

Miika Hautala

**Tasapainotettu tuloskortti Jalasjärven kunnan  
koulukuljetusten seurantaan**

Opinnäytetyö

Kevät 2012

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Laskentatoimi

Tekijä: Miika Hautala

Työn nimi: Tasapainotettu mittaristo Jalasjärven kunnan koulukuljetusten seurantaan

Ohjaaja: Aapo Länsiluoto

Vuosi: 2012

Sivumäärä: 55

Liitteiden lukumäärä: 2

---

Koulukuljetukset muodostavat Suomessa suurimman osan kuntien lakisääteisistä henkilökuljetuksista. Vuonna 2010 kunnat käyttivät noin 156 miljoonaa euroa koulukuljetusten järjestämiseen.

Tämä tutkimus käsittelee Jalasjärven kunnan uudistettua koulukuljetusprosessia. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten saataisiin luotua järjestelmä, jolla näiden kuljetusten hallinnointi olisi tehokasta ja vähemmän työllistävää.

Tutkimuksen teoria pohjautuu Balanced Scorecardiin ja kunnallisen tuloksellisuusarvioinnin tutkimukseen Suomessa.

Ongelmaa on lähestytty tutkimuksellisen kehittämistyön näkökulmasta. Tutkimuksessa on luonnosteltu malleja seurantajärjestelmän kehittämiseksi ja toisaalta uudistettua koulukuljetusjärjestelmää käyttäviän organisaation näkemyksen syventämiseksi. Työssä on tutustuttu Balanced Scorecardiin ja strategiatyöhön ja peilattu näitä kohdeorganisaatioon.

Tutkimuksen tuloksena on syntynyt Balanced Scorecardiin pohjautuva tulokortti Jalasjärven kunnan koulukuljetusten seurantaan.

Avainsanat: Balanced Scorecard, koulukuljetukset, kunnallinen tuloksellisuusarviointi,

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: Business School

Degree programme: Business Management

Specialisation: Accounting

Author: Miika Hautala

Title of thesis: Balanced Scorecard for pupil transports in the municipality of Jalasjärvi.

Supervisor: Aapo Länsiluoto

Year: 2012

Number of pages: 55

Number of appendices: 2

---

The pupil transports form most of the statutory passenger transport of municipalities in Finland. In 2010 the municipalities used about 156 million euro for the arranging of pupil transports.

This study deals with the reformed pupil transportation process of the municipality of Jalasjärvi. The purpose of the study, was to clarify how a system on which the administration of these transports would be efficient and less employing would be created.

The theory of the study is based on Balanced Scorecard and to the study of the municipal profitability evaluation in Finland.

The problem is approached from the point of view of the development relating to research. It is intended to sketch models to develop the control system and to deepen on the other hand the view of the organization from the reformed pupil transportation system. I became acquainted with the work in Balanced Scorecard and mirrored these and to the strategy work to the target organization.

The result of the study is Balanced Scorecard based score card for pupil transports of municipality of Jalasjärvi.

Keywords: Balanced Scorecard, pupil transportation,

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO .....	7
1 JOHDANTO .....	8
2 BALANCED SCORECARD .....	9
2.1 Balanced Scorecardin idea .....	9
2.2 Määritelmä .....	10
2.2.1 Aineeton pääoma.....	10
2.3 BSC:n rakenne.....	11
2.3.1 Strategia ja visio.....	11
2.3.2 Kriittiset menestystekijät.....	12
2.3.3 Mittaaminen ja mittarit .....	12
2.3.4 Strategiatyön jatkuvuus.....	13
2.3.5 Arvon tuottamisen prosessi julkisella sektorilla .....	14
2.3.6 Strategiakartta kokoajana .....	15
2.4 BSC KUNTIEN TULOKSELLISUUSARVIOINNISSA .....	16
2.4.1 Kunnan toiminta-ajatus .....	16
2.4.2 Tuloksellisuusarvioinnin lähtökohtia .....	17
2.4.3 Tuloksellisuusarviointi käytännössä .....	18
2.4.4 Tasapainotettu mittaristo Jalasjärvellä .....	20
2.5 Yhteenveto.....	21
3 KOULUKULJETUSPROSESSI .....	22
3.1 Koulukuljetusten rooli kunnan lakisääteisenä palveluna .....	22
3.2 Koulukuljetukset Jalasjärvellä .....	23
3.2.1 Ongelmia koulukuljetuksissa.....	23
3.2.2 Kunnanvaltuusto .....	24
3.2.3 Kunnanhallitus .....	25
3.2.4 Sivistystoimen organisaatio.....	25

3.3	Suunnitteluprosessi.....	26
3.3.1	Oppilaiden siirto oppilastietojärjestelmään .....	28
3.3.2	Koulumatkojen mittaaminen ja kuljetusoikeuden määrittäminen .....	29
3.3.3	Oppilaan autoon nousupaikan määrittäminen .....	29
3.3.4	Reittisuunnittelu .....	29
3.3.5	Aikataulusuunnittelu .....	30
3.3.6	Autokohtaisen liikennöintisuunnitelman laatiminen .....	31
3.4	Toteuttamisen prosessi .....	32
3.4.1	Ala-asteiden kuljetukset .....	32
3.4.2	Yläasteen kuljetukset .....	32
3.4.3	Lukion kuljetukset .....	32
3.4.4	Esiopetuksen kuljetukset.....	33
3.4.5	Muut kuljetukset .....	33
3.5	Liikennöinnin menot ja tulot.....	33
3.5.1	Lukiolaisten koulumatkatuki .....	34
3.5.2	Matkalipputulot.....	34
3.6	Tutkimustyön tavoitteet .....	35
3.7	Yhteenveto.....	36
4	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....</b>	<b>37</b>
4.1	Tutkimuksellinen kehittämistyö .....	37
4.1.1	Eettisyys kehittämistyössä .....	39
4.1.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	39
4.2	Haastattelujen toteutus käytännössä .....	39
4.3	Tutkimuksen tulokset .....	40
4.3.1	Tärkein asia koulukuljetuksissa.....	41
4.3.2	Tärkeintä autossa tapahtuvassa asiakaspalvelussa .....	41
4.3.3	Kehittäminen ja seuranta .....	42
4.3.4	Koulutoimiston rooli asiakaspalvelijana.....	42
4.3.5	Koulujen rooli asiakaspalvelijana .....	42
4.3.6	Kuljetusten imago .....	43
4.3.7	Kustannusvaikutukset .....	43
4.3.8	Organisaation sisäinen yhteistyö .....	43

4.3.9	Asiakaspalautteiden aiheita .....	44
4.4	Tuloskortti .....	44
4.4.1	Arvot, missio ja visio .....	44
4.4.2	Strategia ja strategiakartta .....	45
4.4.3	Kriittiset menestystekijät.....	45
4.4.4	Mittarit ja tavoitearvot .....	46
4.4.5	Vaikuttavuusnäkökulma .....	46
4.4.6	Asiakasnäkökulma .....	47
4.4.7	Prosessinäkökulma.....	48
4.4.8	Henkilöstön aikaansaannoskyvyn näkökulma.....	48
4.4.9	Toimenpiteet ja vastuuhenkilöt.....	49
4.5	Vastauksia tutkimuskysymyksiin .....	49
4.5.1	Mitä tietoa kerätään .....	50
4.5.2	Miten tiedonkeruu järjestetään .....	50
4.5.3	Miten järjestelmä toimii jatkossa .....	51
4.6	Yhteenveto.....	51
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	52
	LÄHTEET .....	54

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1 Balanced Scorecard.....	11
Kuvio 2. Strategiaprosessi .....	13
Kuvio 3. Arvon tuottamisen malli julkisella sektorilla .....	14
Kuvio 4. BSC -strategiakartta.....	16
Kuvio 5. Tasapainotetun mittariston rakentamisen avainkysymykset kuntasektorilla.....	19
Kuvio 6. Koulutoimiston keskeinen rooli koulukuljetusprosessissa .....	27
Kuvio 7. Koulukuljetusten suunnitteluprosessi .....	28
Kuvio 8. Kustannusten muodostuminen Jalasjärven ostoliikenteessä .....	34
Kuvio 9. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi .....	38

# 1 JOHDANTO

Kunnilla on lakisääteisiä henkilökuljetuksia, joista ylivoimaisesti suurin yksittäinen ryhmä on koulukuljetukset. (Puura. [Viitattu 4.4.2012]). Kunnat järjestävät koulukuljetuksensa eri tavoilla. Kuljetuksiin liittyy erilaisia ongelmia kuten hintojen pyrkimys kasvuun ja liikenteen ostamiseen liittyvät ongelmat.

Myös Jalasjärven kunnan koulukuljetusten järjestämisessä on koettu olevan ongelmia monella tasolla. (Hautala 2010). Ongelmia on ollut kuljetusten toiminnallisuudessa, taloudellisuudessa ja asiakaspalvelussa. Kuljetukset on suunniteltu vuosien 2010 ja 2011 aikana. Uudistettu järjestelmä on otettu käyttöön elokuussa 2011.

Oma roolini Jalasjärven kunnan koulukuljetusprosessissa on ollut suunnitella uusi järjestelmä ja avustaa sen käyttöönotossa. Uutta järjestelmää täytyy myös pystyä arvioimaan ja kehittämään jatkossa, joten jonkinlaiselle seurantajärjestelmälle on tarve. Järjestelmän tulee olla ennen kaikkea yksinkertainen ja vähätöinen. Tärkeää on pystyä hyödyntämään asioita, joita jo nyt kirjataan ja tehdään.

Apuvälineenäni tässä tutkimuksessa on Balanced Scorecardin, joka on eräänlainen tasapainotettu mittaristo erilaisiin seurantatarkoituksiin ja strategiatyöhön. Balanced Scorecardia on käytetty Suomessa kunnallisessa tuloksellisuusarvioinnissa.

Kehittämistyöni tarkoituksena on suunnitella Balanced Scorecardiin pohjautuva tuloskortti Jalasjärven kunnan koulukuljetusten seurantaan.

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tässä työssä on tutkimuksellisen kehittämistyön näkökulma. Tiedonkeruumenetelmänä ovat pääasiassa teemahaastattelut. Haastateltavina on kunnan organisaatiossa toimivia luottamushenkilöitä ja viranhaltijoita.

Työni pohjalla on Robert S Kaplanin ja David P Nortonin kirjoittamia teoksia Balanced Scorecardista ja Suomessa tehtyjä julkaisuja kunnallisesta tuloksellisuusmittauksesta tasapainotettua mittaristoa hyväksi käyttäen.



## 2 BALANCED SCORECARD

Tässä luvussa esitellään Balanced Scorecardin perusajatusta, rakennetta ja sen käyttöä Suomessa kunnallisen tuloksellisuusarvioinnin apuvälineenä.

### 2.1 Balanced Scorecardin idea

Käsite Balanced Scorecard, josta käytän tästä lähtien lyhennystä BSC, lanseerattiin 1990-luvun alkupuolella yhdysvaltalaisen taloustutkijoiden Robert S Kaplanin ja David P Nortonin toimesta (Kaplan & Norton 2002). He olivat työskennelleet isojen yritysten parissa ja kehittäneet mallia taloudelliseen mittaukseen liittyvän ongelman ratkaisuun.

Teoria on vuosien varrella laajentunut laskentatoimen alueelta myös muille aloille. Teorian luojat ovat itse julkaisseet useita teoksia, joissa jatkojalostetaan perusajatusta.

BSC-tyyppistä tasapainotettua mittaristoa on käytetty paljon myös strategisen johdon työkaluna, jolla strategiaa pyritään täsmentämään ja jalkauttamaan organisaatioon (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 306).

Strategian jalkauttamisella tarkoitetaan sitä, että jokin johdossa suunniteltu asia viedään organisaatioon ja organisaatio alkaa toteuttaa tätä suunnitelmaa. Asia ei käytännössä ole näin yksinkertainen. Tällaiseen toimintaan vaaditaan paljon kykyä saada ihmiset toimimaan näiden tavoitteiden suuntaisesti.

BSC-tyyppinen tasapainotettu mittaristo on käyttökelpoinen johdon työvälineenä koska sillä voidaan hahmottaa ja jäsenellä strategiaa, viestiä sitä johdonmukaisesti organisaatiossa, mitata tuloksia, saada tuloksista tukea päätöksentekoon jne.

Strategia voi kuitenkin jäädä kokonaan toteutumatta tai sen toteutus epäonnistuu surkeasti. Strategia itsessään ei ole vielä yhtään mitään. Tutkimusten mukaan kyky toteuttaa strategiaa on tärkeämpi tekijä kuin strategia itse (Kaplan & Norton 2002, 1).

## 2.2 Määritelmä

BSC on nimensä mukaisesti tasapainotettu tuloskortti, tai pikemminkin tuloskortisto, jolla on tarkoitus mitata eri asioita tasapainossa toisiinsa nähden.

Suomessa siitä on käytetty useita nimiä kuten tasapainotettu mittaristo. Käytän tässä työssä tätä termiä, koska sitä on käytetty Suomessa kunnallisen tuloksellisuussarvioinnin yhteydessä.

Alkuperäisessä BSC:ssa on neljä ulottuvuutta, jotka ovat:

- Talous
- Sisäiset liiketoimintaprosessit
- Oppiminen ja kasvu
- Asiakas

Keskeistä alkuperäisessä BSC:ssa on kaiken ytimenä oleva strategia ja visio (Järvenpää, Lämsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 291). Kun ne on määritelty, niin niistä voidaan johtaa suorituskykyä kuvaavia mittareita. Mittarit laaditaan siten, että ne edustavat edellä mainittuja ulottuvuuksia.

