

Ketterät periaatteet ja taloushallinnon organisointi

12.5.2023

Ketteriä periaatteita on hyödynnetty reilun parin kymmenen vuoden ajan tietojärjestelmien kehittämiseen. Toimiessani eri taloushallinnon organisaatioissa olen havainnut, että jotkin periaatteista sivuavat taloushallinnon organisoinnissa hyödynnettyjä toimintamalleja. Taloushallinnossa ei välttämättä kuitenkaan ole vastaavaa julkilausuttua johtamisen tai ohjauksen toimintamallia ja periaatteita, jotka esimerkiksi ketterä manifesti tarjoaa. Tässä artikkelissa pohditaankin ketterien periaatteiden soveltamista taloushallinnon organisointiin ketterän manifestin laajuudessa ja toisaalta, minkälaisia haasteita mallin osittaisesta omaksumisesta saattaa seurata.

Scrumin periaatteet

Ketterässä julistuksessa (2001) on määritelty 12 scrumin perusperiaatetta, jotka on käyty läpi kuvassa 1. Perusperiaatteissa linkittyvät myös hyvin yritysten potentiaalisiin arvoihin vai miltä kuulostavat esimerkiksi asiakaslähtöisyys, jatkuva kehittäminen, laatu tai luottamus. Toisaalta periaatteiden kautta pystytään hyvin suunnittelemaan myös kestävän päivittäisen työskentelyn toimintatavat, jolloin niitä voidaan hyödyntää linkkinä strategian ja arkisen työskentelyn välillä. Näin ollen ketterät menetelmät voivat toimia myös taloushallinnossa strategian jalkauttamisen työkaluna.



Kuva 1. Scrumin periaatteet (Agile Manifesto, 2001) taloushallintoon mukaillen.

Taloushallinto toteuttaa kuukausittain, kvarttaleittain ja vuosittain toteutettavia rutiineja eri sidosryhmille. Rutiinit elävät jonkin verran vuodesta toiseen, mutta scrumin kannalta mielenkiintoisempi näkökulma on taloushallinnon kehittämisprojektien johtaminen ja organisointi. Miten taloushallinnossa mahdollistetaan asiakaslähtöiset luottamuksen arvoiset itseohjautuvat tiimit, joilla on palveluiden nopeaan toteuttamiseen soveltuva ympäristö ja tarvittava tuki? Seuraavissa luvuissa tarkastellaan perusperiaatteiden hyödyntämistä taloushallinnon organisoinnissa sekä potentiaalisia sudenkuoppia mallin osittaiseen hyödyntämiseen liittyen.

Asiakaslähtöisyys, muutosvalmius ja toimivat ratkaisut

Ketterien menetelmien perusperiaatteet korostavat ohjelmistojen nopeaa ja jatkuvaa, asiakaslähtöistä toimittamista. Tavoitteena on toimivien ratkaisujen tuotantoon vienti tasaisella, mutta ripeällä toimitusajalla. Samalla ketterien menetelmien tavoitteena on mahdollistaa valmius vaatimusmuutoksiin. Taloushallinnossa asiakkaat ovat usein sisäisiä, mutta toimintaa voidaan tästä huolimatta ohjata asiakaslähtöisesti. Toimivien raportointiratkaisujen toimittaminen on myös pätevä toimintaa ohjaava tavoite ja esimerkiksi erilaiset BI-ratkaisut mahdollistavat myös nopeat muutokset ja asiakaskohtaiset räätälöinnit.

Lorealin (2021) mukaan ketteryyden kautta on mahdollista pyrkiä nopeammin kohti liiketoiminnallista arvoa. Taloushallinnon organisoinnissa asiakas- ja liiketoimintalähtöisyys (Agile Manifesto, 2001) toistuvat erityisesti

controller-toiminnon vaatimuksissa, kuten myös vaatimus nopeista ratkaisujen toimituksesta ja reagoinnista erilaisiin muutoksiin. Vaatimuksen muuttaminen käytännön toimintamalliksi on kuitenkin haastavaa etenkin, jos huomioidaan kaikki 12 periaatetta ja niiden tasapaino. Taloushallinnon kehittämistoimintaan ketterien menetelmien sprintit toisivat sen sijaan selkeyttä, läpinäkyvyyttä ja työrauhaa, jotka luovat lopulta perustan asiakaslähtöisyydelle ja toimitusaikataulujen ennustettavuudelle.

