän lineaarinen väheneminen kohti 80 000 htv:tä

Kuvio 11: Simuloitu palvelukeskuksen henkilöstömäärän kehitys vuosina 2005–2015



Taulukko 12: Palvelukeskuksen asiakashenkilötyövuosimäärän muutos

Vuosi	HTV/ Palvelukeskus	HTV/Asiakas
2008	501	61 200
2009	703	80 937
2010	790	89 975
2011	718	87 731
2012	693	85 543
2013	642	83 410
2014	539	81 330
2015	524	80 000

3. Nykytilassa tarvitaan keskimäärin 0,0082 palvelukeskushenkilötyövuotta yhtä asiakashenkilötyövuotta kohden.
4. Lähtökohdiksi on otettu vuoden 2008 toteutuma palvelukeskuksen henkilötyövuosista (1.11.2008) sekä palvelukeskusjohtajien ilmoittama arvio 31.12.2009 tilanteesta.
5. Yllä esitettyjen oletusten perusteella on laskennallisesti esitetty vuosille 2010–15, miten palvelukeskuksen htv-määrä kehittyy ottaen huomioon asiakashankkeiden päättyminen, toiminnan tehostuminen ja yhtenäistyminen sekä yhteisten tietojärjestelmähankkeiden käyttöönottojen päättyminen.
6. Kuviossa 11 on lisäksi esitetty, miten käyttöasteen nostaminen 65 %:iin tai 70 %:iin vaikuttaa vuoden 2015 htv-määrään.

Kuvion 11 mukainen vuosimuutos merkitsisi 4–10 %:n muutosta (30–60 htv/vuosi). Normaali vuosimuutos organisaatioissa on n. 5 %. Tämä asettaa organisaation henkilöstösuunnittelulle selkeän haasteen, johon on pystyttävä vastaamaan.

Laskevan henkilöstömäärän hallitun kehityksen mahdollistaisivat erityisesti tilapäisten toimipisteiden lakkaaminen, toimintatapojen yhtenäistyminen, Kieku-tietojärjestelmäratkaisun käyttöönotto ja käytön laajentuminen, Kieku-järjestelmän kehittämis- ja käyttöönottohankeiden päättyminen, sisäisten prosessien tehostuminen ja osaamisen kehittyminen, sekä jossakin määrin myös eläköityminen. Toisaalta myös organisaation luonnollisen poistuman hyödyntäminen on avainasemassa. Uusrekrytointien tulee olla harkittuja. Muutoksen toteuttaminen voi edellyttää, että palvelukeskuksen palveluksesta lähteneiden vakinaisten ja määräaikaisten tilalle ei aina rekrytoida uutta henkilöstöä vaan tehtäviä jaetaan uudelleen. Myös henkilöstöpoliittiset toimenpiteet ovat käytettävissä, mikäli joidenkin alueiden tehtävät lakkaavat toimintaympäristön ja asiakastarpeiden kehittyessä.

Keskeistä muutoksen pitämisessä hallittuna on se, että nykyisissä palvelukeskuksissa vuoden 2009 aikana tehtävät rekrytoinnit pysyvät maltillisina, ja että huomioidaan myös se, että asiakkuushankkeissa henkilöstön tarve voi olla tilapäistä.

Henkilöstön määrän kasvu sekä lisääntyvät koulutustarpeet aiheuttavat selkeän syötteen uuden viraston ensimmäiselle budjetille 2010. Vaikka rekrytointi on pääosin saatu suoritettua vuoden 2009 aikana, rekrytointiin sekä koulutukseen on varattava riittävästi resursseja, jotta voidaan varmistua laadukkaasta ja asiakkaiden tarpeita vastaavasta palveluntuotannosta.

7.3 Rekrytointi ja palkkaus

Hallinnollisen henkilöstön rekrytointiin sovelletaan ennen palvelukeskuksen käynnistymistä täyttölupamenettelyä. Menettelyn tavoitteena on tarkistaa ensin, voidaanko palvelukeskusverkoston olemassa olevia voimavaroja hyödyntää toimenkuvia monipuolistamalla ja kehittämällä sekä estämällä päällekkäisyyksien syntyminen.

Vuosina 2009–2010 uusien henkilöiden rekrytointi käynnistetään selvittämällä, onko valtionhallinnossa tarjolla alueellistamis- tai tuottavuushankkeen vuoksi vapautuvaa henkilöstöä. Rekrytoinnissa kiinnitetään huomiota myös arvioituun kokonaishenkilöstömäärän tarpeen supistumiseen. Rekrytoinnissa hyödynnetään Heli-järjestelmää.

Tehtävät muodostuvat laadittujen roolikuvausten perusteella ja ne täytetään seuraavilla periaatteilla:

1. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen sisäinen haku;
2. Kohdennettu haku valtion alueellistamis- ja tuottavuushankkeiden vuoksi vapautuvan henkilöstön piirissä; ja
3. Avoin ulkoinen haku.

Uuden viraston palkkauksen osalta tavoitteena on siirtyä yhtenäiseen palkkausjärjestelmään. Sen määrittelytyö on käynnistetty huomioiden valtion virka- ja työehtosopimus vuosille 2007–2010.