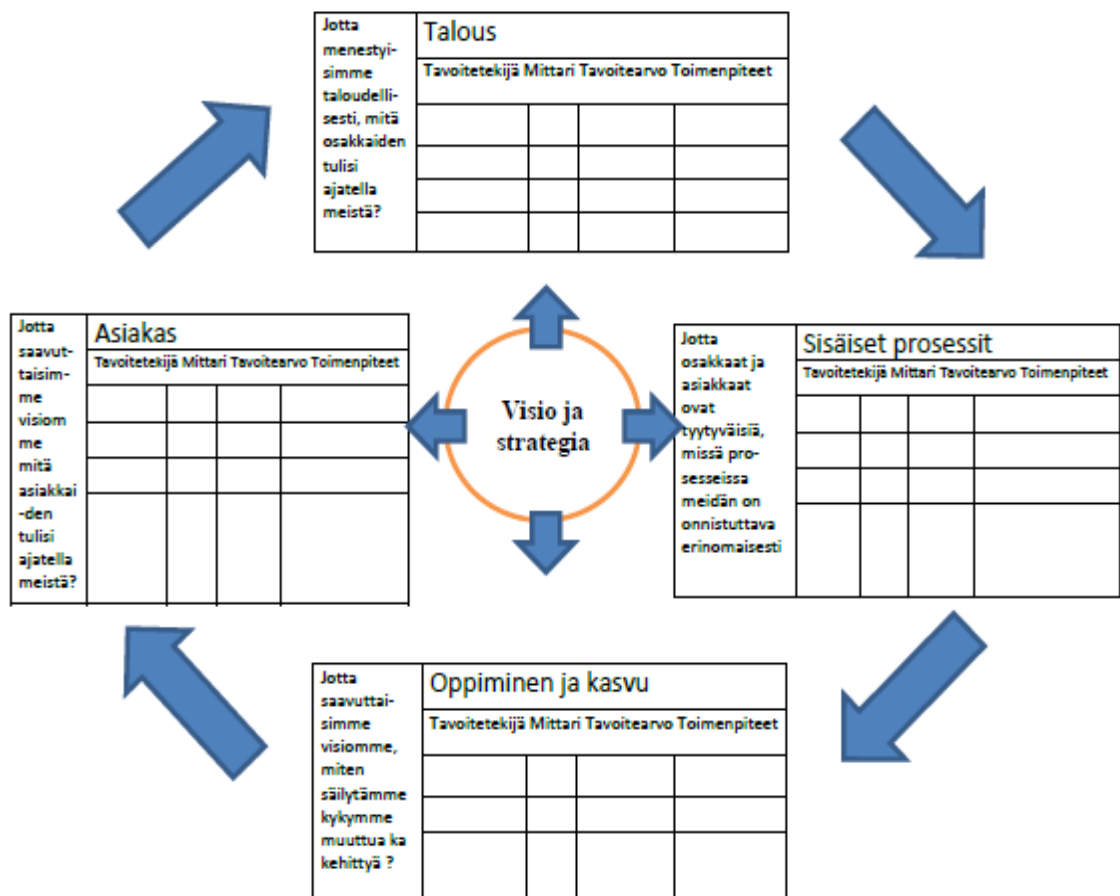
Kokoelma erilaisia tunnuslukuja ei kuitenkaan yksin riitä tekemään mittaristosta BSC:tä vaan keskeistä on, että mittaristo luodaan aidosti organisaation strategias- ta ja visiosta ja mittareiden välillä on todellisuudessa riippuvuus- tai vaikutussuhde (Järvenpää ym. 2010, 291).

### 2.2.1 Aineeton pääoma

BSC:ssa suuri huomio kiinnittyy aineettoman pääoman mittaamiseen (Kaplan & Norton 2004, 27). Tutkimusten mukaan maiden, jotka investoivat voimakkaasti inhimilliseen pääomaan, informaatiopääomaan ja tehokkaisiin sisäisiin järjestel- miin, tulot henkeä kohti, sekä kasvuvauhti ovat suuremmat verrattuina niihin mai- hin, joilla on rikkaat luonnonvarat ja jotka eivät panosta niin paljon kyseisiin aineet- toman pääoman eriin.

## 2.3 BSC:n rakenne

BSC-tasapainotetussa mittaristossa jokaista ulottuvuutta vastaa tuloskortti, johon jokaiseen määritellään kriittinen menestystekijä, joka on johdettu organisaation visiosta ja strategiasta, mittarit joilla kriittistä menestystekijää voidaan mitata, mittarikohtaiset tavoitearvot, sekä toimenpiteet millä tavoitteeseen pyritään pääsemään (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 305).



Kuvio 1 Balanced Scorecard  
(Lähde: Neilimo ym. 2009, 306)

### 2.3.1 Strategia ja visio

Strateginen johtaminen ei ole kovinkaan uusi keksintö. Strategiasta on puhuttu esimerkiksi sodanjohdon yhteydessä jo kauan sitten. Strategiaa voidaan määritellä esimerkiksi keinovalikoimana, jolla haluttuun tavoitteeseen pyritään pääsemään.

Strategian pohjalla on visio, joka on eräänlainen kuva tavoitetilanteesta. (Kehusmaa 2010, 13.)

Strategian luomisen pohjalla on missio ja keskeiset arvot. Missio vastaa kysymykseen ”miksi organisaatio on olemassa” (Silvennoinen-Nuora 2005, 29). Arvot taas ohjaavat valintoja. Organisaatiolla on olemassa missio ja arvot tiedostettiin niitä tai ei.

### **2.3.2 Kriittiset menestystekijät**

Strategian luomisen jälkeen on tärkeä miettiä, mitkä ovat organisaation menestyksen kannalta asiat, missä on onnistuttava, että organisaation tavoitteet toteutuvat. Näitä asioita kutsutaan BSC-terminologiassa kriittisiksi menestystekijöiksi. Edellisen sivun taulukossa näistä käytetään nimitystä tavoitetekijä.

### **2.3.3 Mittaaminen ja mittarit**

Mittarien luominen ja mittaaminen on olennainen osa BSC-prosessia. Mittareiden tulee olla johdettu strategiasta ja niiden avulla tulee voida mitata organisaation suorituskykyä nimenomaan kriittisten menestystekijöiden näkökulmasta.

Periaatteena tämä saattaa vaikuttaa itsestään selvältä, mutta käytännössä käyttökelpoisten mittareiden luominen on varmasti haastavaa, koska mittaaminen ei voi olla monenkaan organisaation itsetarkoitus.

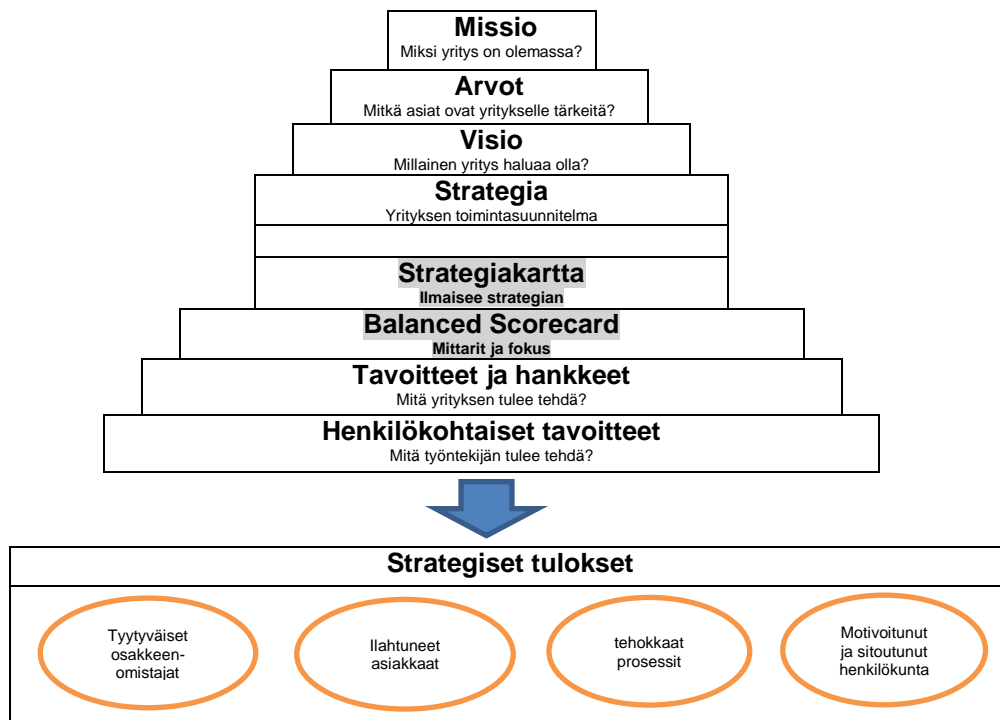
Mittaamisesta ja strategian toteuttamisesta ei saa tulla ylimääräinen asia, jota tehdään, jos muilta töiltä keritään. Organisaation strategia ei saa olla vieras asia organisaation työntekijöille. Tämä asettaa johdolle melkoisesti haasteita viedä asioita organisaatiossa eteenpäin.

### 2.3.4 Strategiatyön jatkuvuus

Strategiatyössä on tärkeää ymmärtää sen jatkuvuus. (Kehusmaa 2010, 15). Organisaatiot elävät muuttuvassa maailmassa, ja erityisesti johdon vastuulla on linjata myös tulevaisuuteen vaikuttavia asioita. Strategiaprosessi etenee missiosta aina yksittäisen työntekijän henkilökohtaisiin tavoitteisiin, ja sitä kautta strategisiin tuloksiin.

Strategiatyö ei toimi kuitenkaan yhteen suuntaan. (Kehusmaa 2010, 16). Asiat muuttuvat koko ajan. Strategiaa täytyy tarkentaa ja uusia tarpeen mukaan. Joillain toimialoilla täytyy organisaation olla hyvinkin nopea ja dynaaminen liikkeissään. Toisaalta taas esim. missio voi olla hyvinkin stabiili.

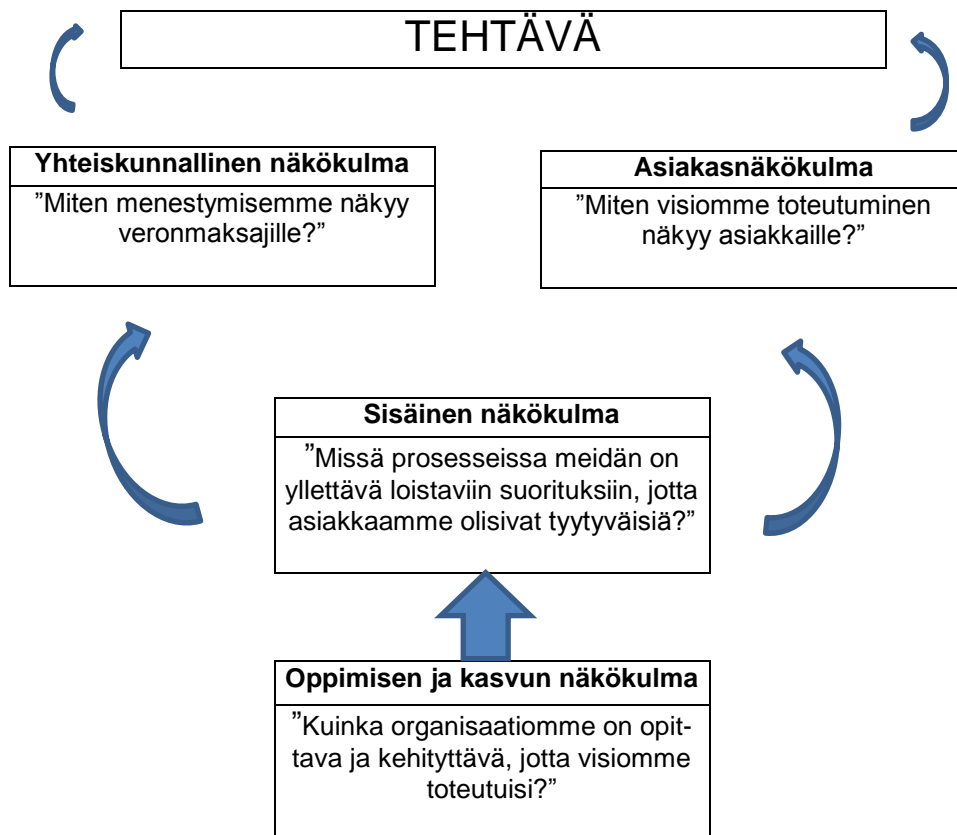
Kunnollisella oikea-aikaisella ja oikealla tiedolla on ratkaiseva merkitys organisaation menestykselle. Arvioinnin ja mittaamisen tulosten täytyy saavuttaa kaikki tasot ja tiedon on kuljettava prosessissa molempiin suuntiin mahdollisimman hyvin.



Kuvio 2. Strategiaprosessi  
(Lähde: Kaplan & Norton 2004, 55)

### 2.3.5 Arvon tuottamisen prosessi julkisella sektorilla

Arvon tuottaminen julkisella sektorilla eroaa jonkin verran arvon tuottamisesta yksityisellä sektorilla (Kaplan & Norton 2004, 31). Taloudellinen näkökulma, esim. arvon tuottaminen osakkeenomistajille ei toimi aivan samalla tavalla julkisella sektorilla kuin yksityisellä sektorilla. Julkisella sektorilla on usein myös yhteiskunnallisia tavoitteita. Julkisissa organisaatioissa kuten kunnissa palvelut tuotetaan verorahoilla ja palveluiden käyttäjinä toimivat samaiset veronmaksajat. Seuraava kuvio kuvaa yksinkertaista arvon tuottamisen mallia julkisessa organisaatiossa.

