

# Kirjastojen palvelusopimusten hinnoittelu, eli miten soudamme keskeneräistä venettä

Posted on [27.10.2010](#) by [helehilt](#)

Viime vuosina monet tutkimuslaitokset ovat halunneet ulkoistaa kirjastopalvelunsa yliopiston kirjastoon. Ensimmäinen kysymys on ollut puolin ja toisin: paljonko se maksaa? Tähän on saatu vastaus aina vihonviimeisenä, sillä ensin on selvitelty, mitä asiakas tarkalleen haluaa ja mitä me oikeastaan pystymme tarjoamaan.

Ei haluttu palvelu ole esimerkiksi ”hankinta”, vaan se voi olla ”hankinta ilman valintaa ja ilman vaihtoja ja lahjoituksia” ja ”tarroituksista vain monografioiden, mutta ei kurssikirjojen osuus, ja kausijulkaisut teemme edelleen itse”. Meille melko selvät prosessit on pitänyt purkaa alkutekijöihin ja lähteä tonkimaan niiden kustannuksia.

Tuotteistuksen näkökulmasta onkin totta, että asiakas ei tullessaan tiedä, mitä hän valitsee. Ensin pitää myyjällä olla tuotevalikoima kuvauksineen ja hintoineen valmiina, jotta asiakas voi valintoja tehdä. Meillä ei ole oikeata, asiakkaan näkökulmaan sopivaa tuotteistusta koskaan ehditty tehdä. Palvelusopimusten laadinta on ollut sen vuoksi kuin soutua veneellä, joka ei ole valmis. Sitä ruvettiin veistämäänkin ilman kunnon piirustuksia.

## Aloitetaan veneen rakentaminen

Kirjastolla täytyy olla toimintolaskentajärjestelmä, jolla selvitetään työajan kohdistuminen töille ja kustannukset. Tässä tarvitaan:

- suoritemäärittelyt ja suoritemäärät vuodessa (mitä me oikeastaan tuotamme ja paljonko)
- kunkin suoritteen valmistumiseen johtaneet työvaiheet aikajärjestyksessä lopusta alkuun (tehtävähierarkia)
- työvaiheille kohdistunut työaika
- työaikaan vastaavat palkkamenot
- työvaiheiden käyttämät muut resurssit
- tukitoimintojen kustannusten kohdistuminen eri työvaiheille

Laskentajärjestelmän onnistuminen edellyttää, että työajan kohdistusjärjestelmässä, kirjanpidossa ja tilastoinnissa on samat, toisiaan vastaavat seurannan kohteet. Työvaiheet pitää myös eritellä niin, että esimerkiksi kausijulkaisujen saapumisvalvonta ei uppoa monografioiden käyttökuuntoon saattamisen sekaan.

Kohdistetut tuntimäärät muutetaan htv-luvuiksi. Htv-luvut saadaan yliopiston henkilötietojärjestelmästä ja talletetaan mm. KITT-tilastotietokantaan. Meillä tehdään 245-255 htv vuodessa. Luku jaetaan kohdistettujen tuntien suhteessa tehtäville ilman lomaa ja poissaoloja. Näin saadaan keskimääräinen henkilöresurssin kulutus per vuosi per tehtävä.

Tehtäville kohdistetaan niiden kuluttamat palkkaresurssit, tilaneliöittäin tilakustannukset ja ostolaskuittain muut menot aiheuttamisperiaatteella. Näiden välittömien (tai erilliskustannusten) lisäksi täytyy kohdistaa mahdollisimman oikeudenmukaisesti tukitehtävien kustannukset, ns. välilliset (tai yleiskustannukset: meillä näitä ovat yhteiskunnallinen vuorovaikutus, henkilöstön

koulutus, kehittämistehtävät, viestintä ja markkinointi, hallinto, tekninen tuki). Hankkeissa voi olla sekä suoraan tehtäville kohdistettavia että välillisiin kohdistettavia tapauksia.

Tehtävän kustannuskertymä jaetaan tehtävän suoritemäärällä. Suoritemäärät löytyvät tuosta mainitusta kirjastojen yhteistilastotietokannasta KITT:istä. Jakolaskulla selvitetään suoritteiden yksikkökustannukset (omakustannushinta). Tässä oletetaan, että suoritteet ovat homogeenisiä, mikä johtaa tietenkin karkeaan keskimääräiseen tulokseen. Lisäksi luku kuvaa mennyttä vuotta. Toimintolaskennasta on mahdollista saada todella tarkka ja hieno viritelmän, mutta meille riittää toistaiseksi tällainen rukkasmalli.

