

Scrumin roolit ja tapahtumat taloushallinnon organisoinnissa

28.3.2024

Viekö taloushallinnon organisointi Scrum-käsittein kohti ketterämpää taloushallintoa? Artikkelin tavoitteena on tuoda Scrumin roolit ja tapahtumat taloushallinnon kontekstiin ja pohtia, miten talousorganisaation toiminta muuttuisi. Vaikka taloushallinto on rutiinien osalta hyvinkin järjestelmällinen, niin kehitystehtävien hallinnoimisessa löytyy edelleen kehitettävää.

Roolit

Scrumin “projektipäällikkö”, Scrum Master on tiimin toiminnan mahdollistaja, joka toimii pääasiallisena viestijänä muun organisaation ja kehittäjätiimin välillä ratkoen kehittämisen esteitä (Coursera, 2023). Taloushallinnon kontekstissa kyseessä olisi lähinnä tiimin lähiesimies tai pienemmissä organisaatioissa talousjohtaja. ”Fina Master” keskustelee asiantuntijoiden kohtaamista haasteista ja toimii yhteyshenkilönä eri funktioihin organisaation sisällä ratkoen kehittämisen ongelmia. Tämä vapauttaa asiantuntijoiden aikaa sekä rutiinien hoitamiseen että toiminnan kehittämiseen. Toimintatapahan ei juuri poikkea perinteisestä, mutta ”Servant leader”-ajattelun ja toimintamallin (Coursera, 2023) korostaminen on luonnollinen ja moderni tapa kehittää myös taloushallinnon johtamista. Erityisesti kehittämistehtävien organisoinnissa Fina Masterin tulee kiinnittää huomioita tiimin suojaamiseen ulkopuolelta tulevia vaikutusyrityksiä vastaan varmistaakseen tiimin autonomisen toiminnan ja sopivan työkuorman. Fina Masterin tehtävänä on järjestää määrämuotoiset palaverit sekä raportoida toiminnasta. Rooliin kuuluu Scrumia mukaillen myös toimintamallin jatkuva kehittäminen ja kouluttaminen, jossa tulee erityisesti panostaa rutiinitehtävien ja kehittämisen tasapainon säilyttämiseen. Fina Masterin rooli muuttuisi modernien suuntausten mukaisesti vahdista mahdollistajaksi.

Product owner ylläpitää kehityslistaa, priorisoi tehtävälistaa yhteistyössä kehitystiimin kanssa ja keskustelee asiakkaiden kanssa vaatimusten ja asiakastarpeiden ymmärtämiseksi (Coursera, 2023). Taloushallinnossa asiakas on usein sisäinen, mutta eri toimintojen vaatimusten ymmärtäminen, yhteensovittaminen ja priorisointi vaatii omanlaistaan osaamista. Näin ollen oleelliseksi tekijäksi muodostuu kokonaiskuvan ylläpito ja asiakasarvon maksimointi. Fina Ownerin roolissa henkilö ylläpitäisi listaa kehitystoimenpiteistä ja valikoisi yhdessä asiantuntijoiden kanssa esimerkiksi seuraavan viikon aikana kehitettävät asiat product backlogissa (Scrum, (n.d.). Tarvittaessa Fina Owner neuvottelisi asiakkaan kanssa eri kehittämistoimenpiteiden prioriteeteista, mikä avustaisi keskusteluissa talouden asiantuntijoiden kanssa. Fina Owner roolin tarkastelu avaa myös mielenkiintoisia kysymyksiä siitä, miten kehittäminen ja rutiini ylipäänsä mielletään taloushallinnossa? Koska kyse ei useinkaan ole koodauksesta, niin onko taloushallinto edelleen asiakasroolissa ketterissä projekteissa vai tulisiko osaava taloushallintotiimi organisoida siten, että esimerkiksi analytiikka ja BI-ratkaisuihin löytyy osaaminen tiimin sisältä?

Scrumin mukaan kehittäjät osallistuvat toimenpiteiden suunnitteluun estimoimalla toteutuksen vaatiman ajan sekä toteuttavat sprinttiin valittuja tehtäviä (Coursera, 2024). Taloushallinnon asiantuntijat vastaavat usein omista liiketoiminnoistaan ja kuuluvat matriisiorganisaatiossa sekä liiketoiminnan että taloushallinnon organisaatiorakenteisiin. Pystyykö taloushallintotiimin organisoimaan kehitystiimiksi vai vetävätkö liiketoimintojen vaatimukset Controller-roolin edelleen pääasiallisesti osaksi liiketoiminnan tiimejä? Ja toisaalta, taloushallinnossa kuitenkin toteutetaan raportoinnin kehittämistä sekä otetaan käyttöön uusia järjestelmiä, mutta itseorganisoituvan ja kaiken tarvittavan kehittämisosaamisen yhdistäminen taloushallintotiimin sisälle on hankalaa, ellei mahdotonta. Vaihtoehdoksi jää joko yhteistyö IT:n tai ulkopuolisten toimijoiden kanssa.

Roolien osalta Servant leader-tyyppinen Fina Master olisi mahdollisesti toivottava kehityssuunta ja samoin kaikki kehittämisen langat yhdessä pitävälle Fina Ownerille. Voisiko tässä olla perustaa talouspäällikön tai -johtajan roolille? Kuten todettua, kehittämistiimiksi organisoitumiseen liittyy sen sijaan enemmän haasteita. Lopulta, onko tehtäväkenttä sen kaltainen, että periaatteita tulisi noudattaa vain oman työnsä organisointiin?