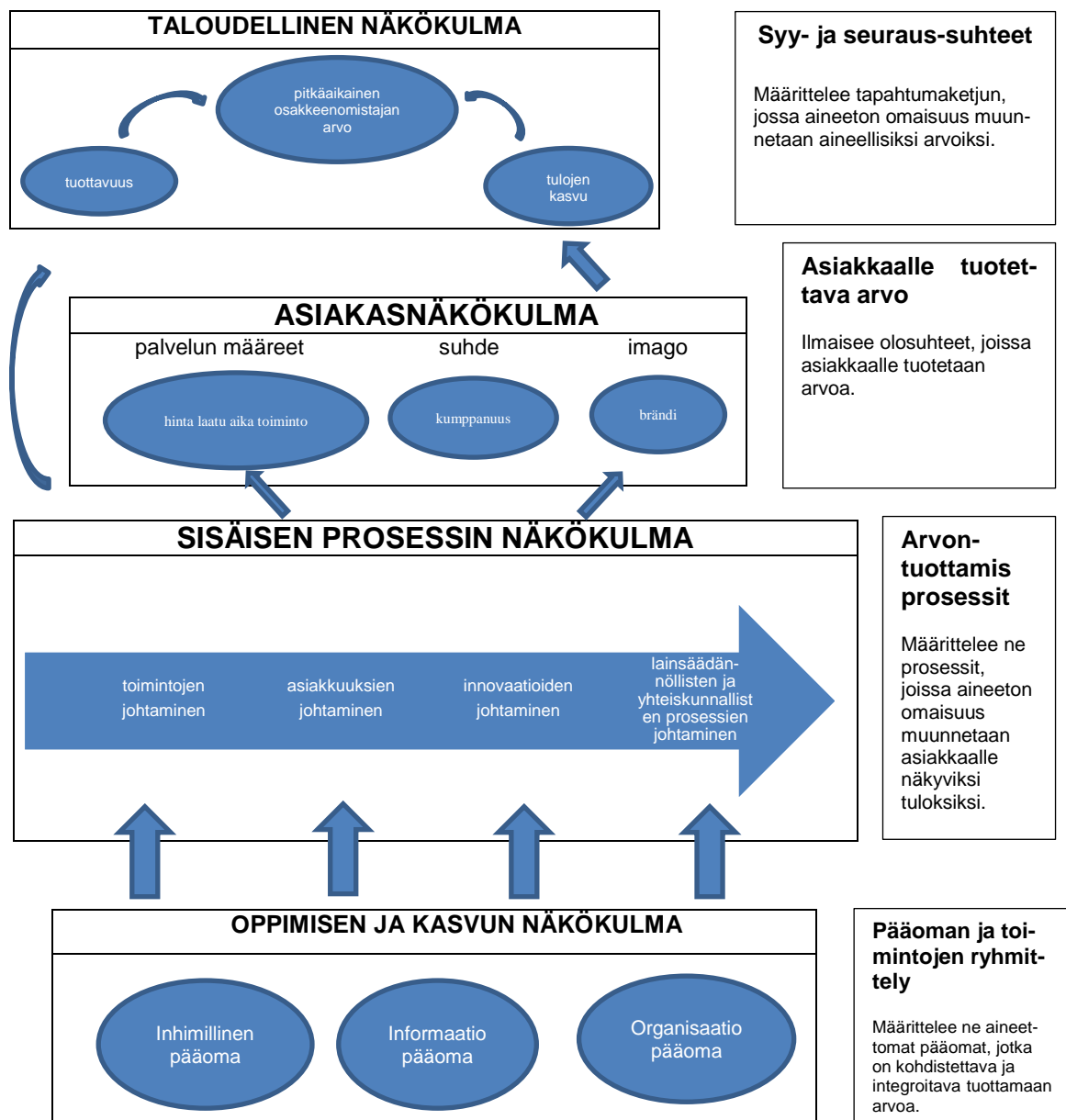


Kuvio 3. Arvon tuottamisen malli julkisella sektorilla (Lähde: Kaplan & Norton 2004, 30. Muokattu)

### 2.3.6 Strategiakartta kokoajana

Jo aikaisemmin kuviossa 2 esiintyi termi strategiakartta. Se on BSC:n luojien kehittämä apuväline, jonka avulla organisaation arvontuottamisprosessia voidaan hahmottaa BSC:tä varten.

Strategiakartta kuvaa organisaation strategian eri osa-alueiden syy- ja seuraus-suhteita, ja se on kehitetty johtajien työn helpottamiseksi BSC:tä hyödyntävässä johtamisessa (Kaplan & Norton 2004, 32). Seuraavassa kuviossa esitellään BSC:n luojien kehittämä malli strategiakartasta.



Kuvio 4. BSC -strategiakartta.  
(Lähde: Kaplan & Norton 2004, 53)

## **2.4 BSC KUNTIEN TULOKSELLISUUSARVIOINNISSA**

### **2.4.1 Kunnan toiminta-ajatus**

Kunnan rooli on hieman yksinkertaista kerätä veroja kuntalaisilta, ja tuottaa näillä varoilla kuntalaisille palveluja. Tämä veronkanto-oikeus tuo toisaalta myös tietyt velvoitteet kunnan hallinnolle. Kuntalaiset valitsevat päättäjänsä, ja näin ollen myös kunnan päätöksenteko tulisi olla kuntalaislähtöistä.

Kuntalaislähtöinen toiminta-ajatus kuulostaa äkkiseltään melko yksinkertaiselta, mutta ei välttämättä ole sitä. Kunnassa päätöksenteko ja asioiden toimeenpano jakautuu verrattain laajalle joukolle. Osa toimijoista toimii virkavastuun velvoittamana, osa luottamushenkilönä, osa toimihenkilönä. Näistä ainakin luottamushenkilöt ovat myös kuntalaisia.

Tällaisessa asetelmassa saattaa syntyä toisistaan poikkeavia näkemyksiä esimerkiksi siitä, minkä tasoista esimerkiksi joukkoliikennepalvelun pitäisi olla. Taloudelliset paineet aiheuttavat kunnassa ristipainetta. Kunnan toiminnan tehostaminen saattaa heikentää kuntalaisten tyytyväisyyttä, mutta toisaalta parantaa kunnan taloutta (Länsiluoto & Rasinmäki 2009).

Kuntien talous ei julkisuudessa esitettyjen tietojen valossa vaikuta mitenkään erityisen hyvältä, eivätkä tulevaisuudennäkymät vaikuta kovin lupaavilta. Kunnilla on kustannuspaineita, joita pitäisi pystyä hillitsemään erilaisilla toimenpiteillä.

Kunnan lakisääteiset palvelut pitää tuottaa ja muitakin palveluja pitäisi pystyä tarjoamaan kuntalaisille kuntalaislähtöisesti (Lauslahti 2003, 35). Kuntalaislähtöisen toiminta-ajatuksen täytyy pohjautua siihen, että toiminnan perusta on kestävä



Se että palvelut tuotetaan, ei vielä riitä. Koko ketjuun kuuluu toiminnan suunnittelu, päätöksenteko, kuntalaisten tyytyväisyyden varmistava seuranta ja tarvittaessa korjaavat toimenpiteet (Lauslahti 2003, 35).

Tämän kaiken toteuttaminen mahdollisimman pienellä rahalla on kunnissa varmasti haastavaa.

#### **2.4.2 Tuloksellisuusarvioinnin lähtökohtia**

Kuntien tuloksellisuusarviointi ei perustu vapaaehtoisuuteen vaan siitä on säädökset vuoden 1995 kuntalaissa.

On kuntalaisten ja koko kansantalouden edun mukaista tuottaa nämä palvelut mahdollisimman tuloksellisesti (Silvennoinen-Nuora, Huotari, Ratilainen & Sihvonen 2003, 1).

Tuloksellisuuden arviointi on kuitenkin lähtenyt hitaasti liikkeelle kunnissa ja arviointi on painottunut pitkälti taloudellisiin tunnuslukuihin (Silvennoinen-Nuora ym. 2003, 1). Tasapainotettu mittaristo tarjoaa kuitenkin hyvän mahdollisuuden mitata ja ohjata koko palveluiden tuottamisen prosessia muutkin näkökulmat huomioon ottaen.

Kunnallista tuloksellisuusarviointia on tutkittu ja kehitetty KARTUKE-hankkeessa, joka on lyhenne sanoista kunnallisten palvelujen tuloksellisuusohjelma (Silvennoinen-Nuora ym. 2003, 1).

Tasapainotettua mittaristoa kuntien tuloksellisuusarvioinnissa on puolestaan tutkittu TASKU-hankkeessa, joka on Tampereen yliopiston Hallintotieteiden keskuksen tutkimushanke (Silvennoinen-Nuora ym. 2003, 1). TASKU on lyhenne sanoista tasapainotettu mittaristo kunnallisten palveluyksiköiden oppimis- ja johtamisvälineenä.

Sisäasiainministeriö asetti vuonna 2005 PARAS-hankkeen kuntien palvelurakenteen uudistamiseksi. Laki kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta tuli voimaan 23.2.2007. Lain yhtenä tarkoituksena on myös kehittää palvelujen tuotantotapoja ja organisointia.

Palvelujen tuottaminen kunnissa on siis voimakkaasti esillä valtakunnallisella tasolla ja kunnan palvelut ovat osa monen ihmisen arkea. Näiden palveluiden arviointiin on siis syytä kiinnittää huomiota.

Kunnan palveluiden arviointi antaa kuntalaisille tietoa, miten hyvin kunta on onnistunut palvelutehtävässään ja toisaalta kuntalaisten perusoikeuksiin kuuluu saada tietoa kunnan tarjoamista palveluista ja mahdollisuus vuorovaikutteiseen toimintaan (Creutz ym. 2002, 5).

### **2.4.3 Tuloksellisuusarviointi käytännössä**

Tuloksellisuusarvioinnin toteuttamista voidaan miettiä käytännössä monista eri näkökulmista. Kuitenkin on hyvä muistaa, missä ylintä valtaa käytetään kunnan organisaatiossa.

Kunnanvaltuusto ja lautakunnat ovat tärkeässä roolissa. Koko ketju alkaa niistä. Valtuustotason tavoitteiden tulisi ylittää yksilötason tavoitteisiin saakka (Creutz ym. 2002, 5). Tämä tavoitteenasettelu ja näistä tavoitteista tiedottaminen saattaa olla useille kuntalaisille uusi asia.

Vaikka tieto on jo 10 vuoden takaa, niin omat havaintoni tukevat tätä käsitystä. Tavoitteenasettelu on kuitenkin välttämätöntä, jos tuloksellisuutta halutaan mitata ja arvioida.

Koska arviointitiedon on oltava päätöksentekoa tukevaa, on tiedon oltava helposti hyväksikäytettävää (Creutz ym. 2002, 5).

Arviointi kuuluu kaikkeen suunnitelmalliseen ja rationaaliseen toimintaan.

Myös kunnallinen työmarkkinalaitos on antanut oman suosituksensa tasapainoisen tulosmittariston käytöstä kunnallisella sektorilla. Mallin pohjana on Ismo Lumijärven laatima julkiselle sektorille sovellettu malli Balanced Scorecardista. Lumijärven mallissa alkuperäisiä näkökulmia on mietitty kunnalliselle sektorille paremmin sopiviksi. Tässä suosituksessa näkökulmat ovat: (Silvennoinen-Nuora 2005, 25).

- Vaikuttavuusnäkökulma: palvelujen (kustannus) vaikuttavuus, riittävyys ja kohdentuvuus
- Prosessinäkökulma: tuottavuus, taloudellisuus ja palveluprosessin sujuvuus
- Asiakasnäkökulma: palvelujen laatu ja asiakastyytyväisyys, palvelujen saatavuus ja palveluyksiköiden keskinäinen yhteistyö
- Henkilöstön aikaansaannoskyvyn näkökulma: osaaminen, innovatiivisuus, viihtyvyys, työmotivaatio ja työkyky

Mallissa taloudelliset aspektit on sisällytetty näkökulmiin (Huotari & Sihvonen 2005, 10). Tältä osin malli eroaa selkeästi alkuperäisestä BSC:stä.

Tasapainotetun mittariston rakentamisen prosessi kuntasektorilla ei periaatteessa eroa vastaavasta prosessista liikeyrityksessä. Haasteena on edelleenkin määrittää kriittiset menestystekijät ja pyrkiä luomaan mahdollisimman hyvät mittarit mittaamaan organisaation suorituskykyä ja strategian toteutumista organisaatiossa.



Kuvio 5. Tasapainotetun mittariston rakentamisen avainkysymykset kuntasektorilla.

(Lähde: Lumijärvi 1999, 34)

Sen sijaan itse strategian hahmottaminen saattaa olla ongelmallista (Silvennoinen-Nuora 2005, 21). Kunnassa voi olla esimerkiksi kunnanvaltuuston hyväksymät visio ja strategiset tavoitteet, mutta niillä ei välttämättä ole yhteyttä tasapainotettuun mittaristoon.

Tuloksellisuusarvioinnin perusteet ovat kaikista tutkimuksista ja suosituksista huolimatta kuitenkin varsin monimutkainen asia ja systemaattinen arviointityön tekeminen vaatii kunnan organisaatiolta paljon tiedostamista, opettelua ja oppimista.

#### **2.4.4 Tasapainotettu mittaristo Jalasjärvellä**

Kuntaliitto toteutti vuonna 2001 ARVI-kyselyn, jolla selvitettiin kuntien valtuustotason arviointiin ja tavoiteasetteluun liittyvää tilannetta (Creutz ym. 2002, 5). Myös Jalasjärven kunta vastasi kyselyyn ja kunnassa määriteltiin seuraava tasapainotettu mittaristo/menestystekijämittaristo:

##### Asiakasnäkökulma

- Imago
- Asiakastytyväisyys/kyselyt
- Palvelun laatu
- Palvelun saatavuus

##### Oppimis- ja kehittämisenäkökulma

- Muutosvalmius, jatkuva muutos | kehittäminen
- Yhteistyöympäristö (päättäjät < - > henkilöstö, työtyytyväisyys)
- Toimintaympäristö (tilat, resurssit, mahdollisuudet)
- Vireillä olevat kehittämishankkeet (esim. prosessihallinta)
- Koulutus
- Tavoitteellinen toiminnan kehittäminen

##### Taloudellinen näkökulma

- Menojen taso, markkaa/yksikkö
- mk/hoitopäivä, mk/oppilas, mk/opetustunti
- mk/kilometri

##### Tehokkuusnäkökulma

- Prosessien tehokkuus, läpimenoajat
- Kuinka monta suoritetta tehdään aikayksikössä
- Hoitopaikat/hoitajien lukumäärä

- Lapsia/henkilökuntamäärä
- Käyttöaste; toteutunut suoritemäärä/maksimikapasiteetti
- Vertailu (Benchmarking)

(Creutz ym. 2002, 89.)

## **2.5 Yhteenveto**

Luvussa kaksi käsiteltiin Balanced Scorecardia ja kunnallista tuloksellisuusarviointia. BSC on apuväline erilaiseen tuloksellisuusarviointiin. Sen avulla pystytään mittaamaan myös aineetonta pääomaa, joten se soveltuu hyvin kunnalliseen tuloksellisuusarviointiin. BSC:tä on käytetty Suomessa kunnallisen tuloksellisuusarvioinnin työkaluna ja myös Jalasjärven kunnassa on pohdittu mittaristoon liittyviä menestystekijöitä.

### 3 KOULUKULJETUSPROSESSI

Tässä luvussa tutustutaan kuntien ja erityisesti Jalasjärven kunnan koulukuljetusprosessiin ja tämän tutkimustyön tavoitteisiin.

#### 3.1 Koulukuljetusten rooli kunnan lakisääteisenä palveluna

Kunnilla on lakisääteisiä henkilökuljetuksia, joista ylivoimaisesti suurin yksittäinen ryhmä on koulukuljetukset. Koulukuljetuksiin osallistuu n. 22 prosenttia, eli noin 124 000 peruskoululaista. (Puura. [Viitattu 4.4.2012]).

Perusopetuslain mukaan jokainen peruskoulun oppilas, jonka koulumatka ylittää lyhintä jalankulkukelpoista reittiä viisi kilometriä on oikeutettu maksuttomaan koulumatkaan. Tämä koskee myös esiopetuksessa olevia oppilaita.

Käytännössä useat kunnat myöntävät laajennettuja matkustusoikeuksia koululaisille (Puura & Karvonen [Viitattu 4.4.2012]).

Vaikka kuntien kuljetuskustannukset ovat valtakunnallisella tasolla viime vuosina laskeneet hieman vuosittain, ovat kuljetuskustannukset/oppilas nousseet vuosittain.