Tehtäväkohtainen kustannuslaskenta kannattaa tehdä myös ilman palvelutilojen ja kokoelmatilojen kustannuksia ja aineiston hankintamenoja. Tilojen hinnoittelusta ja laskuttamisesta vastaa Helsingin yliopistossa tekninen osasto, ei kirjasto. Aineistot moni asiakasorganisaatio haluaa itse maksaa suoraan, eivätkä ne sisältyisi palvelusopimukseen.

Toimintolaskennasta voi johtaa kirjastolle hinnoittelukaavan, joka toimii prosenttikertoimilla: palkkamenot, niiden lisäksi välittömät ja välilliset kustannukset omilla kertoimillaan, niiden summaan overheadit omilla kertoimillaan ja alkeistulos on siinä. Pohjaksi otetaan kunkin tehtävän senhetkinen asiallinen palkkataso per kuukausi tai vuosi kaikkine sivukuluineen.

Veikkaanpa, että yliopistokirjastoissa keskimääräiset välittömät kustannukset ovat 25 % ja välilliset kustannukset 35 %, jotain tähän suuntaan. Poikkeamia voi olla paljon: kirjojen tarroituksessa ja kaukopalvelussa välittömät kustannukset ovat huomattavasti enemmän kuin 25 %, kun taas vaativissa suunnittelu- ja tieteenalatehtävissä voivat välilliset kustannukset olla enemmän kuin 35 %.

Palkkojen, välittömien ja välillisten kustannusten summaan lisätään yliopiston yleiskustannukset (overhead 5 % koko rahoituksen loppusummasta) ja laitoksen osuus ainakin silloin, kun asiakas on yritys, jota ei saa subventoida valtion rahoituksesta. Yliopistomme budjetointijärjestelmässä täydentävän rahoituksen laitososuus on 10 % vuodeksi 2011. Kirjastopalveluista ei peritä arvonlisäveroa, mutta ostolaskujen mukana maksettu alv pitää sisällyttää kohdistettuihin menoihin.

Laskennassa tarvittavat luvut voivat vaihdella vuosittain paljonkin ja sen vuoksi olemme selvittäneet kolmen vuoden keskiarvot, aivan työajanseurannan henkilötyövuosista lähtien. Vain kustannuksista käytetään ajantasaisia lukuja.

### **Sitten soutelemaan**

Palvelusopimusta meidän kanssamme harkitsevan asiakaskirjaston tunnusluvut saattavat löytyä tilastotietokannasta. Netistä voi etsiä lisäksi organisaation tilinpäätöksiä, toimintasuunnitelmia ja tilastoja. Lukuja vertailemalla saa karkean käsityksen meille tulevan työrupeaman koosta.

Viime kädessä luvut kartoitetaan asiakkaalta taulukolla, jossa kannattaa olla näkyvissä kaikki työvaiheet. Samalla tarkennetaan, mitä tehtäväosioita palvelu koskisi ja mitä osioita asiakas tekisi edelleen itse. Asiat voi selvittää neuvotellenkin, mutta neuvottelut syövät paljon työaika monelta ihmiseltä. Tärkeää on tunnistaa, mitä arkityöstämme poikkeavaa palvelupakettiin kuuluisi.

Hinnoitteluoppaat kehottavat selvittämään, mikä on asiakkaan hintamielikuva palvelusta, paljonko hän enintään voi siitä maksaa, paljonko hän on tähän asti maksanut tai paljonko hän on budjetoinut. Palvelutarjouksemme sisältöä kuuluisi karsia tai rikastaa sen mukaan. Alennusten myöntämistä ei

suositella. Se kertoo epävarmasta hinnoittelusta, hämärtää tuotteen arvon ja asiakas saattaa jopa tuntea itsensä vedätetyksi. Alemyynti voi rapauttaa luottamuksen palvelun laatuun.

Asiakkaan hintamielikuvan jäljittämässä voimme käyttää monenlaisia sutureittejä. Olemme menneet hämärenkin rajojen tuolle puolen ja löytäneet sieltä jänniä sattumia oikeen. Tässä muutamia rohkeita oikoreittejä.