7.4 Organisaation pääosat

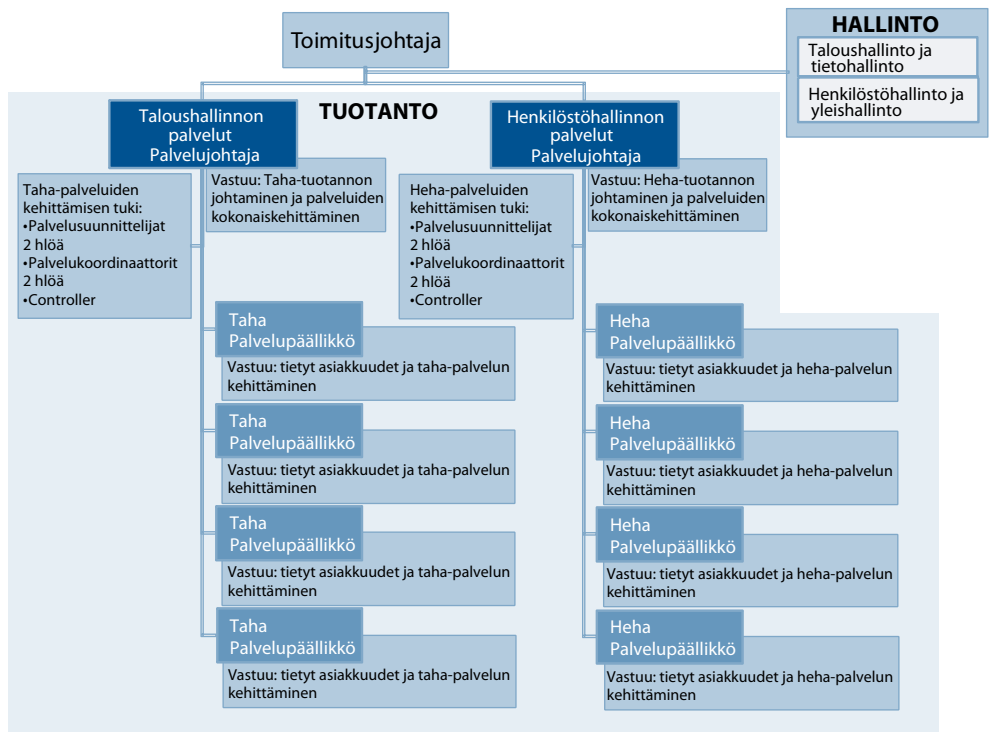
Palvelukeskuksen organisaatorakenteen määrittelyssä ohjaavina periaatteina ovat toimineet palvelukeskuksen yhdistämiselle asetetut tavoitteet. Tavoitteena on joustava ja kevyt hallinnon organisaatorakenne, joka tukee palvelukeskukselle asetettujen tuottavuustavoitteiden saavuttamista asiakastytyväisyyttä vaarantamatta. Palvelukeskuksen yhteinen hallinto muodostaa ver-

kostomaisesti toimivan virtuaaliorganisaation. Tunnistetut yhteisen hallinnon tehtävät sijoittuvat palvelutuotannon kanssa samoihin toimipisteisiin. Näin pystytään pitämään palvelukeskuksen hallinto-organisaatio kevyenä ja joustavana, eikä synny uusia kustannuksia.

Organisaatiosuunnittelussa (kuvio 12) on tähdätty valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen aloitusvaiheen organisaatorakenteen hahmottamiseen. Koska tässä vaiheessa ei ole tarkoitus tarkastella palvelutuotannon yhdistämismahdollisuuksia, muutokset koskevat lähinnä johtoa, hallintoa ja kehittämistä.

Palvelutuotannossa ryhmä- ja asiakasjako pysyisivät nykyisenlaisena. Palvelujohtajat vastaisivat alueensa tuotannon johtamisesta ja palveluiden kokonaiskehittämisestä kehittämisryhmän tukemana. Palvelutuotannosta tietyille asiakkuuksille ja palvelutuotannon prosessikohtaisesta kehittämisestä vastaisivat palvelupäälliköt tukenaan asiakaskohtaiset palveluryhmät. Taloushallinnon osalta palveluryhmiä olisi 30 ja henkilöstöhallinnon osalta 24. Ryhmät vastaisivat nykyistä palvelukeskuksissa olevaa paikkakuntakohtaista ryhmä- ja asiakasjakoa.

Kuvio 12: Palvelukeskuksen alustava organisaatiokaavio



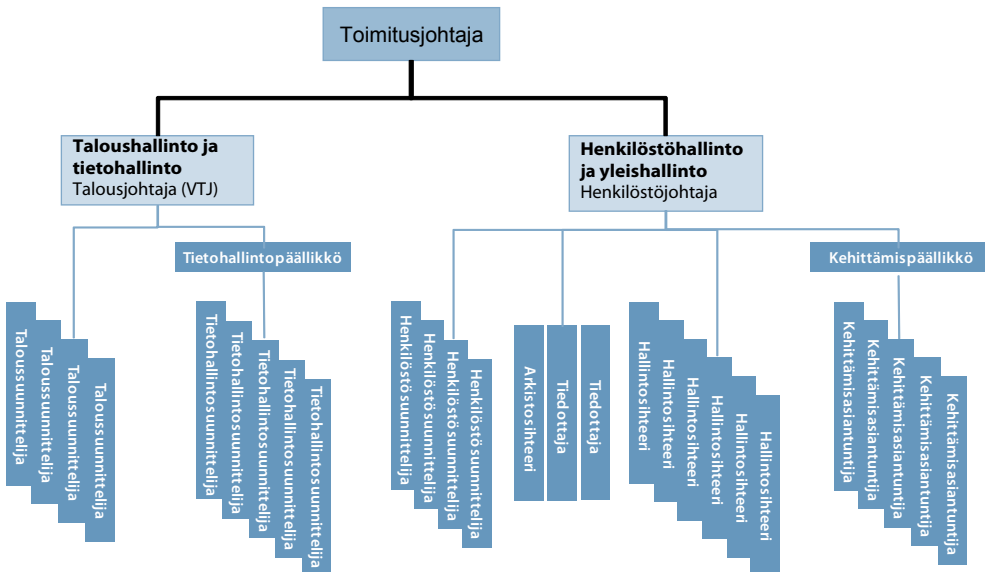
Hallinnon osalta organisaatiomalli on jaettu kahteen toimintoon ja tehtäväalueeseen; Taloushallinto- ja tietohallinto kokonaisuuteen ja henkilöstöhallinto ja yleishallinto kokonaisuuteen.