Koulukuljetusten kustannusten nousu Suomessa pysähtyi vuonna 2010. (Puura ym. [Viitattu 4.4.2012]). Vuoden 2010 tilinpäätöstietojen mukaan koulukuljetuksiin käytettiin kaikkiaan 156 miljoonaa euroa, joka tarkoittaa n. 1 242 euroa yhtä kuljettavaa oppilasta kohti. Kustannukset laskivat edellisvuodesta 2,5 prosenttia. Tosin vuonna 2008 ne olivat nousseet 11 prosenttia reittitaksan poistamisen yhteydessä.

Kuntaliiton tammikuussa 2009 Webropol-kyselyn mukaan tekemän suurimmat ongelmat koulukuljetusten järjestämisessä ovat: joukkoliikenteen väheneminen, todellisen kilpailun puute, hintojen nousu, taksien vähäisyys, kaluston koko, pitkät etäisyydet, aikataulut, reititys, vaarallisiksi luokitellut tieosuudet.

## **3.2 Koulukuljetukset Jalasjärvellä**

Jalasjärven kunta sijaitsee Etelä-Pohjanmaalla. Jalasjärvellä on noin 8 300 asukasta ja kunnan kokonaispinta-ala on noin 830 neliökilometriä (Jalasjärven kunta [Viitattu 24.5.2012]). Kunta jakautuu keskustaajaman lisäksi yhdeksään keskuskylään. Kyläkouluja on viisi. Jalasjärven kunta käytti vuonna 2011 noin 750 000 euroa esiopetuksen, perusopetuksen ja lukion liikenteen ostoihin. Ilmaisen kuljetusoikeuden omaavia peruskoulun oppilaita on noin 340.

### **3.2.1 Ongelmia koulukuljetuksissa**

Jalasjärven kunnan koulukuljetusten järjestämisessä koettiin olevan ongelmia monella tasolla. Ongelmia oli mm. kuljetusten toiminnallisuudessa, taloudellisuudessa ja asiakaspalvelussa. Kuljetusten hankkimisessa oli ollut ongelmia jo vuosien ajan.

Jalasjärven kunnan koulutuslautakunta on käsitellyt ainakin vuonna 1997 vanhempien vetoimuksia kuljetustason parantamiseksi (Hietaniemi-Virtanen, 2002, 159).

Jalasjärven kunnanhallitus asetti koulukuljetustyöryhmän selvittämään koulukuljetusten tilaa alkuvuodesta 2010. Koulukuljetukset suunniteltiin uudelleen ja ne kilpailutettiin uuden mallin mukaan keväällä 2011. Liikene alkoi uudessa muodossaan elokuussa 2011.

Havainnot koulukuljetusten ongelmista perustuvat koulukuljetustyöryhmän työs-kentelyyn ja muistioihin ryhmän kokoontumisista. Koulukuljetusprosessista haluttiin selkeämpi. (Hautala, 2010). Työryhmässä tuli esiin mm. että kuljetukset tulee suunnitella huolellisesti koulutoimiston johdolla, kuljetusten valvonta ja ohjeistus täytyy saada kuntoon, laatua täytyy valvoa ja palautetta täytyy kerätä systemaattisesti, kuljettajakoulutusta täytyy kehittää, toimijoiden sitouttamista tulee parantaa.

Myös laatuun ja liikenneturvallisuuteen otettiin kantaa. Kaikkiin käytössä oleviin autoihin haluttiin alkolukko ja turvavyöt.

Lisäksi niiden oppilaiden, joilla ei ole ilmaista kuljetusoikeutta, matkojen järjestely ja laskutus haluttiin pois kunnalta.

Kilpailutuksessa pyrittiin kiinnittämään erityistä huomiota kuljetusten kokonais-taloudellisesti järkevään ostamiseen ja järjestelmän toimintavarmuuteen. Liiken-nöintisopimuksista haluttiin pidempiä yrittäjien sitouttamisen helpottamiseksi.

Suurin osa liikenteestä toteutettiin kunnan ostoliikenteenä. Ostoliikenteellä tarkoi-tetaan joukkoliikenneluvan tai taksiluvan nojalla harjoitettavaa henkilöliikennettä, joka on säännöllistä, jonka palvelut ovat yleisesti käytettävissä ja jonka hoitaminen perustuu kunnan kanssa tehtyyn palveluiden ostamista koskevaan sopimukseen. Osa reiteistä on pelkästään koululaisille avointa liikennettä. Pieni osa kuljetuksista hoidetaan erilliskuljetuksina.

Ostoliikennesopimukset toimivat perustana ohjeistukselle. Ne on laadittu siten, niiden avulla voidaan ohjata kuljetusten sujuvuutta, toimintavarmuutta ja asia-kasystävällisyyttä.

### **3.2.2 Kunnanvaltuusto**

Kunnanvaltuusto käyttää kunnassa ylintä toimivaltaa. (Kunnanhallitus [Viitattu 4.4.2012]). Valtuusto hyväksyy talousarviossa toimielimelle tehtäväkohtaiset ja hankekohtaiset toimintatavoitteet, määrärahat ja tuloarviot.

Kunnanvaltuuston asettama tarkastuslautakunta vastaa yhdessä tilintarkastajien kanssa kunnan hallinnon ja talouden ulkoisesta valvonnasta.

Jalasjärven kunnan johtosäännön mukaan kunnanvaltuuston asettamalla koulutus-lautakunnalla on varsin suuri rooli koulukuljetusten järjestämisessä.

Koulutuslautakunnan ratkaisultaan kuuluu Jalasjärvellä tärkeitä kuljetussuunnit-telun perusteisiin vaikuttavia asioita kuten opetuksen järjestämispaikkojen mää-rääminen, lukuvuoden työpäivistä päättäminen, koulujen tuntikehyksestä päättä-minen, koulukuljetusten yleisperiaatteista päättäminen, esiopetuksen järjestyspai-koista päättäminen, aamu- ja iltapäivätoiminnan järjestämispaikkojen määräämi-nen.



Jalasjärven kunnan koulutuslautakunta onkin laajentanut koululaisten ilmaista matkustusoikeutta koulukuljetusperiaatteissaan (Koulutuslautakunta [Viitattu 4.4.2012]).

### **3.2.3 Kunnanhallitus**

Jalasjärvellä kunnanhallitus vastaa mm. kunnan johtamisen ja toimintojen kehittämisen yleislinjoista. (Kunnanhallitus [Viitattu 4.4.2012]). Kunnanhallitus sovittaa yhteen päävastuualueiden palvelutoimintojen tulostavoitteet kunnanvaltuuston antamien voimavarojen suhteessa varmistaen kunnallistalouden liikkumavaran.

Kunnanhallitus vastaa myös talouden ja hallinnon sisäisen valvonnan sisäisen valvonnan järjestämisestä.

Kunnanhallitus luo valmistelutyöllään kunnanvaltuustolle edellytykset päättää kunnan toimintojen painopistealueista, niiden kehittämisestä ja niihin suunnattavista voimavaroista. (Kunnanhallitus [Viitattu 4.4.2012]).

### **3.2.4 Sivistystoimen organisaatio**

Koulukuljetusten järjestäminen on kuulunut Jalasjärvellä sivistystoimen päävastuualueelle. Sivistystoimen päävastuualueetta johtaa Jalasjärvellä sivistysjohtaja. Hän päättää koulutuslautakunnan hyväksymän talousarvion käyttösunnitelmanmukaisten voimavarojen ja tavoitteiden edelleen jakamisesta, päättää koulun ja esiopetuksen osalta oppilaan ottamisesta tai siirtämisestä erityisopetukseen tai siirtämisestä takaisin yleisopetukseen.

Jalasjärven kunnan organisaatioon on kuulunut sivistystoimen talouspäällikkö, jonka ratkaisovaltaan on kuulunut päättäminen koulukuljetusten hankinnasta ja järjestämisestä koulutuslautakunnan laatimien periaatteiden mukaisesti.

Sivistystoimen talouspäällikön virka on ollut täyttämättä vajaan vuoden ja virka on päätetty lopettaa ja tehtävät siirtää hallinto- ja talouspalvelujen tehtävä-

kokonaisuuteen. Muutos astui voimaan 1.3.2012. (Jalasjärven kunta [Viitattu 4.4.2012]).

Virkaa alkaa hoitaa hallinto- ja talouspäällikkö. Kyseisen viranhaltijan toimenkuvaan kuuluu myös hankintatoimeen liittyviä tehtäviä ja päätöksentekoa. Tämän vaikutusta koulukuljetusten hankintaan tulevaisuudessa ei ollut vielä tämän työn kirjoittamishetkellä tarkkaa kuvaa. Vaikka koulukuljetukset ovat ylivoimaisesti suurin kuljetusten hankinta kunnassa, liittyy hankintaan muitakin kuljetuksia. Näin ollen sivistystoimi ei välttämättä ole paras vaihtoehto koulukuljetusten hankkijana jatkossa.

### **3.3 Suunnitteluprosessi**

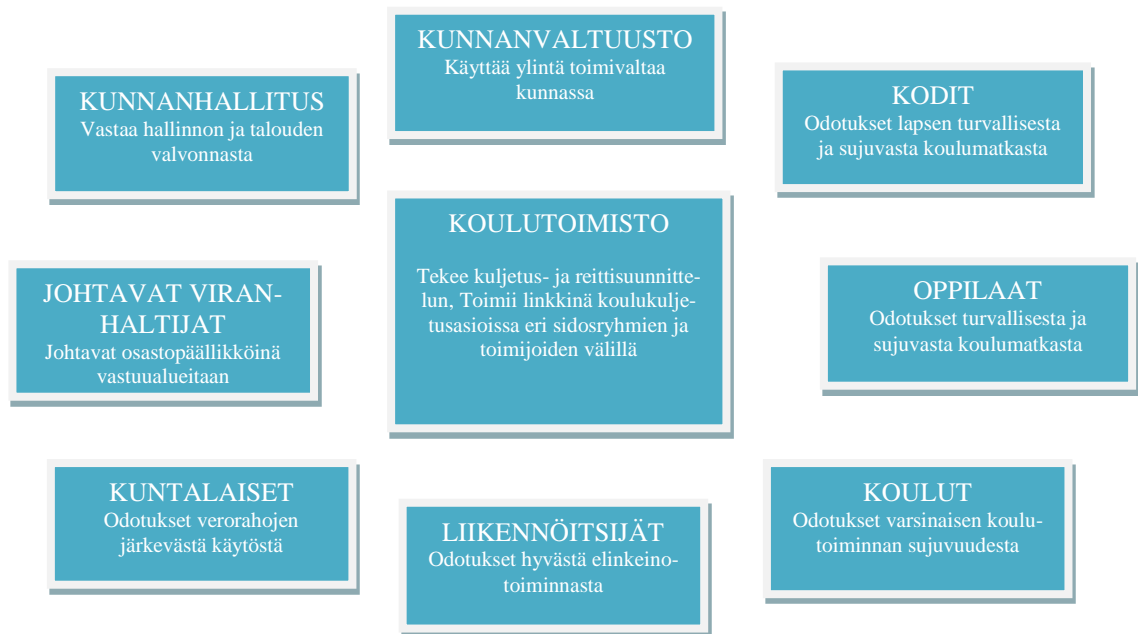
Prosessiin liittyvät tiedot liittyvät haastatteluihin ja tutkimuksen tekijän omiin kuvauksiin prosessista.

Sivistystoimen toimistosihteeri hoitaa käytännössä Jalasjärvellä koulukuljetusasioiden rutiinijärjestelyt. Hänen tehtävänä on toimina linkkinä erilaisten toimijoiden välissä.

Keskeisiä toimijoita ovat mm. koulujen johtajat, kanslistit, liikennöitsijät, päivähoiton henkilöstö, oppilaat ja vanhemmat.

Sivistystoimen toimistosihteeri on myös keskeinen henkilö itse suunnitteluprosessissa. Kaikilla näillä tahoilla on omat odotuksensa prosessin suhteen ja sihteeri onkin avainhenkilö tässä ketjussa.

Toimistosihteerin tehtäviin on kuulunut kuluneen vuoden aikana koulukuljetusten käytännön järjestelyt. Seuraava kuvio kuvaa koulutoimen toimistosihteerin keskeistä roolia koulukuljetus prosessissa.



Kuvio 6. Koulutoimiston keskeinen rooli koulukuljetusprosessissa

Suunnitteluprosessi on monivaiheinen ja vaatii melko paljon aikaresursseja ja hyvää perehtyneisyyttä asiaan. Suunnittelun pohjalla on kilpailutettu ostoliikenne, jossa operoidaan 12 linja-autolla. Autoista suurin osa on n. 20-paikkaisia linja-autoja.

Liikenne on kilpailutettu siten, että kaikista kohteista on laadittu liikennöintisopimukset, joissa reitit ja ajosuoritteet on arvioitu etukäteen kuitenkin siten että liikennesuunnittelussa voidaan joustavasti muuttaa reittejä ja ajosuoritteiden määrää määrätyissä rajoissa.

Reitit pohjautuvat reittipisteisiin, jotka on määritelty siten, että suurin osa matkustajista saadaan kyytiin näiden pisteiden kautta kulkevilla autoilla liikenteellisesti ja taloudellisesti järkevällä tavalla.

Seuraavassa kaaviossa on pelkistetty malli prosessin kulusta.



Kuvio 7. Koulukuljetusten suunnitteluprosessi

### 3.3.1 Oppilaiden siirto oppilastietojärjestelmään

Suunnitteluprosessin aluksi väestötietojärjestelmästä siirretään tulevat ensimmäisen luokan oppilaat PRIMUS-oppilashallintojärjestelmään. Tämän jälkeen järjestelmässä jo ennestään olevat 1 – 8 luokan oppilaat siirretään luokka-astetta ylemmäs. Luokka-asteen muutos saattaa vaikuttaa oppilaan kuljetusoikeuteen. Lukiolta saatavan listan mukaan siirretään lukion 1 luokalle ne yhdeksännen luokan oppilaat, jotka ovat lukioon menossa.

### **3.3.2 Koulumatkojen mittaaminen ja kuljetusoikeuden määrittäminen**

Niille oppilaille, joille ei ole aikaisemmin määritetty koulumatkaa, määritellään koulumatkan pituus väestötiedoista Reitti GIS:n avulla. Tämän matkan perusteella määräytyy oppilaan oikeus maksuttomaan koulumatkaan. Jos oppilaalla on jokin muu peruste maksuttomaan koulumatkaan, siitä on olemassa koulutuslautakunnan päätös ja se on kirjattuna PRIIMUS järjestelmään.