### **Reitti 1:**

Jos asiakasorganisaatio haluaa eroon kaikista kirjastopalveluistaan, pikaisin tapa löytää sopimuksen suuruusluokka on jakaa oman budjettimme loppusumma omilla tehdyillä henkilötyövuosilla ja kertoa tulos asiakkaan kirjastotoiminnan henkilötyövuosilla, jos se vain on tiedossa.

Yhteistilasto KITT:in perusteella yhden henkilötyövuoden suuruinen yliopistokirjasto syö vuodessa keskimäärin 99.100 euroa kaikkina (vuoden 2011 tasoon muunnettuna). Ilman tilakuluja ja tietoaaineiston hankintamenoja luku on noin 49.500 euroa. Se sisältää pelkät palkat ja toimintamenot – mutta onpa vaatimaton palkkataso tai minimaaliset toimintamenot! Lukuihin pitää palauttaa ainakin työntekijöiden tarvitsemat työhuonetilat ja tehtävän oma välitön työskentelytila (esim. välivaraston, kopiointitilan tai postitustilan käyttö).

### **Reitti 2:**

Yhtä villi oikoreitti on tämä: oman kirjastomme avainsuoritteet lasketaan yhteen ja kirjastomme kokonaiskustannukset jaetaan niillä. Tulos on yhden, minkä tahansa avainsuoritteen yksikkökustannus, joka sisältää kaikki kustannustekijät tiloista veroihin. Huhun mukaan tätä on kokeiltu jossain yliopistokirjastossa – kuka tunnustaa? Asiakkaan vastaavien avainsuoritteiden yhteismäärä kerrotaan oman avainsuoritteemme yksikkökustannuksella ja saadaan selville asiakkaan kirjastotoiminnan euromäärä sinne päin. Tulos kuvaa tietenkin mennyttä aikaa. Nyt pitäisi varmaan sanoa: do not try this at home.

### **Reitti 3:**

Soutureitti kolme on asiallinen: asiakkaan kirjastotoiminnan aiheuttaman htv-kulutuksen saa selville kätevimmin oman kirjastomme toiminta-astelaskelmasta. Toiminta-astelaskelma näyttää, montako suoritetta kussakin tehtävässä yksi henkilötyövuosi saa normaalisti aikaan meidän kirjastomme oloissa. Asiakkaan vastaava suoritemäärä (jos tieto siitä on käytettävissä) jaetaan toiminta-asteluvullamme ja saadaan käsitys asiakkaan toimeksiannon laajuudesta henkilötyövuosina suurin piirtein.

Tästä päästään hinnoitteluun käsiksi esim. yllä kuvailtua hinnoittelukaavaa käyttämällä. Olemme rakentaneet menetelmästä exceliin hintalaskurin, johon tarvitsee tallentaa vain asiakaskirjaston ilmoittama suoritemäärä oikean tehtäväosion kohdalle ja laskuri ilmoittaa työosion kokonaishinnan.

### **Reitti 4:**

Kirjastotyöt voi myös luokitella helpoimmista vaikeimpiin vaikkapa viiteen eri kategoriaan ja antaa kullekin kategorialle soveltuva taso palkkataulukosta ja sen jälkeen soveltaa kertoimilla toimivaa hinnoittelulaskelmaa. Laskennan voi tehdä kuukausipalkasta, muuntaa vuositasolle tai laskea vaikka tuntihinnat. Meillä on kokeiltu hintakategorioita ”avustavat tehtävät, itsenäiset kirjastotehtävät, kirjastoammattillinen työ, tieteenala-asiantuntijan ja informaation työt, erikoisammattityö, johtava

suunnittelu- ja asiantuntijatehtävä”. Nämä ovat toistaiseksi vain työnimiä. Tämäkin menettely vaatii, että käytössä on hyvä arvio tarvittavasta henkilötöymäärästä.