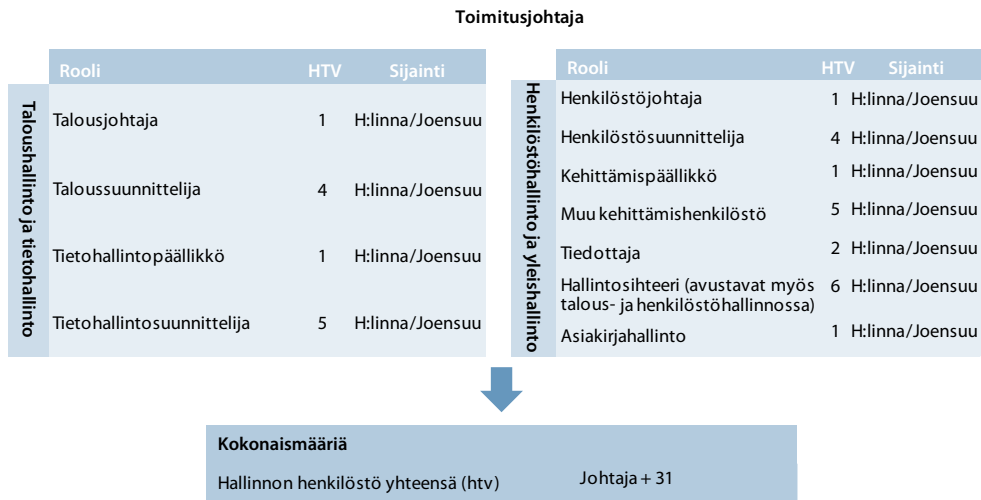
7.5 Pääroolit ja niiden vastuut

Organisaatio koostuu organisaatorakenteen lisäksi päärooleista, niiden vastuista sekä mitoituksista. Palvelutuotannon organisoituminen muodostuu aluksi nykyisten asiakkuuksien mukaisesti. Myöhemmin, uuden tietojärjestelmäratkaisun mahdollistaessa palvelutuotannon, organisoituminen tulee suunnitella uudelleen ja mahdollisesti yhdistää nykyisiä palveluryhmiä. Tämän yhdistämis- ja kehittämissuunnitelman puitteissa palvelutuotannon ryhmäjakoja ei ole muutettu. Palvelutuotannon osalta on kuitenkin määritelty palvelutuotannon organisaatioon sisältyvät johtosuhteet sekä palveluiden kehittämiseen liittyvät roolit.

Hallinnon rakenteen suunnittelu jatkuu vuoden 2009 aikana ja siihen vaikuttavat myös palvelukeskukselle valittava johtaja ja palvelutuotannon organisoinnin rakenne. Asian hahmottamiseksi annetaan jo tässä vaiheessa kuva nykyisen rakenteen mahdollisesta hallintomallista.

Kuvio 13: Palvelukeskuksen hallinnon organisaatio



Kuvio 14: Palvelukeskuksen hallinnon roolit

Kuviossa 14 on alustavasti kuvattu palvelukeskuksen hallinnon roolit ja niiden alustava mitoitus. Hallinnon henkilötyövuosien määrä tarkentuu vuoden 2009 aikana laadittavassa henkilöstösuunnitelmassa. Keskeisiltä osin hallinto- tehtävät tulevat keskittymään Hämeenlinnan ja Joensuun toimipaikkoihin.

Toimeenpanovaiheessa vuonna 2009 edellä esitetyissä kuvioissa tunnistettujen roolien tehtävien sisältöä ja vastuuta tarkennettaessa tulee tarkentaa myös arvioita tarvittavista hallinnon henkilötyövuosista.

Hallinnon htv-arviot ovat osin vielä alustavia ja perustuvat nykyisten palvelukeskusten hallinnon yhteenlaskettuun henkilömäärään. Tiettyjen roolien osalta voidaan muodostaa yhdistelmiä, jolloin sama henkilö hoitaa useampaa kuin yhtä tehtäväroolia ja hyödyntää ulkoisia palveluita. Hallinnon laajentamiseen ei pyritä itsetarkoituksellisesti, vaan hallintoroolin lähtökohtana on perusteltu tarve toiminnan johtamisessa tai kehittämisessä. Vuoden 2009 alkupuolella neljän palvelukeskuksen hallintohenkilöstön määrä on n. 35 henkilötyövuotta.

7.6 Sisäiset johtamis- ja ohjausrakenteet

Palvelukeskuksen sisäisistä johtamis- ja ohjausrakenteista säädetään tarkemmin palvelukeskuksen työjärjestyksessä. Palvelukeskus on päällikkövirasto, jonka päällikkönä toimii virkasuhteinen toimitusjohtaja. Johtajan keskeisenä tukena ja osana palvelukeskuksen johtamista toimii johtoryhmä. Lisäksi palvelukeskusjohtajaa tukee neuvoa-antava neuvottelukunta.