### **3.3.3 Oppilaan autoon nousupaikan määrittäminen**

Oppilaille määritellään autoon nousupaikka. Autoon nousupaikka on kahden reittipisteen välillä oleva paikka, joka on mahdollisuuksien mukaan mahdollisimman lähellä oppilaan kotia. Autoon nousupaikat ovat pääasiassa linja-autopysäkkejä. Jos pysäkkiä ei ole määritellään autoon nousupaikaksi jokin muu turvallinen paikka yleisimmin jokin tienristeys tai liittymä. Erityisestä syystä autoon nousupaikka voi olla oppilaan kotipiha. Tällaisessa tapauksessa tieto kirjataan oppilastietojärjestelmään.

### **3.3.4 Reittisuunnittelu**

Ostoliikenteen reittejä on neljänlaisia. Kutsuohjatut reitit palvelevat lähinnä lukiolaisia mutta ovat avoimia kaikille matkustajille. Autot tulevat neljästä suunnasta lukiolle kello 7:55 ja lähtevät lukiolta kello 16:05.

Runkoreitit tulevat niin ikään neljästä suunnasta kirkonkylään. Ne saapuvat yläasteelle kello 8:50 ja lähtevät takaisin kello 15:10. Autot palvelevat lähinnä yläasteen tarpeita, mutta liikenne on avointa kaikille matkustajille.

Sivukylien kouluja palvelevat lähinnä koululinjat, jotka ovat avoimia ainoastaan koululaisille. Autot liikennöivät sivukoulujen lukujärjestysten mukaan.

Osa oppilaista asuu sellaisissa paikoissa, että edellä mainitut reitit eivät tavoita heitä. Osalla oppilaista voi olla myös jokin terveydellinen seikka, jonka vuoksi hei-

dän autoon nousupaikkansa on kotipiha. Joillain oppilailla saattaa olla käytössään myös pyörätuoli. Näitä oppilaita varten käytetään erilliskuljetuksia.

Jalasjärven kunnan ostoliikenteeseen kuuluu myös asiointireittejä, mutta näitä ei käytetä koulukuljetuksissa.

Kaikki reitit on numeroitu. Se reitti, jonka varrella oppilas asuu, kirjataan oppilastietoihin oppilaan kohdalle. Järjestelmään voidaan kirjata eri tarvittaessa eri reitit aamu- ja iltapäivälle. Reitit on numeroitu seuraavalla tavalla:

Kutsuohjatut reitit	1a – 4a
Runkoreitit	1 – 4
Koululinjat	5 – 11
Erilliskuljetukset	12 ja 13
Asiointireitit	1y, 3y, 4y

Koululinjanumeron tai erilliskuljetusreitit numeron perään laitetaan pieni kirjain, joka kertoo koululle saapumis-, ja koululta lähtemisajan. Kuljetukset on ajoitettu siten, että kuljetus saapuu koululle viimeistään 10 min ennen opetustunnin alkua ja lähtee koululta 10 minuuttia opetustunnin päättymisen jälkeen. Kirjaimia käytetään seuraavalla tavalla:

- a = ensimmäiselle opetustunnille
- b = toiselle opetustunnille
- c = kolmannelle opetustunnille
- d = neljänneltä opetustunnilta
- e = viidenneltä opetustunnilta
- f = kuudennelta opetustunnilta
- g = seitsemänneltä opetustunnilta

### 3.3.5 Aikataulusuunnittelu

Aikataulusuunnittelu tehdään siinä vaiheessa, kun koulujen lukujärjestykset on saatu. Oppilastietojärjestelmästä voidaan tulostaa oppilaiden nimilistat reitti- ja

lukujärjestystietoineen. Jos lukujärjestykset poikkeavat olennaisesti edellisestä vuodesta, kuljetuksissa saattaa tulla kapasiteettiongelmia. Kapasiteetin rajallisuus voidaan ottaa huomioon lukujärjestyksiä suunniteltaessa. Muussa tapauksessa kuljetusjärjestelmää täytyy muuttaa. Tämä saattaa johtaa kuljetuskustannusten kohoamiseen. Tyypillinen kapasiteettiongelman aiheuttaja on se, että kaikki ns. kyläkoulun oppilaat pääsevät koulusta samaan aikaan.

### **3.3.6 Autokohtaisen liikennöintisuunnitelman laatiminen**

Kun aikataulusuunnittelu on valmis, laaditaan autokohtaiset liikennöintisuunnitelmat. Prosessi on sikäli haastava, että tässä suunnittelussa otetaan suoraan kantaa liikennöitsijöiden liikennetuloihin. Liikennöitsijöiden intressinä on saada mahdollisimman paljon kilometrejä ajettavakseen. Tässä prosessissa kokemusten mukaan yhteistyön tekeminen liikennöitsijöiden kanssa ei ole oikein mahdollista. Eturistiriidat eivät oikein mahdollista kunnan kannalta optimaalisen ratkaisun löytämistä.

Liikennöintisopimus takaa liikennöitsijöille kohdekohtaisen minimikilometrimäärän. Sopimuksen mukaan toteutunut kilometrimäärä voi kuitenkin olla +/- 20% alustavasta kilometrimäärästä. Jos liikennöintisopimuksen alustava kilometrimäärä esim. 200 km/pv, voi liikennesuunnitelmassa toteutuva kilometrimäärä olla kohteessa 160 – 240 km.

Laskutuksen yksinkertaistamiseksi sopimukseen on kirjattu pykälä, jossa tarkastelujakso on yksi viikko. Näin ollen jos liikennöintisopimuksen alustava kilometrimäärä on 200 km/pv, ajoviikon minimikilometrimäärä voi olla 800 km. Jos toteutunut kilometrimäärä jää alle tämän, kunta maksaa erotuksen 800 km asti. Tämän laskennan ulkopuolelle jäävät poikkeavat koulupäivät, jotka on aiemmin ilmoitettu liikennöitsijöille.

### **3.4 Toteuttamisen prosessi**

Prosessiin liittyvät tiedot liittyvät haastatteluihin ja tutkimuksen tekijän omiin kuvauksiin prosessista.

#### **3.4.1 Ala-asteiden kuljetukset**

Ala-asteen oppilaat jakautuvat Kirkonkylän koulun ja viiden kyläkoulun kesken. Ala-asteen kuljetuksia palvelevat pääasiassa vain koululaisille avoimet koululinjat. Näiden linjojen liikennöinti suunnitellaan kyläkoulujen lukujärjestysten mukaan.

Koulujenjohtajilla ja opettajilla on keskeinen rooli toteuttamisessa lähinnä muutosten osalta. Näihin kuljetuksiin liittyvät muutokset sovitaan koulutoimiston ja kuljettajien kanssa suoraan.

#### **3.4.2 Yläasteen kuljetukset**

Suuri osa yläasteen oppilaista kuljetetaan runkokuljetuksin. Kunnassa on yksi yläaste ja se sijaitsee kirkonkylällä. Yläasteen oppilaat noudattavat pääsääntöisesti aikataulua 9/15. Näin ollen kuljetuksia ei tarvitse suunnitella päiväkohtaisesti. Runkolinjojen lisäksi sivukylillä asuvia yläasteen oppilaita kuljetetaan koululaislinjoilla.

#### **3.4.3 Lukion kuljetukset**

Lukiolaiset kulkevat edellä mainituissa kuljetuksissa. Lisäksi lukiolaisia palvelevat aikataululla 8/16 kulkevat kutsuohjatut vuorot. Lukion kanslisti laati oppilaiden kululistat jaksoittain oppilailta saamiensa ilmoittautumisten mukaisesti.



#### **3.4.4 Esiopetuksen kuljetukset**

Esiopetuksessa olevat oppilaat kuljetetaan yksittäiskuljetuksissa koululle kotoaan tai päivähoitopaikoiltaan. Järjestelyä tehdään oppilaskohtaisesti ja näissä kuljetuksissa tulee tyypillisesti paljon muutoksia mm. perhepäivähoitajien lomien ja vastaavan laisten muutosten takia.

#### **3.4.5 Muut kuljetukset**

Muita kuljetuksia ovat esimerkiksi erityisopetuksen kuljetukset, koululaisten iltapäivätoimintaan liittyvät kuljetukset ja tilausajot. Nämäkin kuljetukset suoritetaan pääosin erilliskuljetuksina.

### **3.5 Liikennöinnin menot ja tulot**

Liikennöinnin menot koostuvat liikennöitsijöille maksettavista liikennöintikorvauksista ja Matkahuollolle maksettavista matkalippumaksuista. Tuloja tulee muiden kuin ilmaiseen koulumatkaan oikeutettujen matkustajien matkalipuista.

Menojen muodostumiseen vaikuttaa olennaisesti liikennöitsijöiden ajamat kilometrit. Tähän kilometrimäärään voidaan vaikuttaa liikennöinnin suunnittelussa. Matkahuollolle maksettavat matkalippumaksut ovat riippuvaisia oppilaiden todellisesta matkustuksesta Seinäjoki – Jalasjärvi linjan autossa, joten näihin ei voida ostoliikenteen liikennöintisuunnittelussa vaikuttaa muulla tavoin, kuin siirtämällä oppilaita linjavuorosta kunnan ostoliikenteen autoihin.

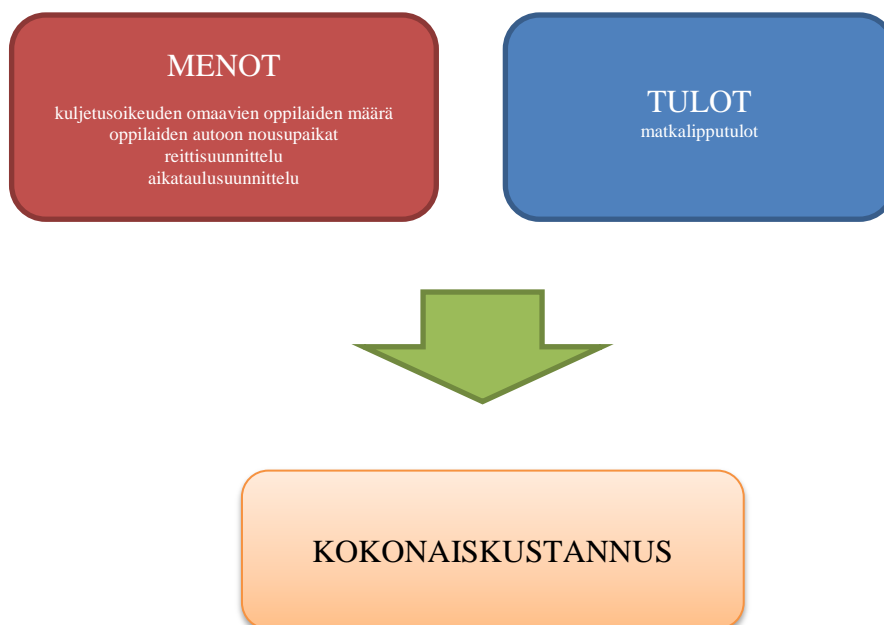
Tämä olisi kuitenkin varsin ongelmallinen ratkaisu, koska se johtaisi nykyisellään itsekkannattavan linjan kannattamattomuuteen ja sitä kautta ajautumiseen yhteiskunnan tuettavaksi.

### 3.5.1 Lukiolaisten koulumatkatuki

Lukion opiskelijoilla on mahdollisuus saada tietyin edellytyksin KELA:n koulumatkatukea. Käytännössä tukeen oikeutetut oppilaat tekevät koulumatkatukihakemuksen koulullaan ja saavat näin ostotodistuksen, jolla he voivat ostaa Matkahuollosta tuetun koulumatkalipun. Koulumatkatuki on lipun todellisen hinnan ja tuetun hinnan erotus. KELA maksaa erotuksen.

### 3.5.2 Matkalipputulot

Ostoliikenteen autoissa 1 – 10 on laitteet, joilla matkustaja voi maksaa matkansa Matkahuollon 22 tai 44 matkan korteilla. Näissä autoissa matkustaja voi maksaa matkansa myös käteisellä rahalla. Liikennöitsijä vähentää saamansa lipputulon kuukausittaisesta liikennöintikorvauksesta. Näin kunta saa liikenteen matkalipputulot. Kunnan ostoliikenteessä matkustavien itse maksavien matkustajien määrä vaikuttaa siis suoraan ostoliikenteen kokonaiskustannuksiin.



Kuvio 8. Kustannusten muodostuminen Jalasjärven ostoliikenteessä

### 3.6 Tutkimustyön tavoitteet

Jalasjärven kunnassa heräsi tarve seurantajärjestelmän luomiselle. Uudistettua kuljetusjärjestelmää piti pystyä arvioimaan ja kehittämään.

Tarvittiin järjestelmä, jolla erilaisia, missä toisiinsa kytkeytyneitä asioita voitaisiin seurata ja mitata jatkuvan laadunvalvonnan, kustannuskehityksen seurannan, toimintavarmuuden ylläpitämisen ja parantamisen sekä asiakastytyvyyden seurannan ja parantamisen varmistamiseksi.

Oma roolini Jalasjärven koulukuljetusten uudelleenjärjestämisessä oli suunnitella uusi järjestelmä ja avustaa sen käyttöönotossa. Tämän kokemuksen perusteella syntyi myös ajatus kehittää seurantajärjestelmää, jolla uutta kuljetusjärjestelmää hallita ja kehittää.

Kokemukseni mukaan niin kuntien, kuin monien muidenkin organisaatioiden työntekijät ovat kokeneet monenlaisia uudistuksia työssään erilaisten strategiaprosessien ja muiden aina hyvin tärkeinä hankkeina lanseerattujen uudistusten muodossa, jotka sitten alkunostuksen jälkeen hautautuvat jonnekin unholaan. Tämän vuoksi pidin hyvin tärkeänä sitä, että seurantajärjestelmästä saataisiin sellainen, että mukana olevat toimijat ottavat sen omakseen.

Kuljetusten hallinnointi on kokonaisuutena työläs prosessi. Tutkimuksen tarkoituksena onkin selvittää, miten saataisiin luotua järjestelmä, jolla tämä hallinnointi olisi tehokasta ja vähemmän työllistävää.

Tarkoituksena oli selvittää ja hahmotella BSC:n osasia kuulemalla prosessissa toimivien henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä aiheesta. Lisäksi liittyen järjestelmän toimivuuteen tulevaisuudessa, tutkimuksen kohteeksi muodostuivat kysymykset:

- Mitä tietoa kerätään systemaattisesti kuljetuksista?
- Miten tiedonkeruu tehdään siten, että se ei aiheuta lisätyötä kunnan organisaatiossa?
- Miten kuljetusjärjestelmä saadaan jatkossa toimimaan suunnitellulla tavalla?