## **Reitti 5:**

Soutureitti 5 johtaa suoritekustannusten luokse. Toimintolaskennan näyttämä tehtävän kustannuskertymä jaetaan tehtävän omalla suoritemäärällä. Näin saadaan yhden suoritteiden omakustannusarvo eli OKA. Omakustannusarvo täytyy muuntaa indeksillä (esim. +3 % / v) halutun tulevan vuoden tasoon ja lisätä tarvittaessa overheadit hinnoittelukaavan kertoimilla. Lopputulokset ovat kappalehintoja. Tämän jälkeen asiakkaan ilmoittamat suoritemäärät kerrotaan kappalehinnoilla. Suoritehinnoista voi jalostaa normaalihinnan lisäksi erittäin nopeiden, melko helppojen, pitkäkestoisten ja hyvin monimutkaisten tapausten hintavariantit.

Paras tapa päästä varmuuteen omista laskelmistaan on käyttää näitä kaikkia ja katsoa, millaisen haarukan ne antavat. Lopullinen palvelusopimuksen hintahan syntyy neuvottelujen tuloksena ja siihen vaikuttavat monet muutkin seikat kuin kustannukset. Kurkistetaan hieman, mitä ne voisivat olla.

Ensiksikin asiakkaan kysymän palvelun suunnittelu, pystyttäminen ja seurannan järjestäminen, räätälöinti. Miten se hinnoiteltaisiin? Huomiotta tätä aloitusmaksua ei voi jättää, vaikka kuinka sydäntä riipaisisi.

Toinen asia on abstraktin tai uuden palvelun muunto numeroiksi. Uusista palveluista ei välttämättä vielä koota tilastoja eikä sille ole työajan kohdistuksen hierarkiassa selkeää paikkaa. Palvelua ei vielä osata meillä itsekään hahmottaa kunnolla, mutta asiakas on jo siitä kiinnostunut. Esimerkkinä jonkin uuden järjestelmäpalvelun perustaminen ja ylläpitokustannukset.

Kolmas seikka on asiakkaan meiltä saaman lisäarvon hinnoittelu. Palvelusopimuksen myötä asiakasorganisaatio pääsee jollain tasolla aina osalliseksi koko yliopiston ja sen kirjaston infrastruktuurista, jota on rakennettu kymmeniä vuosia kymmenillä miljoonilla euroilla. Laatu, tietomassa ja kokemus ovat jo valmiiksi tarjottimella. Tämä etu pitää myös tuotteistaa ja hinnoitella, jotta sille annetaan sille kuuluva arvo.

## **Rakkoja käsiin mutkaisesta soudusta**

Nämä retket johtavat oikeille rannoille vain, jos

- olemme kohdentaneet työaikaamme oikein
- työajan kohdistuksen hierarkiassa on tehtävät selkeästi jaoteltu ja eroteltavissa
- tilastoluvut ovat riittävän oikein
- olemme kohdentaneet palkat ja muut menot oikein
- olemme jakaneet tukitehtävien kustannukset oikeudenmukaisesti
- emme ole hassanneet emmekä nuukailleet vaan eläneet normaalisti
- asiakas on ilmoittanut omat suoritteensa oikein
- asiakasorganisaation kirjastotoiminta ja –suoritteet ovat riittävän vertailukelpoisia meidän suoritteidemme kanssa (yhtä helppoja, vaikeita, yhtä nopeita tai hitaita)
- asiakaskirjaston toiminta-aste on suunnilleen sama kuin meillä

Toiminta-aste on eri asia kuin kapasiteetti. Jos työ voidaan tehdä täsmäprojektina putkeen, liukuhihnalta, suoritteita syntyy enemmän kuin normaalilla toiminta-asteella samassa ajassa. Suoritekustannukset alenevat ja hintaa pystytään alentamaan.

Ongelmia syntyy, kun huomataan, että asiakasorganisaation tarvitsemat palvelut, suoritteet ja kirjastonkäytön kulttuuri on erilaista kuin meillä. Aiheutuukin paljon arvioitua enemmän työtä.

Nyt viimeistään kustannusten laskija nakatkoon aivot kalliolle ja jääköön parantelemaan kämmeniään. Kukaan ei nimittäin ole pätevämpi arvioimaan palvelun sisältöjä ja vaatimuksia, kuin palvelun toteuttaja itse, kirjastoammattilainen. Hänen on oltava mukana tuotteistamisessa ja hinnoittelussa alusta saakka.

Kirjoittaja:

**Pirkko Tokat**

Taloussuunnittelija  
Hallinto- ja kehittämisspalvelut  
Helsingin yliopiston kirjasto