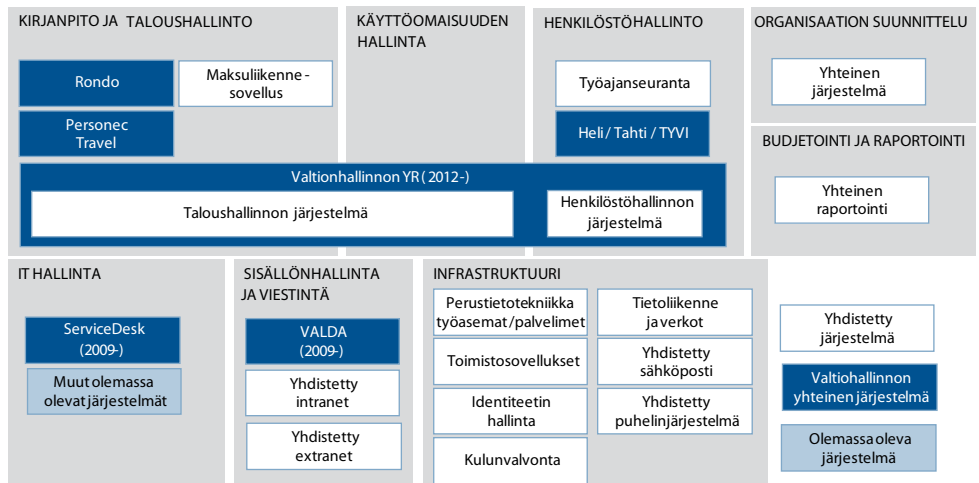
Edellä mainittujen lisäksi palvelukeskuksen ohjaukseen osallistuvat asiakasohjausta varten perustetut asiakas- ja palvelufoorumit ja mahdolliset muut asiakasohjausryhmät.

8 Teknologia ja infrastruktuuri

Tietojärjestelmät

Palvelukeskuksen hallinnollisten IT-järjestelmien arkkitehtuuri kuvaa järjestelmät ja niiden yhdistämistarpeet sekä linjaukset järjestelmien jatkokehittämisessä. Palvelukeskus tukeutuu mahdollisuuksien mukaan olemassa oleviin ja tuleviin valtionhallinnon yhteisiin järjestelmiin, mukaan lukien Kieku-järjestelmä sekä Valtion IT-palvelukeskuksen tuottamat palvelut (näistä ensimmäisessä vaiheessa VALDA). Kuviossa 5 on kuvattu yleisellä tasolla ICT-ratkaisujen päälinjoja. Tarkempi suunnitelma toimeenpanon tueksi laaditaan erilliseksi dokumentiksi.

Kuvio 15: Palvelukeskuksen IT-järjestelmien arkkitehtuuri



Valtion virastojen ja laitosten sekä talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusten käyttöön on hankittu yhteinen talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmäkokonaisuus. Valtiokonttorin käyttöönottosuunnitelman perusteella valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus tulee olemaan vuoden 2012 tienoilla toteutettavan käyttöönottoerän käyttöönottojen osallistuvien joukossa. Tästä huolimatta palvelukeskus osallistuu monin tavoin pilotointiin ja asiakkaidensa käyttöönottoihin ennen ko. vuotta. Palvelukeskuksella on valmiudet siirtyä yhtenäisen Kieku-järjestelmän käyttöönottajaksi aiemminkin, mikäli tarve tähän ilmaantuu.

Jo tehdyn arvioinnin perusteella välivaiheessa on syytä pyrkiä palvelukeskuksen yhteiseen talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmään. Väliaikainen ratkaisu perustuisi olemassa oleviin ja tällä hetkellä palvelukeskuksissa käytettäviin tietojärjestelmiin, minkä ansiosta sen käyttöönotto on kevyempi ja aikataulultaan nopeampi.

Vuoden 2009 aikana toteutettaisiin seuraavat tietojärjestelmien yhtenäistämistoimenpiteet, jotka loisivat yhteisen perustan palvelukeskuksen sisäiselle tietojärjestelmärakenteelle:

- Taloushallinto: Raindance, Rondo ja Travel
- Henkilöstöhallinto: Prima, Heli, Tahti
- Työajanseuranta: Tarmo
- Sisällönhallinta: Valda (VIP)
- Maksuliikenne: Opus Capita/Basware
- IT-hallinta: Service Desk (VK/VIP)

Palvelukeskuksen käytössä olevat ohjelmat toimisivat käytännössä omassa ympäristössään. Järjestelmien käyttöönoton ja yhtenäistämisen tueksi tehdään yhteistyötä palvelukeskusten nykyisten IT-palvelukumppanien (Oikeushallinnon tietotekniikkakeskus (OTTK), Hallinnonalan tietotekniikkakeskus (Haltik) ja Valtiokonttorin/Valtion IT-palvelukeskuksen) kanssa. Lisäksi yhteistyötahoina ovat em. järjestelmien toimittajat. IT-toimeenpanoa koordinoidaan erillisessä työryhmässä ja toteutetaan alatyöryhmissä.

IT-infrastruktuurin peruspalveluiden osalta tavoitteena on tukeutua nykyisten palveluiden, lisenssien ja ratkaisujen laajennuksiin. IT-infrapalvelut hankittaisiin nykyisiltä yhteistyökumppaneilta käyttäen niiden kanssa sovitut palvelukokonaisuuksia. Siirtymäaikana (n. 2 vuotta) palveluita tuottaisivat Oikeushallinnon tietotekniikkakeskus (OPK:n toimipaikat), Hallinnonalan tietotekniikkakeskus (Palken toimipaikka) ja Valtiokonttori (VKPK:n ja PHPK:n toimipaikat). Palvelut olisivat maksullisia. Valtion IT-palvelukeskuksen (VIP) peruspalveluiden valmistuessa palvelukeskus siirtyy sen tarjoamien palveluiden käyttäjäksi. Tämän arvioidaan olevan mahdollista vuoden 2012 alkupuolella, ja mahdollisesti joiltakin osin jo aiemmin.