### **3.7 Yhteenveto**

Luvussa kolme käsiteltiin Jalasjärven kunnan koulukuljetusprosessia ja tämän tutkimustyön tavoitteita. Koulukuljetukset edustavat suurinta osaa kuntien lakisääteisistä henkilökuljetuksista. Sivistystoimen toimistosihteeri on keskeinen henkilö Jalasjärven kunnan koulukuljetusprosessissa. Suunnitteluprosessi on monivaiheinen ja vaatii aikaresursseja. Toteuttamisen prosessissa on koulujen ja koulutoimiston välinen yhteistyö tärkeässä roolissa.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

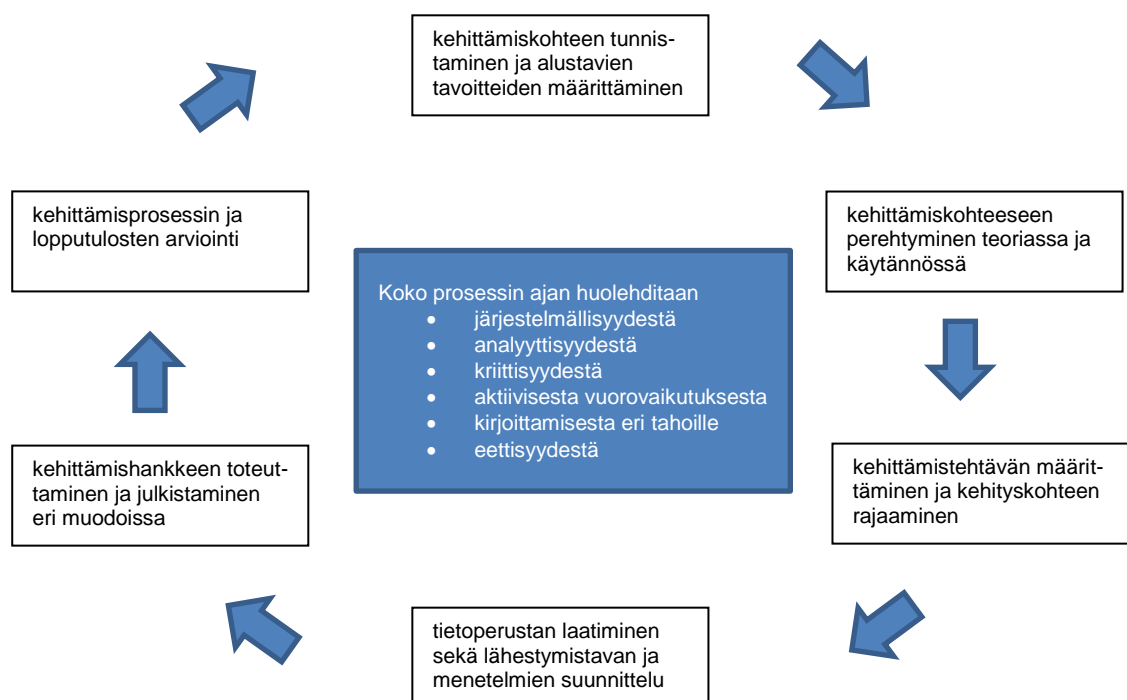
Tässä luvussa tarkastellaan tutkimusprosessia, tutkimuksellista kehittämistyötä, haastattelujen toteuttamista ja tutkimuksen tuloksia.

### 4.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Ongelman lähestyminen kehittämistyön näkökulmasta vaikutti mielestäni sopivalta ratkaisulta. Koska kyseessä on opinnäytetyö, pelkkä arkiajatteluun perustuva kehittäminen ei tässä tapauksessa tullut kysymykseen.

Tutkimuksellinen kehitystyö voi saada alkunsa esim. organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti. 2009, 19). Tutkimuksellisen kehitystyön tehtävänä on luonnostella, kehittää ja ottaa käyttöön ratkaisuja. Toisin kuin tieteellisessä tutkimustyössä, tutkimuksellisessa kehittämistyössä ei pyritä tuottamaan uutta teoriaa, vaan saada aikaan käytännön parannuksia.

Kehittämisprosessin etenemistä voidaan kuvailla esimerkiksi seuraavanlaisella kuviolla.



Kuvio 9. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi  
(Lähde: Ojasalo ym. 2009, 24)

Oma tutkimushankkeeni noudatteli pitkälti juuri tämän tyyppistä mallia. Tuskin mikään hanke etenee täysin jonkin kaavan mukaan, mutta jonkinlainen järjestys on oltava, että ”noustaisiin puuhun tyvi-, eikä latvapäästä”.

Perehtymiseni Kehittämiskohteeseen alkoi huhtikuussa 2010, kun sain kutsun Jalasjärven kunnanhallituksen asettaman koulukuljetustyöryhmän asiantuntijajäseneksi.

Tavoitteet tarkentuivat vuoden 2011 aikana, kun sain tehtäväkseni Jalasjärven kunnan koulukuljetusten uudelleen organisoimisen. Aihepiiri oli siis minulle hyvin tuttu, eikä kehittämiskohdetta ollut vaikea hahmottaa.

Teoriapohjan luominen hankkeelle osoittautuikin sitten työläämmäksi, kuin olin ajatellut. Tutustuin melko paljon aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen saadakseni kuvan kehittämishankkeeni aiheesta teoreettisessa mielessä ja teoriapohjakin alkoi hiljalleen muotoutua.

Minulle tuli, jo aikaisessa vaiheessa selväksi, että yhtenä tiedonkeruumenetelmänä tulen käyttämään teemahaastattelua. Teemahaastattelu on eräänlainen puoli-strukturoitu haastattelumenetelmä, jossa ei käytetä etukäteen tiukasti määrättyjä kysymyksiä, vaan haastattelukysymykset on jaettu teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Teemahaastattelussa haastateltavan mielipiteet tulevat hyvin kuulluiksi. Haastatteluissa ihmiset saavat myös äänensä kuuluviin, joka lisää varmasti osallisuutta heidän mielenkiintoaan hanketta kohtaan.

Johtuen keskeisestä roolistani Jalasjärven kunnan koulukuljetusten uudelleen organisoinnissa, minulla on käytössäni omia muistioita ja väliraportteja, joita olen tehnyt esim. koulukuljetustyöryhmän kokoontumisista. Nämä ovat myös hankkeeni lähdemateriaalia.

Kehittämishankkeeni julkistaminen tapahtuu toukokuussa 2012. Raporttini on nähtävissä ainakin SeAMK:n kirjastossa ja THESEUS-tietokannassa. Tämän lisäksi

esittelen tuotokseni Jalasjärven kunnan sivistysjohtajalle ja mahdollisesti Jalasjärven kunnanhallitukselle.

#### **4.1.1 Eettisyys kehittämistyössä**

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä on tärkeää noudattaa niin työelämän, kuin tieteen tekemisenkin eettisiä sääntöjä (Ojasalo, ym. 2009, 48). Pyrin huomioimaan näitä asioita mahdollisimman hyvin. Empiirisessä työssäni keskiössä olivat teema-haastattelut. Näiden osalta erityisen tärkeää oli luottamuksellisuus, josta pidin tiukasti kiinni. Haastattelujen analysoinnissa pyrin kiinnittämään huomiota objektiivisuuteen. Lähdeviitteet pyrin myös merkitsemään tarkoin.

Tämän tyyppisessä työssä ei kuitenkaan voi toimia kuin steriilissä laboratoriotyössä. Tekijä on tässäkin tapauksessa tutkijana, niin kuin monesti työelämän kehittämishankkeissa. En kuitenkaan itse työskentele tutkimuksessa esiintyvässä organisaatiossa, joten uskoakseni minulla on sopivan ulkopuolinen ote asiaan.

#### **4.1.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksessa ei pyritty luomaan uutta tieteellistä tietoa vaan tekemään tutkimuksellista kehittämistyötä. Tämän työn pyrin tekemään mahdollisimman huolellisesti joten tässä mielessä mielestäni tutkimustani voidaan pitää luotettavana.

#### **4.2 Haastattelujen toteutus käytännössä**

Haastattelut toteutettiin marraskuun 2011 ja helmikuun 2012 välisenä aikana. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroinnilla tarkoitetaan sitä, että nauhalla kuultu puhe kirjoitetaan paperille analysoinnin helpottamiseksi.

Haastatteluja tehtäessä korostettiin luottamuksellisuutta. Tämä ja toisaalta teema-haastattelun tietynlainen vapaamuotoisuus johtikin siihen, että materiaalia tuli varsin paljon. Pisin haastattelu kesti 59 minuuttia. Materiaalia tuli paljon haastattelukysymysten ulkopuolelta, mikä oli tarkoituskin.

Haastateltaviksi pyrittiin saamaan erilaisia toimijoita koulukuljetus organisaatiossa. Aluksi haastattelin esihaastattelun tapaan Jalasjärven kunnan sivistysjohtajaa, controlleria ja sivistystoimen toimistosihteeriä.

Näiden esihaastattelujen tarkoitus oli testata kysymyksiä ja haastattelijaa, joka oli ensikertalainen. Tämä olikin tarpeen ja kysymykset muuttuivat melko paljon esihaastattelujen jälkeen. Esihaastatteluissa sain kuitenkin paljon arvokasta tietoa prosessiin liittyen.

Esihaastattelujen jälkeen haastattelin kahta Jalasjärven koulutuslautakunnan jäsentä, kunnanhallituksen puheenjohtajaa, Lukion kanslistia ja Ylä-asteen koulusihteeriä. Näin sain näkökulmaa organisaation eri toimijoilta.

Jaoin kysymyksiä teemoihin käyttämällä BSC:n näkökulmia. Tämä osoittautui jonkin verran ongelmalliseksi ja käytännössä esihaastattelujen kokemuksiin perustuen muutin kysymyspatteristoa lähinnä siihen suuntaan, että asiakasnäkökulma ja prosessinäkökulma korostuivat ja vastaavasti vaikuttavuusnäkökulma ja henkilöstön aikaansaannoskyvyn näkökulma jäivät vähemmälle huomiolle. Näistä erityisesti jälkimmäinen tulee kuitenkin esille muiden kysymysten yhteydessä.

Tämä siksi, että vaikuttavuusnäkökulman kysymykset osoittautuivat haastateltaville vieraammiksi asioiksi, enkä saanut haastateltavista mielestäni näitä asioita oikein ”irti”. Toisaalta kysymykset ja vastaukset saattoivat sivuta useita näkökulmia samanaikaisesti, ja kun haastattelumenetelmä oli edellä kerrotun lainen, materiaalia tuli kuitenkin hyvin.

Haastattelujen litteroinnin jälkeen ryhmittelin aineiston tekstinkäsittelyohjelmalla eri teemoihin ja karsin pois samanlaisia vastauksia ja muotoilin vastauksia samantyyppisten otsikoiden alle. Säilytin kaikki väliversiot, mutta pyrin laatimaan vastauksista yhteenvetoa teemoittain.

### **4.3 Tutkimuksen tulokset**

Tutkimushaastatteluista kertyi materiaalia varsin paljon. Koska kyseessä ei ollut strukturoitu haastattelu, vastausten analysointi oli varsin haastavaa. Olen kuitenkin



kin pyrkinyt kiteyttämään haastatteluissa esille tulleita asioita. Olen myös jättänyt toistamatta samat vastaukset, jotka liittyvät eri kysymyksiin. Esimerkiksi jos turvallisuus mainitaan jossain kohdassa, niin seuraavassa kappaleessa ei mainita kuljettajan turvallista ajotapaa. Näin saadaan selkeyttä.

#### **4.3.1 Tärkein asia koulukuljetuksissa**

Tällä kysymyksellä pyrin selvittämään vastaajien käsitystä siitä mikä on erityisen tärkeää koulukuljetuksissa. Koska haastateltavina oli prosessin eri osissa toimivia henkilöitä, oli myös vastauksissa vaihtelua. Tämä on BSC:n näkökulmasta pelkään positiivinen asia. Haastatteluissa tuli esille seuraavia asioita.

Useampi kuin yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että tärkein asia koulukuljetuksissa on turvallisuus. Tämä olisi luultavasti kaikkien haastateltavien mielipide jos he joutuisivat valitsemaan eri vaihtoehtojen kesken.

Toisena näkökulmana tuli esille parhaan mahdollisen palvelun tarjoaminen kuntalaisille. Hyvän palvelun määreiksi nimettiin täsmällisyys, toimivuus, oikea-aikaisuus, luotettavuus ja saavutettavuus.

Palvelun ostamisessa pidettiin tärkeänä sitä, että laatu vastaa hintaa ja laatu vastaa liikennöintisopimuksissa määriteltyjä kriteereitä.

#### **4.3.2 Tärkeintä autossa tapahtuvassa asiakaspalvelussa**

Tällä kysymyksellä hain syventävää tietoa haastateltavien odotuksista autossa tapahtuvasta asiakaspalvelusta. Vastaukset kulminoituivat luonnollisesti kuljettajan toimintaan. Haastateltavat nimesivät seuraavia ominaisuuksia hyvän koululaiskuljettajan määreiksi: järjestyksenpitotaito, ystävällisyys, asiallisuus ja tasapuolisuus.

Lisäksi kuljettajalta odotettiin kykyä käsitellä koululaisia, toimia esimerkillisenä oheiskasvattajana ja valmiutta estää koulukiusaamista.

### **4.3.3 Kehittäminen ja seuranta**

Tällä kysymyksellä pyrin selvittämään minkälaisia konkreettisia toimenpiteitä kuljetuksen seuraamiseksi ja kehittämiseksi voitaisiin tehdä. Vastauksia tuli verrattain vähän. Yhtenä tärkeänä seurantakohteena nähtiin todellisten matkustajamäärien seuranta. Kuljettajien säännöllistä kouluttamista pidettiin myös tärkeänä. Asiakaspalautteita haluttiin myös itse kuljetusten käyttäjiltä eli koululaisilta.

### **4.3.4 Koulutoimiston rooli asiakaspalvelijana**

Tällä kysymyksellä pyrin saamaan tietoa odotuksista jotka kohdistuvat koko järjestelmän kannalta keskeiseen tekijään, koulutoimistoon. Mielestäni ei ollut suuri yllätys, että tiedonkulku nähtiin keskeisenä asiana. Tiedon pitäisi vastaajien mukaan olla varmaa, ajantasaista ja tiedonkulun tulisi olla nopeaa. Yhteispeli kaikkien toimijoiden kanssa nähtiin myös tärkeäksi.

Koulutoimiston roolissa tässä ketjussa pidettiin tärkeänä lisäksi hyviä vuorovaikutustaitoja, ystävällisyyttä, joustavuutta ja sääntöjen noudattamista kuljetusoikeuksiin liittyvissä asioissa. Lisäksi pidettiin tärkeänä koulutoimiston valmiutta ottaa vastaan kriittistäkin asiakaspalautetta, koska se on usein ensimmäinen paikka mihin palautetta tulee ja on keskeisen roolinsa ansiosta tärkeä toimija asiakaspalautteasioissa.