Yhteistyö, luottamus ja kommunikaatio

Päivittäisen yhteistyö ja kasvokkaisen kommunikaation korostaminen ovat myös ketterien menetelmien perusperiaatteita, samoin kuin toimintaympäristön, tuen ja luottamuksen varmistaminen (Agjle Manifesto, 2001). Scrum Masterin roolissa, joka usein virheellisesti vertautuu perinteiseen projektipäällikköön, yksi keskeinen tehtävä on suojata tiimiä ja pitää sprintin sisältö ehyenä, jotta voidaan varmistaa työrauha ja toisaalta tehtävien asiakasohjautuvuus.

Taloushallinnossa tulisi pyrkiä kohti yhteistyöhön perustuvaa kohtaamis- ja toimintamallia (Loreal, 2021). Taloushallinnon liiketoimintasuhteissa päivittäinen yhteistyö sisäisen asiakkaan kanssa osaltaan onkin luonteva osa työskentelyä. Näkisin kuitenkin haasteena sprintin tuoman työrauhan ja scrum master-roolin puuttumisen. Taloushallinnon asiantuntija toimii usein matriisirakenteessa, jossa esimerkiksi liiketoiminnan ja taloushallinnon organisaatiot eivät ole tietoisia henkilöiden kokonaistyökuormasta tai työn prioriteeteista. Näin ollen controller-rooliin kuuluu oman kehittäjäroolin lisäksi työkuorman hallinta scrum master-roolissa ja toisaalta myös product ownerin rooli tehtävien priorisoijana. Tämä asettaa vaatimuksia itseohjautuvuudelle ja oman työn hallinnalle, mikä korostaa myös viestinnän ja luottamuksen merkitystä eri suuntiin organisaatiossa. Organisoinnin kannalta voidaan kuitenkin miettiä, olisiko taloushallinnossa paikkaa Scrum Master-tyyppiselle roolille, joka ratkoisi asiantuntijarooleissa toimivien henkilöiden työn esteitä, suojelisi käynnissä olevia kehityshankkeita ja olisi tarvittaessa suunnittelun ja priorisoinnin apuna Product Ownerin tapaan? Voidaanko esimerkiksi lähiesimiehen tai pienissä yrityksissä talousjohtajan roolia muokata vaatijasta tai vahdista mahdollistajaksi?

Toimiva laskenta kestävän edistyksen mittarina

Julkaistu toimiva koodi mittaa ketterissä menetelmissä tuotannon edistymistä ja se tulee toteuttaa kestävästi eli tavalla, jota tiimi voi jatkaa käytännössä loputtomiin. Tavoitteena on ottaa työn alle jokaiseen sprinttiin sen verran työtä, kuin katsotaan mahdolliseksi toteuttaa ja sprinttiin ei tuoda lisää toteutettavaa sen ollessa kesken. Lopussa syntyy aina toimiva sovellus, mistä jatketaan seuraavassa sprintissä.

Liiketoimintaympäristön epävarmuuksista johtuen toimivan laskennan määritelmä ei ole aivan vastaava kuin scrumin definition of done-määritelty julkaistava koodi. Oleellisempaa on ymmärtää laskennan luoma kuva maailmasta sekä siihen liittyvät epävarmuudet ja mahdollisuudet kehittää taloushallinnon prosesseja edelleen. Asiantuntija ja yritys jatkavat liiketoimintaymmärryksen rakentamista ja jatkokehittämistä näistä lähtökohdista.