Infrastruktuuria yhtenäistetään mahdollisuuksien mukaan jo vuoden 2009 aikana. Yhteisiä ratkaisuja palvelukeskukselle ovat tietoliikenne-, sähköposti- ja identiteettihallintapalvelut sekä verkko-, palvelin- ja puhelinpalvelut. Keskeisillä alueilla toteutustoimet käynnistetään vuoden 2009 aikana. Osassa tapauksista voidaan vielä käyttää väliaikaisesti nykyisen infrapalveluita tuottavan kumppanin ratkaisuja (kuten tietoliikenneverkkoa). Infrastruktuurin yhtenäistämistä jatketaan vuonna 2010. Yhtenäinen peruspalveluinfrastruktuuri ja tietojärjestelmärakenne merkitsevät kustannussäästöjä sekä mahdollistavat jatkossa palvelukeskusten yksiköiden työmäärien tasapainottamisen.

IT-peruspalveluita on mahdollista ulkoistaa joko markkinoille tai valtion sisäiselle IT-palveluntuottajalle (VIP). Infra-palveluiden toteuttamisessa tavoitteena on ulkoistaa mahdollisimman paljon, koska tarkoituksena ei ole luoda palvelukeskukseen laajaa IT-infraa ylläpitävää toimintaa. Keskeisestä osamisen olemassaolosta on kuitenkin huolehdittava, koska palveluiden tuottamisessa tukeudutaan käytännössä kokonaan tietojärjestelmiin. VIP:n tuottamat perustietotekniikkapalvelut eivät ole vielä vuonna 2010 laajasti käytettävissä, mutta niiden käyttömahdollisuudet palvelukeskuksen osalta selvitetään ja palveluiden suunnitteluhankkeisiin sekä pilotointeihin osallistutaan vuosien 2009–10 aikana.

Sisällönhallinnan osalta palvelukeskus tulee tukeutumaan jatkossa dokumentinhallinta ja arkistointi -hanke VALDAan ja pyrkii olemaan ensimmäisten käyttöönottajien joukossa. Intranet- ja extranet-ratkaisut yhdistetään nykyisten käytössä olevien ratkaisujen pohjalta.

Palvelukeskus tarvitsee välivaiheen ajaksi organisaation johtamisen tukemiseksi yhtenäisen raportointikäytännön talous- ja henkilöstöhallinnan järjestelmästä. Tässä pyritään hyödyntämään mahdollisuuksien mukaan yhteisten talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmien tarjoamia raportointiratkaisuja. Johtamisen ja palveluiden hinnoittelun tukemiseksi myös työajanseuranta-järjestelmä yhdistetään. Jatkossa myös organisaation suunnitteluun ja portfolion hallintaan tullaan etsimään yhteinen ratkaisu tukemaan palvelukeskusten tarpeita.

Toimitilat

Palvelukeskuksilla on yhteensä lähes 20 toimitilaa 12 kaupungissa. Keskeisimmät niistä sijaitsevat kuudessa kaupungissa, joissa ovat palvelukeskusten pysyvät toimipaikat:

Taulukko 13: Palvelukeskusten toimitilat pysyvissä toimipisteissä

(Lähde: Palvelukeskukset)

Kaupunki	Palvelukeskus	Tilamäärä n. /m2	Sopimuskausi	Huomioita
Hämeenlinna	VKPK	kaksi rakennusta, yht. 1 427	--> 2009	Linnakasarmen tilahanke valmistuu 5/2010, lisätilaa 3 847 m2 (v. 2010–24)
	OPK	1 991	--> 2011	
	PHPK	1 965	--> 2021	
Joensuu	Palke	kaksi rakennusta, yht. n. 2 100	--> 2009	Uudet tilat 3 935 m2, 1.10.2009 (2009–18)
Pori	VKPK	1 030	--> 2009	
Mikkeli	VKPK	448	2009 -->	
Kuopio	OPK	1 106	--> 2012	
Turku	VKPK	228	Toistaiseksi	Verohallinnon tilaa mahdollisuus hyödyntää
	OPK	1 099	2013	

Tilapäisten toimipisteiden asteittainen lakkaaminen merkitsee niitä koskevien toimitilasopimusten päättymistä vuoden 2010 loppuun mennessä. Pääosa tilavuokrasopimuksista on tehty Senaatti-kiinteistöjen kanssa. Tilasopimusten siirtämishanke toteutetaan vuoden 2009 aikana. Toimitilojen osalta laaditaan tarkennettu kuvaus osana toimeenpanovaihetta.

Palvelukeskusten toimitilojen kehittäminen on käynnissä erityisesti VKPK:ssa koko vuoden 2009 ajan. Keskeisimmät kehittämishankkeista liittyvät uusien asiakkaiden merkitsemään palveluhenkilöstön lisätilatarpeeseen Hämeenlinnassa, Mikkelissä, Porissa ja Turussa. Joensuussa on vuoden 2009 aikana valmistumassa uudet tilat Palkeelle. Toiminnan yhdistämistä kaupunkien sisällä samoihin tiloihin on joissakin tapauksissa mahdollista harkita ja toteuttaa (Turku).

Vuoden 2009 toimitilaratkaisut ja muut tulevat toimitilaratkaisut perustuvat avokonttoriympäristöihin, jossa huomioidaan avokonttorissa tehtävää työtä tukevat tilaratkaisut (mm. hiljaiset tilat ja projektihuoneet). Tilasuunnittelussa ja -manageroinnissa hyödynnetään Senaatti-kiinteistöjen osaamista. Pitkällä aikavälillä yhteisten tilojen etsiminen näyttäisi koskevan erityisesti Hämeenlinnaa.