### **4.3.5 Koulujen rooli asiakaspalvelijana**

Tällä kysymyksellä pyrin kartoittamaan niitä odotuksia, jotka kohdistuvat koulujen toimintaan koulukuljetusasioissa. Koulun perustehtävä tässä prosessissa on antaa koululaisille ohjeita koulumatkakäytäntöjä varten. Myös tiedon välittäjänä koulujen rooli nähtiin keskeisenä. Tiedonvälitykseen liittyy myös reklamointi, jota odotettiin koulujen tekevän, jos kuljetuksissa on ongelmia. Koulujen lukujärjestys-suunnittelu ja varsinkin sen tekeminen riittävän aikaisin nähtiin tärkeänä.

#### **4.3.6 Kuljetusten imago**

Kuljetusten imagoon liittyvä kysymys pyrki kartoittamaan kuljetusten nykytilannetta. Imagoon liittyvät vastaukset jakautuivat mielenkiintoisella tavalla äärilaidasta toiseen. Joidenkin vastaajien mielestä imago ei ollut hyvä, kun taas toisten mielestä se oli hyvä. Jotkut näkivät, että imago on muuttumassa parempaan suuntaan.

Imagoon liittyviä ongelmia nähtiin mm. siinä, että vanhempia ei kuunnella tarpeeksi kuljetus-suunnittelussa. Myös oppilaat, joilla ei ole ilmaista kuljetusoikeutta aiheuttivat paljon mielipahaa ja sitä kautta myös imagon nähtiin kärsivän.

Jotkut kokivat imagon kärsineen myös siitä, että kunta käytti kuljetuksissa ei-paikkakuntalaista yrittäjää.

#### **4.3.7 Kustannusvaikutukset**

Tällä kysymyksellä pyrin kartoittamaan kustannusvaikutusten mittaamista ja siihen liittyviä tavoitteita. Kovin konkreettisia tuloksia ei tullut, mutta joitain asioita tuli esille. Tavoitteena nähtiin että kuljetusten laatu on oltava suhteessa käytettyyn rahaan. Jatkuvan kehittämisen tarpeitakin nähtiin. Joidenkin mielestä kustannustasoa pitäisi verrata naapurikuntiin, kun taas joidenkin mielestä niin ei voida tehdä, koska olosuhteet eivät ole keskenään vertailukelpoisia.

#### **4.3.8 Organisaation sisäinen yhteistyö**

Tällä kysymyksellä pyrin kartoittamaan prosessille elintärkeää sisäisen yhteistyön kenttää. Vastauksia tulikin melko paljon. Pintaan nousi mm. keskustelun lisääminen eri osapuolten välillä, avoimuutta, suunnittelun ja tiedottamisen tekeminen riittävän ajoissa, luottamushenkilöiden osallistuminen prosessiin, listausten paikkansapitävyys ja liikennöitsijöiden tavoitettavuus puhelimella ja sähköpostilla.

Näitä asioita voitaisiin haastateltavien mielestä edistää mm. seuraavilla keinoilla. Kuulemistilaisuuksien järjestäminen, viranhaltijoiden vierailut vanhempainilloissa, kuljettajien vierailut kouluilla, erilaiset yhteispalaverit joissa olisi mukana mahdoli-

simman monia toimijoita. Palaute/kuulemistilaisuuksia voisi olla esim. sekä keväällä suunnittelun käynnistyessä, että syksyllä koulujen alettua.

#### **4.3.9 Asiakaspalautteiden aiheita**

Haastatteluissa keskusteltiin paljon myös asiakaspalautteesta. Tässä oli merkillepantavaa, että nimenomaan luottamushenkilöt kertoivat saaneensa paljon kriittistä palautetta, kun taas muut toimijat eivät niinkään. Joidenkin oppilaiden kohdalla ongelmana olivat pitkäksi venähtäneet kuljetusajat. Itse matkansa maksavien oppilaiden matkalippujen hinnoista oli myös paljon porua. Jonkin verran oli esiintynyt kuljetuskaluston vahingoittamista ja oppilaiden huonoa käytöstä. Autoonnousupaikkoista tuli myös jonkin verran palautetta. Jotkut kokivat, että autoon pitäisi päästä lähempänä kotia.

### **4.4 Tulokortti**

Teoriatietoon perustuen, haastattelujen ja omien kokemuksieni ja näkemyksieni avulla hahmottelin tulokortin Jalasjärven kunnan koulutuksia varten. Tulokortti on tämän raportin lopussa liitteenä.

#### **4.4.1 Arvot, missio ja visio**

Organisaation arvoiksi, tässä tapauksessa Jalasjärven kunnan koulukuljetuksista vastaavan tiimin arvoiksi voisi määrittää esimerkiksi lyhyesti ”kuntalaislähtöinen palvelutuotanto”. Tämän arvon takana on varmasti monien helppo seistä. Ylintä valtaa käyttävät luottamushenkilöt ovat samalla kunnan asukkaita, viranhaltijoiden ja koulujen henkilöstönkin intresseissä ja toiveissa on samanlaisia pyrkimyksiä.

Tässä tutkimuksessa ei ollut mukana kaikkia ketjun osapuolia kuten liikennöitsijöitä tai itse kuljetettavia, jotka ovat tärkein kohderyhmä. Kuitenkin mielestäni organisaation arvoja voidaan määritellä päätöksentekijätasolla ja näin ollen uskon, että kuntalaislähtöisen palvelutuotannon periaatteella päästään hyviin tuloksiin.

Missiona voitaisiin käyttää vaikka lyhyesti lausetta ”tuottaa laadukkaita koulukuljetustarpeita kuntalaisille”. Visio näyttää hahmottuneen koulukuljetustyöryhmässä ja tutkimushaastattelut ovat vahvistaneet tätä käsitystä. Visioksi voisi kirjata esimerkiksi toimivan ja tehokkaan koulukuljetusjärjestelmän.

#### **4.4.2 Strategia ja strategiakartta**

Strategia vision toteuttamiseksi voisi olla esimerkiksi ”huolellisesti suunnitellun seurattavissa olevan koulukuljetusjärjestelmän toteuttaminen.

Strategiakartalla vaikuttavuusnäkökulmassa olisi tuloksellisuus, joka koostuu riittävydestä, kohdentuvuudesta ja kustannusvaikutuksesta. Asiakasnäkökulmassa olisivat palvelun määreet ja imago, jotka koostuvat turvallisuudesta, varmuudesta ja luotettavuudesta. Prosessinäkökulmassa olisi sujuvuus, joka koostuu liikennöitsijäyhteistyöstä, organisaation sisäisestä yhteistyöstä, tietojärjestelmien ylläpidosta ja lainsäädännöllisistä ja yhteiskunnallisista prosesseista. Henkilöstön aikaansaannoskyvyn näkökulmassa olisi henkiset pääomat, jotka koostuvat inhimillisestä pääomasta, informaatiopääomasta ja organisaatiopääomasta.

#### **4.4.3 Kriittiset menestystekijät**

BSC:n kriittiset menestystekijät vaikuttavuusnäkökulmassa voisivat olla esimerkiksi kohtuulliset odotusajat koulukuljetuksissa, kuntalaisia palveleva kuljetusjärjestelmä ja kohtuulliset kuljetuskustannukset.

Asiakasnäkökulmassa voisivat tässä tapauksessa olla esimerkiksi turvalliset ja mukavat koulumatkat, täsmälliset ja toimivat kuljetukset sekä häiriötön liikennöinti.

Prosessinäkökulmassa voisivat kriittisiä menestystekijöitä olla sujuva tiedonkulku kaikkiin suuntiin, tietojärjestelmien ajantasaisuus sekä lainsäädännön huomiointi ja seuraaminen.

Henkilöstön aikaansaannoskyvyn näkökulmasta katsottuna tärkeitä asioita ovat ainakin henkilöstön viihtyminen ja osaaminen, toimiva tiedonhankinta ja benchmarking sekä selkeä ja toimiva organisaatio.

Tässä on lueteltu esimerkin tavoin kriittisiä menestystekijöitä. Ne voivat olla muitakin ja niitä tulee voida arvioida ja päivittää. Käytännössä henkilöt jotka toimivat asian parissa päivittävät niitä tarkemmin. Tärkeintä on kuitenkin ketjun jokaisessa osassa tiedostaa, mitkä organisaation kriittiset menestystekijät ovat.

#### **4.4.4 Mittarit ja tavoitearvot**

BSC:ssä kriittisille menestystekijöille on määriteltävä mittarit ja tavoitearvot. En lähtenyt tässä työssä määrittelemään tavoitearvoja, koska mielestäni organisaation määriteltävä ne itse, mutta kirjasin niitä kuitenkin sivulla 46 olevaan taulukkoon esimerkiksi. Mittareita sen sijaan hahmottelin.

#### **4.4.5 Vaikuttavuusnäkökulma**

Vaikuttavuusnäkökulmaan löysin mittareiksi odotustuntien määrän oppilasta kohti, päivittäisten matkustajien määrän ja kuljetuskustannukset oppilasta kohden.

Odotustuntien määrä oppilasta kohden kuvaa palvelun riittävyyttä siten, että kuinka nopeasti oppilaat pystytään kuljettamaan koululta opetuksen päättymisen jälkeen tai vaihtoehtoisesti kuinka ”myöhään” oppilaat saadaan tuotua koululle ennen opetuksen alkua. Normaalisti asia pyritään järjestämään siten, että oppilaat ovat koululla noin 10 minuuttia ennen opetuksen alkua ja paluukuljetukset lähtevät 10 minuuttia viimeisen opetustunnin päättymisen jälkeen. On myös mahdollista, että oppilaat osallistuvat esimerkiksi iltapäivätoimintaan ja tätä kautta iltapäivän kuljetuksia voidaan harventaa. Odotustunteja lisäämällä saadaan säästettyä kustannuksia, mutta vastaavasti asiakastytyväisyys todennäköisesti heikkenee.

Päivittäisten matkustajien määrällä kuvataan palvelun kohdentuvuutta. Voidaan esimerkiksi pitää kirjaa siitä kuinka paljon itse matkansa maksavia matkustajia on suhteessa ilmaisen koulumatkan saaviin oppilaisiin. Matkustajamäärien kasvu joh-

taa siihen, että useampi kuntalainen saa kuljetuspalvelua. Myös lisääntyvät matkalipputulot vähentävät kunnan maksamia liikennöintikorvauksia liikennöitsijöille. Periaatteessa kunnan verotulotkin voivat karttua. Jos joukkoliikennepalvelu on käytävissä, voidaan työmatkakulut vähentää verotuksessa halvimman kulkuneuvon mukaan oman auton käytön asemesta. Toki matkustajamäärien kasvu saattaa johtaa siihenkin, että kuljetuskalustoa joudutaan lisäämään, mutta tämä on mielestäni pikemmin positiivinen ongelma, eikä vaikuta edes kovin todennäköiseltä.

Oppilaskohtaisten kuljetuskustannusten laskeminen on tärkeää ja haastavaa. Runkokuljetuksissa voidaan kuljettaa paljon oppilaita ajettua kilometriä kohden kun taas yksittäiskuljetuksissa ajetaan pitkiä matkoja vähäisillä oppilasmäärillä. Mahdollisimman usean oppilaan kuljettaminen runkoreiteillä on siis taloudellisesti järkevä tavoite. Kaikkia oppilaita ei kuitenkaan voida kuljettaa runkoreiteillä oppilaiden asuinpaikan tai joidenkin henkilökohtaisten tarpeiden vuoksi. Yksittäiskuljetuksissa oppilaskohtaiset kustannukset voivat kuitenkin olla moninkertaiset verrattuna runkokuljetuksiin. Tämän vuoksi on mielestäni perusteltua seurata oppilaskohtaisia kustannuksia liikennetyypeittäin. Näin on ehkä helpompi panostaa huolelliseen ennakkosuunnitteluun turhien kustannusten välttämiseksi.

#### **4.4.6 Asiakasnäkökulma**

Asiakasnäkökulmassa valitsin mittareiksi ilmoitukset erilaisista vahingoista, koulu-kiusaamistapauksista ja muista tämän tyyppisistä ongelmista, todetut ongelmat ja puutteet aikatauluissa, ilmoitukset liikennepoikkeamista kuten ajamattomat vuorot ja isommat myöhästymiset.

Vahinkoja voivat olla erilaiset pienemmät ja suuremmat loukkaantumiset, autojen tahallinen vahingoittaminen ja kiusaaminen. Erityisesti jälkimmäinen ansaitsee suurta huomiota. Selkeät puutteet ja virheet aikatauluissa tulee myös voida korjata mahdollisimman nopeasti. Samoin liikennepoikkeamiin tulee voida reagoida heti. Liikennepoikkeamilla voi olla muiden harmien lisäksi myös taloudellisia vaikutuksia joista on mahdollisesti sovittu liikennöintisopimuksissa.

#### **4.4.7 Prosessinäkökulma**

Prosessinäkökulmassa mittareiksi valikoituivat seurantalaverien pitäminen liikennöitsijöiden kanssa, organisaation sisäiset yhteispalaverit, luotettavien listauksien häiriötön saatavuus, aiheellisten valitusten lukumäärä viranomaisten toiminnasta.

Prosessin toiminnassa vaikuttaa tässäkin ongelmana organisaatiossa olevan tiedonkulku. Sen sujuvuutta ei varmasti voida koskaan liikaa korostaa. Tiedonkulun sujumattomuus vaikuttaa moneen osa-alueeseen kuten työviihtyvyyteen, asiakas-tyytyväisyyteen ja talouteen. Luotettavien listausten häiriötön saatavuus vaikuttaa myös moneen asiaan. Excel- ja Word-listausten rakentelu käsipelillä kuluttaa turhaa työaika ja lisää virhemahdollisuuksia. Organisaatiolla on käytössään hyvät tietojärjestelmät. Näitä järjestelmiä voidaan hyödyntää tehokkaasti, kunhan yhteiset pelisäännöt ovat selkeät.

Viranomaistoiminta poikii aina myös erilaisia valituksia. Valitukset ovat joko aiheellisia tai aiheettomia. Valituksen tekijä tuntee varmasti tulleensa kohdelluksi väärin vaikka viranomaisen toiminta olisi ollut oikeaa. Aiheellisten valitusten lukumäärää voidaan kuitenkin mielestäni pitää yhtenä mittarina lainsäädännöllisten ja yhteiskunnallisten prosessien toimivuudesta.