Tapahtumat

Oman kokemuksen perusteella sisäisen laskennan työ ja sen organisointi on varsin itsenäistä etenkin kehittämistyön puolella. Jos taas toimitaan projekteissa, niin yleensä noudatetaan perinteistä mallia tehtävien järjestelyssä ja projektin läpiviennissä. Tällöin läpinäkyvyys toteutuu melko heikosti asiantuntijoiden ja projektien välillä. Toki tämä on muuttumassa ja IT-organisaatioiden lisäksi ketteryys levittäytyy myös muihin toimintoihin joko asiakkuuden kautta tai oman työn organisoinnissa. Scrumissa erilaiset tapahtumat lisäävät tätä läpinäkyvyyttä ja toisaalta toiminnan tarkkailua.

Scrumissa kehittämistyö organisoidaan lyhyisiin, noin 2-4 viikon, sprintteihin (Scrum, (n.d.). Sprintin sisältö lyödään lukkoon etukäteen ja näin ollen kehittäjät tietävät, mitä seuraavan sprintin aikana tulee saada valmiiksi. Taloushallinnon puolella tehtävät ja tavoitteet elävät nopeammin, eikä kehittämistoimintaa ole välttämättä rajattu näin tarkasti. Lisäksi kehittäminen tapahtuu useissa projekteissa, rutiinien ohella, kun taas Scrumissa tavoitellaan 100% allokaatiota yksittäiselle projektille. Allokaatioista syntyykin yksi mahdollinen

este, miksi Scrum ei sellaisenaan sovellu taloushallinnon työn organisointiin. Yksittäisenä ajatuksena voidaan kuitenkin poimia työrauhan takaaminen lukitsemalla sprinttejä tietyksi ajaksi, mikä helpottaa oman työn priorisointia. Samalla voidaan paremmin olettaa, että sovitut tehtävät saadaan tietyssä ajanjaksossa toteutettua, jos muut tehtävät eivät pääse ohituskaistalta sovittujen edelle.

Sprint planning -palavereissa tarkastellaan kehitettäviä asioita arvioiden niiden toteuttamisen vaatimaa aikaa ja priorisoiden niiden tärkeyttä (Scrum, (n.d.)). Näin myös taloushallinnossa asiantuntijat pääsisivät vaikuttamaan seuraaviin tehtäviin sekä esittämään arvion siitä, minkä verran aikaa tehtävät vaativat ja minkä verran aikaa on käytettävissä seuraavan parin viikon aikana. Tämä yksittäisen projektin ja muiden tehtävien välinen suhde jää usein hämärän peittoon ja sprint planning -tyyppiset palaverit voisivat tarjota yhden mahdollisuuden hahmottaa paremmin tiimin työkuormaa. Toki tämä onnistuu myös perinteisemmissä viikkopalavereissa, mutta se edellyttää, että tehtäviä käydään järjestelmällisesti läpi. Sprint review -palaverissa taas tarkastellaan sprintin aikana valmistuneet vaatimukset ja katsotaan, mitä voidaan viedä tuotantoon (Scrum, (n.d.). Taloushallinnon osalta tämä voisi hyvin sisältää erilaiset ad-hoc-selvitykset, järjestelmämuutokset tai kehitetyt raportit.

Daily scrum -palavereissa käydään läpi sprintin tila ja mahdolliset kehittämisen esteet (Scrum, (n.d.). Taloushallinnon osalta voidaan pohtia, aiheuttaako päivittäinen palaveri tarpeetonta hallinnollista ajankäyttöä etenkin, jos jokainen työskentelee lähinnä omien erillisten tehtävien parissa. Sen sijaan retrospective-tyyppinen toiminta olisi tervetullut lisä taloushallintoon. Tässä palaverissa pohditaan, miten tiimi toimi sprintissä ja mitä voitaisiin parantaa (Scrum, (n.d.). Kehittämistyön prosessit tulisivat läpinäkyvämmiksi ja jatkuvasta kehittämisestä tulisi arkipäivää.

Pohdintaa

Kuvausten ja pohdinnan perusteella Scrum ei välttämättä sellaisenaan tai ainakaan kaikilta osin sovellu taloushallinnon organisointiin johtuen juuri taloushallinnon asiantuntijoiden erilaisesta työskentely-ympäristöstä ohjelmoijiin verrattuna. Ajatusleikki saattaa kuitenkin synnyttää ideoita siitä, miten eri rooleja voidaan muokata ja toisaalta, minkälaista viestintää, ja mihin asioihin liittyen, eri palavereissa suoritetaan. Tarkastellussa kannattaa myös huomioida laajemmin ketteryyden periaatteet, joita käsittelin aikaisemmassa artikkelissa. Rutiinien ohella taloushallinnon kehittämistoiminto vaatii oman huomionsa. Tasapaino itseohjautuvuuden, tiimityöskentelyn sekä projekti- ja organisaatiovastuiden välillä ei synny itsestään.

Mikko Kulmala
KTM, FM
lehtori
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Lähteet

Agile Manifesto 2001. Principles behind the Agile Manifesto. [Viitattu 15.3.2024]. Saatavissa: http://agilemanifesto.org/principles.html

Coursera. (2023). Scrum roles and responsibilities. [Viitattu 15.3.2024]. Saatavissa:

https://www.coursera.org/articles/scrum-roles-and-responsibilities

Scrum.org. (n.d.). Introduction to Scrum events. [Viitattu 15.3.2024]. Saatavissa: https://www.scrum.org/resources/introduction-scrum-events