9 Talous

Perustettava palvelukeskus on asiakasorganisaatioistaan erillinen tulosohjattu, nettobudjetoitu virasto. Sillä on omaan hallintoasetukseen perustuva itsenäinen toimivalta. Palvelukeskuksella on oma nettobudjetoitu toimintamenomomentti ja oma tase (aloittava tase). Palvelukeskuksen asiakkailleen tuottamat palvelut ovat maksullisia. Asiakasorganisaatiolta peritään maksu, joka perustuu palveluiden tuottamisesta aiheutuviin kustannuksiin (omakustannusarvo). Vuoden 2010 alusta alkaen palvelukeskuksen toiminta rahoitetaan täysin palveluiden tuottamisesta saatavalla tulorahoituksella.

Taulukkoon 14 on koottu ja yhdistetty palvelukeskusten budjetit vuodelle 2009. Kaikkien palvelukeskusten osalta budjetit eivät ole lopullisia, ja niihin saattaa tulla vielä muutoksia.

Erilaisista laskenta- ja esitystavoista johtuen eri kustannuserät on esitetty seuraavasti:

- Henkilöstökulut, sisältävät kaikki henkilöstökulut
- Vuokrat, sisältävät kaikki toimitilojen vuokriin liittyvät kulut
- Kaikki muut kulut, sisältävät kaikki muut palvelukeskuksen kulut, ml. seuraavat erät:
 - IT-kustannukset
 - Aineet, tavarat ja tarvikkeet
 - Palveluiden ostot
 - Muut kulut
 - Poistot ja investoinnit

IT-kustannukset ja niiden osuus on esitetty erikseen. Niiden osuus kokonaiskustannuksista vaihtelee suuresti palvelukeskusten välillä. Vaihtelu aiheutuu osittain siitä, että osa palvelukeskuksista omistaa palvelutuotantoon käyttämänsä järjestelmät, kun taas osalla palvelukeskuksista asiakas omistaa palvelutuotannon järjestelmät.

Taulukko 14: Palvelukeskusten budjetit vuodelle 2009

(Lähde: Palvelukeskusjohtajat)

	PHPK	PALKE	VKPK	OPK	KOKONAISUUS
TOIMINNAN TUOTOT	6 939 300	12 056 974	15 288 000	9 250 000	43 534 274
Henkilöstökulut	5 822 950	7 634 100	8 732 000	5 780 000	27 969 050
Vuokrat	385 000	749 800	562 000	755 000	2 451 800
Kaikki muut kulut yhteensä	731 350	3 673 074	6 994 000	2 715 000	14 113 424
YHTEENSÄ	6 939 300	12 056 974	16 288 000	9 250 000	44 534 274
	Prosenttia				
Henkilöstökulut	84	63	54	62	63
Vuokrat	6	6	3	8	6
Kaikki muut kulut	11	30	43	29	32
YHTEENSÄ	100	100	100	100	100
IT-kustannukset	373 000	1 605 981	3 822 000	1 183 000	
IT-kustannusten osuus, %	5	13	25	13	

Taulukko 15: Palvelukeskuksen arvioidut kokonaiskustannukset vuosina 2010–2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Henkilöstökulut	34 134 000	33 589 000	32 691 000	31 784 000	30 869 000	28 432 000
Vuokrat	3 374 000	3 320 000	3 232 000	3 142 000	3 052 000	2 811 000
Kaikki muut kulut	8 261 000	8 509 000	8 764 000	9 027 000	9 298 000	9 577 000
YHTEENSÄ	45 770 000	45 419 000	44 687 000	43 953 000	43 218 000	40 819 000
IT-kustannukset*	15 481 000	15 946 000	16 424 000	16 917 000	17 424 000	17 947 000
YHTEENSÄ	61 251 000	61 365 000	61 111 000	60 870 000	60 642 000	58 766 000

* Oletus 25 % + 3 %:n vuosittainen kasvu.

Huomionarvoista taulukossa 14 esitetyissä luvuissa on suuret erot henkilöstökustannusten osuudessa. PHPK:n henkilöstökustannusten osuus on n. 30 % suurempi kuin VKPK:n vastaava osuus. Eroon vaikuttavat suurelta osin käytettävistä IT-järjestelmistä maksettavat korvaukset. IT-kustannusten jyvitys palvelukeskuksille ja edelleen niiden asiakkaille on erilaista palvelukeskusten välillä. Sisäinen laskenta ja siihen liittyvä kustannuserien määrittäminen sekä edelleen jakaminen palvelukeskuksen ja asiakkaiden kesken asettaa haasteet ensimmäisen yhteisen budjetin (2010) laatimiselle.

Palvelukeskusten budjetoitu kokonaiskustannus vuodelle 2009 on lähes 45 milj. euroa. Tämän lisäksi kokonaiskustannuksissa tulee huomioida IT-kustannukset, joiden arvioidaan olevan yhteensä n. 4–6 milj. euroa. Vuoden 2009 luvut voivat tarkentua budjetoinnin edetessä ja vuoden 2009 uusien asiakkaiden sisäänoton ja resurssitarpeiden vaikutusten arvioinnin täsmentyessä.

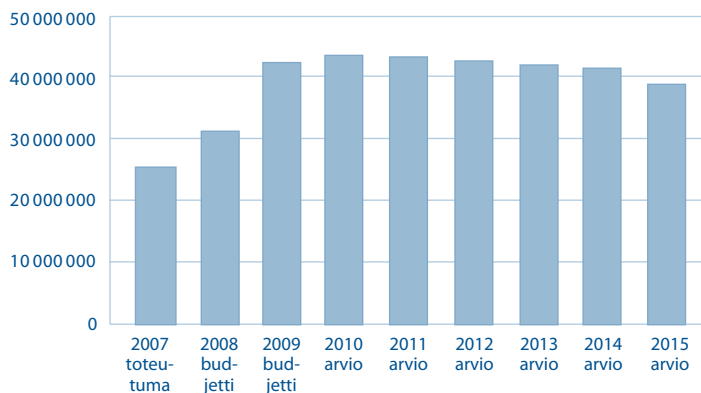
Kuviossa 16 on kuvattu ja osin arvioitu palvelukeskusten kokonaiskustannusten kehittyminen vuodesta 2007 vuoteen 2015. Kuviossa kokonaiskustannusten kasvu on vuosien 2007 ja 2010 välillä suuri, mikä johtuu toiminnan laajentumisesta. Kustannuksissa ei ole huomioitu IT-kustannuksia, koska niiden vertailu on vaikeaa palvelukeskusten erilaisten käytäntöjen vuoksi.