#### **4.4.8 Henkilöstön aikaansaannoskyvyn näkökulma**

Henkilöstön aikaansaannoskyvyn näkökulma tulee viimeisimpänä, mutta ei vähäisimpänä. Henkilöstö tekee kaiken työn. Ei ole prosesseja eikä organisaatioita ilman ihmisiä. Mittareiksi valitsin koulutuspäivien lukumäärän henkilöä kohti, todetut ilmapiiriongelmat, tiedonhankintaan käytetyn ajankäytön sekä tehtävien ja vastuiden kuvaamisen.

Kuntasektorilla järjestetään vuosittain koulukuljetuksiin liittyviä koulutuspäiviä. Näihin koulutuspäiviin osallistuminen edistää koulukuljetusten parissa toimivien henkilöiden ammattitaitoa ja auttaa tekemään tätä työtä tehokkaasti ja taloudellisesti. Koulutuspäivillä tapaa myös muissa kunnissa samaa työtä tekeviä henkilöitä, joi-



den kanssa on hyvä vaihtaa tietoa ja kokemuksia. Myös monia muita hyödyllisiä koulutuksia järjestetään liittyen mm. oppilashallintojärjestelmiin. Näihin osallistuminen auttaa samalla tavoin työssä ja tehostaa myös prosesseja. Kuljettajien kouluttaminen on myös tärkeää ja sen tulisi olla säännöllistä.

Ilmapiiriongelmat ovat työpaikkojen arkea. Ne syövät työtehoa ja aiheuttavat monenlaista mieliharmia. Näihin ongelmiin on siis syytä kiinnittää huomiota. Hyvässä työilmapiirissä yhteistyö toimii ja tietokin kulkee paremmin. Nämä ovat tärkeitä elementtejä kun rakennetaan toimivaa ja palvelevaa organisaatiota.

BSC:n ideaan liittyy strategian toteuttaminen hallitusti. Tämä on mahdollista silloin, kun kaikki toimijat tietävät roolinsa, tehtävät ja vastuut on selkeästi määritelty. Organisaatioiden muuttuessa ja henkilöjen vaihtuessa näitä asioita tulee päivittää. Tällä työllä saadaan viimekädessä aikaan parempaa työtyytyväisyyttä ja tehokkuutta.

#### **4.4.9 Toimenpiteet ja vastuuhenkilöt**

Tässä tutkimuksessa en lähtenyt miettimään tarvittavia toimenpiteitä ja vastuuhenkilöitä. Ne ovat tämän organisaation sisäisiä asioita. Järjestelmä on ollut toiminnassa jo yhden lukuvuoden, ja sen käyttäjät ovat päässeet siihen sisälle. Toimenpiteitä on hyvä sopia ja päivittää tilanteiden muuttuessa, kunhan vain pidetään huoli siitä, että kriittiset menestystekijät toteutuvat suunnitellulla tavalla.

#### **4.5 Vastauksia tutkimuskysymyksiin**

Tähän mennessä olen tässä raportissa kuvannut Balanced Scorecardia ja sen soveltamista Jalasjärven kunnan koulukuljetusten seurannassa. Teemahaastattelulla olen kerännyt paljon tietoa eri toimijoiden toiveista, näkemyksistä ja kokemuksista näiden kuljetusten hoitamisessa.

#### **4.5.1 Mitä tietoa kerätään**

Haastatteluissa kävi ilmi ja myös omat kokemukseni kertoivat samasta asiasta, että tietoa kyllä kerätään. Oppilastietojärjestelmään kirjataan paljon asioita myös oppilaiden koulumatkoista kuten koulumatkojen pituudet, reittien numerot, autoon nousupaikkojen sijainti. Oppilastietojärjestelmän kanssa kommunikoi myös lukujärjestys-suunnittelu ja reittisuunnittelu.

Ostoliikennesopimusten mukaan liikennöitsijän lähettämän laskun mukana tulee olla luotettava ja selkeästi eritelty selvitys laskutuskauden aikana kerätyistä asiakastuloista, ajetuista kilometreistä ja matkustajamääristä. Käytännössä liikennöitsijöiltä ei ole kuitenkaan pyydetty vuorokohtaisia päivittäisiä matkustajamääriä vaan laskennat on toteutettu satunnaisina viikon jaksoina lukuvuoden aikana.

Asiakaskyselyitä ei ole kauden aikana kerätty eikä poikkeamia ole kirjattu ainaakaan systemaattisesti.

#### **4.5.2 Miten tiedonkeruu järjestetään**

Odotustuntien määrä oppilasta kohden voidaan laskea helposti liikennesuunnittelussa. Siinä otetaan kantaa tuleeko odotustunteja vai ei. Odotustunnin kustannusvaikutus voidaan laskea suoraan ajamatta jääneistä kilometreistä, sillä varauksella, että liikennöitsijän viikkokilometrit eivät jää alle tavoitteen.

Päivittäiset matkustajamäärät saadaan selville joko siten, että liikennöitsijä ilmoittaa ne jokaisella laskutuskaudella päiväkohtaisesti tai tehdään lukuvuoden aikana muutamia liikennelaskentaviikkoja jolloin kuljettajat laskevat kaikki matkustajat vuorokohtaisesti. Itse matkansa maksavien määrä saadaan selville suoraan autojen lipunmyyntilaitteista.

Oppilaskohtaiset keskimääräiset kustannukset voidaan laskea helposti jakamalla kokonaiskustannukset matkustajamäärällä, mutta kustannusten kohdentaminen kouluittain on hankalaa. Sama kuljetus voi palvella useampaa koulua ja tällöin laskennasta tulee niin aikaa vievää, että siihen ei ole ehkä syytä hukata vähiä resurs-

seja. Jyvitys tehdään tällä hetkellä jakamalla tietyillä prosenteilla koulujen kesken. Tämä on varmasti jatkossakin toimiva menetelmä.

Erilliskuljetusten ja runkokuljetusten hintaeroa kannattaisi seurata ja nämä tiedot on saatavissa liikennelaskennoista ja laskutukseen ilmoitetuista kilometreistä.

Asiakasnäkökulmassa mitattaviin asioihin ei ole tässä organisaatiossa valmiita malleja käytössä. Erilaisten vahinkojen, koulukiusaamistapauksien, aikatauluongelmien ja liikennepoikkeaminen kirjaaminen olisi tärkeää. Tämä lisää kyllä jonkin verran työmäärää, mutta se panos on luultavasti saatavissa takaisin toiminnan laadun varmistumisena. Samoin asiakaskyselyn tekeminen matkustajille vuosittain olisi varmasti paikallaan.

Prosessinäkökulmassa mitattavia asioita voidaan mitata melko helposti. Ainoastaan luotettavien listausten saamisen mittaaminen on käytännössä hankalaa.

Henkilöstön aikaansaannosnäkökulmassa voidaan helposti laskea koulutuspäiviin liittyviä ajallisia ja rahallisia panostuksia. Ilmapiiiriongelmiä sen sijaan on hankalampaa todentaa.

### **4.5.3 Miten järjestelmä toimii jatkossa**

Järjestelmä voisi mielestäni toimia jatkossa esittämälläni tavalla BSC-pohjaisesti johdettuna. Esittämäni tulokortti tai samantyyppinen ratkaisu auttaisi organisaatiota toimimaan ja ymmärtämään tätä prosessia. Tärkeää kuitenkin on, ettei mitattavia asioita tule liaksi ja ettei organisaation työmäärä kasva. Mittaamiseen voi siis suhtautua kriittisesti. Tavalla tai toisella seuraamalla asioita tämäkin järjestelmä toimii niin kun sen on suunniteltu toimivan.

## **4.6 Yhteenveto**

Luvussa 4 käsiteltiin tämän tutkimuksen toteuttamista tutkimuksellisena kehittämistyönä ja tutkimuksen tuloksia sisältäen liitteenä olevan tulokortin Jalasjärven kunnan koulukuljetusten seurantaan.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimukseni koski Jalasjärven kunnan uudistettua koulukuljetusprosessia. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten saataisiin luotua järjestelmä, jolla näiden kuljetusten hallinnointi olisi tehokasta ja vähemmän työllistävää.

Myös Jalasjärven kunnan koulukuljetusten järjestämisessä koettiin olevan ongelmia monella tasolla. (Hautala 2010). Ongelmia oli mm. kuljetusten toiminnallisuudessa, taloudellisuudessa ja asiakaspalvelussa. Kuljetukset oli suunniteltu vuosien 2010 ja 2011 aikana ja uudistettu järjestelmä oli otettu käyttöön elokuussa 2011.

Valitsin apuvälineekseni Balanced Scorecardin jota on käytetty Suomessa mm. kunnallisessa tuloksellisuusarvioinnissa. Tarkoitukseni oli selvittää ja hahmotella Balanced Scorecardin osasia kuulemalla prosessissa toimivien henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä aiheesta.

Balanced Scorecardia käytetään usein apuvälineenä strategiatyössä. Tämä oli suuri syy siihen miksi valitsin sen. Balanced Scorecard huomioi myös aineellisen pääoman erät. Tämä on mielestäni erityisen tärkeää kyseisen tyyppisessä organisaatiossa.

Lähestyin ongelmaa tutkimuksellisen kehittämistyön näkökulmasta. Tarkoitukseni oli luonnostella malleja sen seurantajärjestelmän kehittämiseksi ja toisaalta syventää organisaation näkemystä uudistetusta koulukuljetusjärjestelmästä. Tutustuin tämän työn myötä tarkemmin Balanced Scorecardiin ja strategiatyöhön ja peilasin näitä kohdeorganisaatioon.

Kehittämistyöni tuloksena suunnittelin Balanced Scorecardiin pohjautuvan tuloskortin Jalasjärven kunnan koulukuljetusten seurantaan. Uskon siitä olevan apua asioiden jäsentämisessä organisaation sisällä ja prosessin tasapainoisessa seurannassa.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan mielestäni hyödyntää kohdeorganisaatiossa tulevaisuudessa. Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen helpottuu, kun on jonkinlainen yhteinen käsikirjoitus ja tapa arvioida asioita. On kuitenkin tärkeä muistaa, että järjestelmästä ei saa tulla liian raskas käyttää, koska silloin sen hyödyt katoavat ja

useimmiten käy niin että henkilöstö ei edes sitoudu käyttämään liian raskasta järjestelmää.

Balanced Scorecard on luotu alun perin suurten yritysten tarpeisiin, joten sen avulla voidaan pahimmassa tapauksessa luoda tarpeettoman monimutkainen ja liian monia asioita mittaava tulokortisto.

## LÄHTEET

- Creutz, K. & Sundquist, S (toim.). 2002. Miksi arvioida kunnan palveluja?: Arvi II esimerkkejä valtuusto- ja lautakuntatason tavoitteista ja arvioinnista. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Hautala, M. 2010. Koulukuljetustyöryhmän muistio 1.9.2010. Ei saatavana.
- Hietaniemi-Virtanen, N. 2002. Onko suomalaisissa kunnissa supistamispolitiikkaa: Kuntien perusopetusmenojen supistamistavoitteet ja niiden toimeenpano valituissa tapauskunnissa 1990-luvulla. Vaasa: Vaasan yliopisto, hallintotiede.
- Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Huotari, P. & Sihvonen, K. 2005. Henkilöstö strategioiden toteuttajana: Kotkan sosiaali- ja terveystoimen henkilöstön sitoutuminen strategiatyöhön. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Jalasjärven kunta. Kunnanhallituksen pöytäkirja 30.1.2012.
- Jalasjärven kunta. Verkkosivut. [Viitattu 24.5.2012]. <http://www.jalasjarvi.fi>
- Järvenpää, M. Länsiluoto, A. Partanen, V. Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö: organisaation voimanlähde. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Koulutuslautakunta. Hyväksytty 15.2.2011. Koulukuljetusperiaatteet. [Verkkosivu]. Jalasjärven kunta. [Viitattu 4.4.2012]. Saatavana. [http://www.jalasjarvi.fi/site?node\\_id=1733](http://www.jalasjarvi.fi/site?node_id=1733)
- Kunnanhallitus. Hyväksytty 15.2.2011. Johtosäntö. [Verkkosivu]. Jalasjärven kunta. [Viitattu 4.4.2012]. Saatavana. [http://www.jalasjarvi.fi/site?node\\_id=1304](http://www.jalasjarvi.fi/site?node_id=1304)
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Suomentaja Margit Heinämäki. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Suomentaja Talentum Media Oy. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Lauslahti, S. 2003. Menestyvä kunta: kuntalaislähtöinen talousjohtaminen. Helsinki: WSOY.

- Lumijärvi, I. 1999. Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi. Helsinki. Työturvallisuuskeskus.
- Länsiluoto, A. & Rasinmäki, J. 2008. Pelkkää talousjohtamista monipuolisempaa ja haastavampaa työtä: kuntajohtamisessa monta näkökulmaa tarpeen. Kuntalehti (2008): 5, s. 44.
- Neilimo, K. Uusi-Rauva, E. 2009. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaisista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Puura, M. Julkaistu 2.4.2012. Koulukuljetus. [Verkkosivu]. Helsinki: Kuntaliitto. [Viitattu 4.4.2012]. Saatavana.  
<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/opeku/opetus/perusopetus/koulukuljetus>
- Puura, M. & Karvonen, M. Julkaistu 12.3.2011. Koulukuljetusten kustannukset laskevat ensimmäistä kertaa 2000-luvulla [Verkkosivu]. Helsinki: Kuntaliitto. [Viitattu 4.4.2012]. Saatavana.  
[http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/media/koulukuljetusten\\_kustannukset\\_laskussa\\_ensimmaista-kertaa.aspx](http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/media/koulukuljetusten_kustannukset_laskussa_ensimmaista-kertaa.aspx)
- Silvennoinen-Nuora, L. Huotari, P. Ratilainen, K. & Sihvonen, M. 2003. Kuntien tuloksellisuusarviointia kehittämässä: tasapainotettu mittaristo kunnallisten palvelujen tuloksellisuuden arvioinnissa. Tampere: Tampereen yliopisto, hallintotieteen laitos.
- Silvennoinen-Nuora, L. 2005. Strategiatyö ja tasapainotettu mittaristo toimialan johtamisessa: tasapainoinen onnistuminen Tampereen kaupungin sosiaali- ja terveystoimen erikoispalveluissa. Tampere: Tampereen yliopisto
- Teemahaastattelut.
- Esihaastattelut: sivistysjohtaja Anne-Mari Packalen-Reinikainen ja controller Marjukka Kätevä 30.11.2011, toimistosihteeri Terhi Venna 7.12.2011.
- Varsinaiset haastattelut: koulutuslautakunnan jäsen Kati Hakkola 17.1.2012, koulutuslautakunnan jäsen Pertti Hongisto ja koulusihteeri Maire Mäkilampi 25.1.2012, kanslisti Hannele Lähdesmäki ja kunnanhallituksen puheenjohtaja Anne Ojajärvi 1.2.2012.