Kestävän toimintamallin luomisessa talousorganisaatio voi ottaa oppia ketterien menetelmien periaatteista. Koordinoimalla kehitystoimintaa yhtenäisemmin ja kattavammin sekä luomalla sprintin suoma työrauha pystytään paremmin edistämään haluttuja hankkeita. Samalla eri tasoille muodostuu selkeämpi käsitys siitä, mitä koko organisaation kehityslistalla on ja milloin voidaan odottaa tuloksia oman osa-alueen projektin suhteen.

Laatu, hyvä suunnittelu ja yksinkertaisuus

Ketterien menetelmien tavoitteena on panostaa laatuun, hyvään suunnitteluun ja yksinkertaisuuteen. Kuten leanissa, turhan ja korjaavan työn välttäminen tehostaa ohjelmistojen tuottamista. Taloushallinto on perinteisesti hyvä luomaan ohjeistuksia ja aikatauluja toisteisten prosessien toteuttamiseen. Suuri osa varsinkin ulkoisesta laskennasta on myös lakisääteistä, jolloin työ laadulle tulee vaatimuksia myös tästä näkökulmasta. Tältä osin automaatio, digitaalisten ratkaisut ja standardointi mahdollistavat skaalautuvan ja kustannustehokaan taloushallinto-organisaation (Loreal, 2021).

Sisäisessä laskennassa hyvä suunnittelu on keskeistä liiketoiminnan palvelemiseksi. Tulee ymmärtää, mitä asiakas haluaa, mutta myös se, mitä asiakas ei välttämättä osaa kysyä tai sanoittaa oikein. Kuten edellä, olennaiseksi tekijäksi nousee, miten hyvä suunnittelu ja laatu huomioidaan tuotoksia tuottavissa prosesseissa? Miten varmistutaan, että asiantuntijalla ja tiimillä on aikaa ja resursseja panostaa hyvään suunnitteluun ja laatuun? Toisaalta pyrkimys yksinkertaisuuteen tarkoittaa myös turhien tai vanhentuneiden rakenteiden karsimista.

Itsestään organisoituvat tiimit ja toiminnan jatkuva kehittäminen

Ketterän julistuksen (2001) kaksi viimeistä periaatetta luovat pohjan itsestään organisoituviin tiimeihin ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen perustuvalle toimintamallille. Aiemmat periaatteet ovat luoneet pohjaa sille, kenen ehdoilla kehitystä tehdään (asiakas, tiimi), millä tavoitteilla (nopea julkaisutahti, reagointi muutoksiin) ja miten (luottamukseen perustuen, yhteistyön kautta). Toiminnan keskiössä on lopulta itsestään ohjautuva tiimi, jonka toimintaedellytykset varmistetaan pohjautuen muihin periaatteisiin. Jatkuvan kehittämisen kautta tiimi tarkastelee ja kehittää omaa toimintaansa kokemuksen karttuessa. Ollakseen ketterä, tiimillä tulee olla valtuutus ja tarvittavat kyvyt oman tehtävänsä hoitamiseen (Loreal, 2021). Lisäksi toimintaa tulee tarkastella riittävän usein ja läpinäkyvästi, jotta voidaan varmistua henkilöiden, toimintamallien, kehitettävien ratkaisujen ja muiden resurssien sopivuus tehtävään (Loreal, 2021).

Itsenäiset tiimit ja toiminnan jatkuva kehittäminen soveltuvat myös taloushallinto-organisaation kehittämiseen. Tiimit toimivat organisaation valitsemien tietojärjestelmien rajoissa, mutta voivat suorittaa työnsä oman osaamisensa mukaan ja aikatauluttaa tekemistään tiedossa olevien aikarajojen mukaisesti. Ketterät menetelmät tarjoavat myös työkaluja ja rakenteita sisäisen laskennan tiimien tavoitteiden priorisointiin ja aikatauluttamiseen. Näitä tarkastellaan tarkemmin tulevissa artikkeleissa.

Mikko Kulmala
KTM, FM
Lehtori
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Lähteet:

Agile Manifesto 2022. Principles behind the Agile Manifesto. [Viitattu 6.1.2023]. Saatavissa: http://agilemanifesto.org/principles.html

Loreal, J., 2021. Is your finance function agile. *Strategic Finance 4, 103, 28-35.*