Palvelutuotannon vakiinnuttua (kaikki uudet asiakkaat tuotu sisään) kokonaiskustannuskehityksen suunta muuttuu laskevaksi prosessien standardoinnin, yhteisen järjestelmän sekä molemminpuolisen osaamisen lisääntymisen seurauksena.

Taulukossa 15 on esitetty arvio palvelukeskusten kokonaiskustannuskehityksestä vuosina 2010–2015.

Kuvio 16: Arvio palvelukeskusten kokonaiskustannusten kasvusta 2007–2015

(Arvioissa ei ole oletettu uudesta yhteisestä järjestelmästä aiheutuvia kustannuksia)

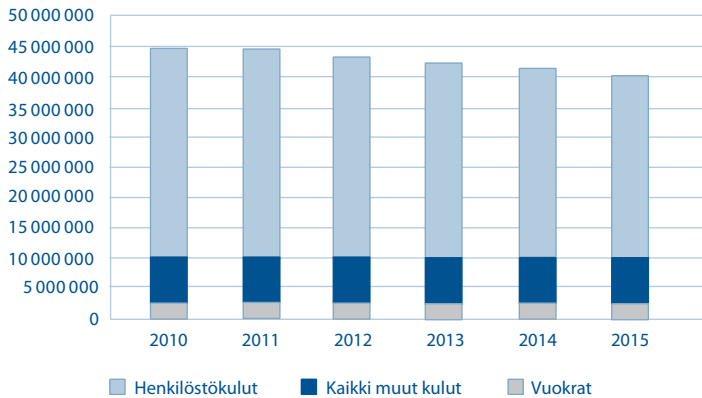


Henkilöstökustannukset on arvioitu käyttäen palvelukeskuksen kyseisen vuoden henkilöstömäärää. Yhden henkilötyövuoden keskimääräinen kustannus on laskettu vuoden 2008 tiedoista (htv-lukumäärä 501, keskimääräinen htv:n henkilöstökustannus 44 124 e/htv). Käytetty henkilötyövuosien määrä perustuu kuviossa 11 esitettyyn henkilötyövuosimäärän arvioituun kehitykseen.

Vuokratustannukset ja muut kulut perustuvat vuoden 2008 tilanteeseen, jonka perusteella ne on jyvitetty henkilötyövuodelle. IT-kustannukset ovat arvioita. Niiden on arvioitu muodostavan 25 % kokonaiskustannuksista vuonna 2010 (25 % on keskimääräinen IT-kustannusten osuus niissä organisaatioissa, joissa on ERP-järjestelmä käytössä). Kaikkien kustannusten on oletettu nousevan 3 % vuodessa.

Kuviosta 17 käy ilmi, että kustannustason oletetusta kasvusta huolimatta palvelukeskuksen kokonaiskustannusten oletetaan laskevan. Olettama perustuu alenevaan henkilöstötarpeeseen. Henkilöstökustannusten oletetaan laskevan vuosien 2010 ja 2015 välillä n. 17 %. IT-kustannusten arviointia ei ole mielekästä tehdä Kieku-ratkaisun kustannustietojen puuttuessa. Tästä huolimatta henkilöstökustannukset tulevat olemaan palvelukeskusmallissa suurin kustannuserä myös tulevaisuudessa.

Kuvio 17: Palvelukeskuksen arvioidut kokonaiskustannukset kustannuserittäin vuosina 2010–2015



10 Markkinointi ja viestintä

Palvelukeskusten yhdistämishankkeelle on laadittu viestintäsuunnitelma, jonka toimenpiteet keskittyvät vuoden 2009 viestintätoimenpiteisiin. Viestinnän tärkeimmiksi sidosryhmiksi on tunnistettu seuraavat toimijat:

- Nykyiset palvelukeskukset
- Nykyiset ja tulevat asiakkaat
- Kumppanit (Valtiokonttori, VIP, OTTK, Haltik, muut sopimuskumppanit, henkilöstöjärjestöt, VM:n osastot, hankkeet ja projektit)
- Projektin sisäiset työryhmät
- Tiedotusvälineet ja suuri yleisö

Tärkeimmät viestinnän kanavat ovat VM:n internetsivusto, laadittavat yleisesitykset, suunnitelmat ja infokirjeet, esiintymiset erilaisissa tilaisuuksissa sekä nykyisten palvelukeskusten viestintä henkilöstölleen ja asiakkailleen.

Erillinen palvelukeskuksen markkinointisuunnitelma laaditaan vuoden 2010 aikana. Palvelukeskuksen markkinointi keskittyy aluksi palvelukeskuksen ja sen palveluiden markkinointiin sekä uuden nimen tunnettavuuden kasvattamiseen asiakasvirastojen henkilöstön keskuudessa.

11 Yhdistämiseen liittyvät riskit

Riskit tulisi arvioida eri näkökulmista:

1. Riskit, jotka voivat realisoitua palvelukeskusten yhdistämisen toteutusvaiheen aikana
2. Riskit, jotka liittyvät palvelukeskusten palvelutuotantoon
3. Riskit, jotka liittyvät toimintaympäristöön

Palvelukeskuksen hallinnolliseen yhdistämiseen sisältyy sekä toimeenpanovaiheen hankehallintaan että yhdistetyn palvelukeskuksen toimintamallin käynnistymiseen liittyviä riskejä. Tiukat aikataulut sekä tarvittavien resurssien

Kuvio 18: Riskien eri näkökulmat

TOTEUTUSVAIHEEN RISKIT		
Muutostenhallinta Tavoitteiden yhdenmukaisuus Hankkeen sisäinen ohjaus ja päätöksenteko Sisäinen tiedonkulku ja viestintä Hankkeen laajuuden määrittely	Hankkeen kesto Hankkeen aikataulutus ja läpivienti Kustannusten arviointi Hankkeen laatu Resurssien hallinta Resurssien hallinta projektien kesken	Henkilöstön riittävyys Henkilöstön osaaminen Henkilöstön pysyvyys Hankkeen riskienhallinta Päätöksentekovaltuudet Ongelmien ratkaisu
PALVELUTUOTANNON RISKIT		
Teknologia Infrastruktuuri ja järjestelmät Yhteinen järjestelmäratkaisu	Tavoitteiden saavuttaminen Tuottavuus ja kustannustehokkuus Hyötyjen realisointi	Palvelun laatu Palvelun laadun ylläpitäminen ja kehittäminen
Muutosvastarinta Nykyiset organisaatiot ja tulevat asiakkaat	Avainhenkilöt Saatavuus ja sitoutuminen	Läpinäkyvyys Uudet organisaatiorakenteet, hinnoittelu ja raportointi
TOIMINTAYMPÄRISTÖÖN LIITTYVÄT RISKIT		
Konserniohjaus Kilpailukyky suhteessa markkinoihin	Asiakkaiden odotukset Asiakkaiden sitoutuminen Osaavan henkilökunnan saatavuus	Kumppanuus/järjestelmätoimittajat Muutokset asiakasorganisaatioissa

allokointi hankkeeseen ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat suoraan hankkeen toimeenpanovaiheen onnistumiseen. Projektin toimeenpanovaiheen menestykselliseen toteuttamiseen liittyy myös seuraavat suunnitteluvaiheessa tunnistetut riskit:

- Avainhenkilöiden rekrytoinnin tai tehtävään nimittämisen viivästyminen (palvelukeskuksen johtaja, muu johto)
- Henkilöstön siirtymisen viivästyminen ja muutosvastarinta
- Projektin hallintaan ja toimivaltasuhteisiin liittyvät epäselvyydet ja hankehallinnan resurssien puute
- Toteutuksen työryhmien resursointi, tarvittava asiantuntemuksen kiinnittäminen sekä työn koordinointi
- Yhteistyökumppaneiden (erityisesti IT) resurssien saatavuus toimeenpanovaiheessa
- Viestinnän selkeyteen, ajoitukseen, kohderyhmään ja muotoon liittyvät haasteet

Yhdistyneen palvelukeskuksen toiminta käynnistyy 1.1.2010. Toiminnan alkuvaiheeseen liittyy mm. seuraavia riskejä:

- Palvelukeskuksen ohjausmallin toimeenpano ja toimivuus käytännössä
- Positiivisen mielikuvan ylläpito muutoksessa, henkilöstön ja sidosryhmien sitouttaminen muutokseen
- Asiakshyötyjen osoittamisen onnistuminen vanhoille ja uusille asiakkaille sekä asiakastyytyväisyyden ja palvelulaadun ylläpitäminen muutoksessa
- Uusien asiakkaiden totuttautuminen palvelukeskusmalliin jatkuu
- Tilaajaosaamisen riittävyys mm. palvelusopimusten määrittämisessä ja hyödyntämisessä
- Resurssien saatavuus prosessien ja tietojärjestelmien kehittämiseen sekä yhteisten kehittämishankkeiden resurssivaatimusten kasvaminen
- Päällekkäisen hallinnon muodostuminen
- Palveluiden standardisoinnin ja asiakaskohtaisen räätälöintitarpeen yhteensovittaminen
- Tietojärjestelmien epäyhtenäisyys ennen Kieku-tietojärjestelmään siirtymistä ja Kieku-järjestelmän käyttöönoton viivästyminen
- Palvelukeskuksen ja asiakkaiden välisten rajapintojen epäselvyydet sekä prosessien mahdollinen palautuminen asiakkaalle, jolloin keskittämisen hyödyt jäävät saavuttamatta
- Palvelukeskusten kustannuslaskennan ja hinnoittelun erot

12 Liittyvät dokumentit

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusverkoston kehittämisen ohjausryhmän asettamispäätös (VM091:00/2007)

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusverkoston kehittämissryhmän asettamispäätös (VM091:01/2007)

Valtionalouden kehykset vuosille 2008–11; 8.3.2007 (VM 7/214/2007)

Valtionalouden tarkistetut kehykset vuosille 2008–11; 25.5.2007 (VM 17/214/2007)

Valtionalouden kehykset vuosille 2009–12; 13.3.2008 (VM 26/214/2008)



VALTIOVARAINMINISTERIÖ
Snellmaninkatu 1 A
PL 28, 00023 VALTIONEUVOSTO
Puhelin 09 160 01
Telefaksi 09 160 33123
www.vm.fi

9/2009
Valtiovarainministeriön julkaisuja
Maaliskuu 2009

ISSN 1459-3394 (nid.)
ISBN 978-951-804-926-8 (nid.)

ISSN 1797-9714 (PDF)
ISBN 978-951-804-927-5 (PDF)

VM:N
JULKAISUSARJAN
TEEMAT:

Budjetti

Hallinnon kehittäminen

Kunnat

Ohjaus ja tilivelvollisuus

Rahoitusmarkkinat

Taloudelliset ja
talouspoliittiset
katsaukset

Valtion työmarkkinalaitos

Verotus