

Iida Parviainen

# Sisäisen rahanjaon mallipohja rahoitusmallia hyödyntäen



Tradenomi  
Taloushallinto  
Syksy 2023



KAMK • University  
of Applied Sciences

## Tiivistelmä

**Tekijä:** Parviainen Iida

**Työn nimi:** Sisäisen rahanjaon mallipohja rahoitusmallia hyödyntäen

**Tutkintonimike:** Tradenomi (AMK), taloushallinto

**Asiasanat:** rahoitusmalli, perusrahoitus, budjetointi, mallipohja

Tässä opinnäytetyössä laadittiin Kajaanin ammattikorkeakoululle sisäisen rahanjaon mallipohja valtiolta tu-  
levalle perusrahoitukselle vuodelle 2024. Mallipohjasta tehtiin helppokäyttöinen Excel-taulukko, jonka laa-  
timiseen käytettiin apuna ammattikorkeakoulujen rahoitusmallia, jonka laatii valtio aina neljäksi vuodeksi.  
Rahoitusmallin lisäksi apuna käytettiin teoriaan kirjoitettua aineistoa, jonka tarkoituksena tukea laskelmia  
ja niistä saatuja tuloksia.

Teoriasta löytyy tietoa rahoitusmallin lisäksi julkisesta rahoituksesta, strategisen rahoituksen suunnitte-  
lusta sekä budjetoinnista. Teorian on tarkoitus auttaa ymmärtämään, mistä perusrahoitusta tulee amat-  
tikorkeakouluille, miten sitä jaetaan rahoitusmallin avulla tai miten sitä voitaisiin muuten jakaa strategisesti  
koulun sisällä. Mallipohjan on siis tarkoitus toimia apuvälineenä tulevien perusrahoitusten jakamisessa.

Mallipohjan tekemiseen Exceliin ei ollut haasteellista eikä myöskään sen laskeminen. Ensimmäiseksi poh-  
jaan etsittiin tietoa aikaisemmilta vuosilta, jota hyödynnettiin laskemaan perusrahoituksen osuus vuodelle  
2024. Siitä laskettiin perusrahoituksesta menevä osuus koulutusaloille ja siitä vielä erikseen eri mittareille  
käyttäen rahoitusmallia esimerkkinä.

## **Abstract**

**Author:** Parviainen Iida

**Title of the Publication:** Internal Money Distribution Template Using a Financial Model

**Degree Title:** Bachelor of Business Administration, financial management

**Keywords:** financial model, basic funding, budgeting, template

The purpose of this thesis was to create an internal money distribution template for Kajaani University of Applied Sciences for basic funding provided by the government for 2024. The template was made into an easy-to-use Excel spreadsheet with a financial model used by universities of applied sciences that is designed by the Government for four years at a time. In addition to the financial template, the thesis used the theory part to support the calculations.

The theory part provides information on the financial model, public funding, strategic financial planning, and budgeting. The theory part helps to understand where the basic funding comes from and how it is distributed using the financial model and how it could be distributed strategically within the university. The aim of the template is to assist in the upcoming distribution of basic funding.

It was not challenging to design the template and do the calculations needed for it. First, there was a search for information from previous years which was then used to calculate the basic funding for 2024. From that basic funding, it was calculated the shares of the different fields of education and from there the shares of the different indicators using the financial model as a help.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Julkinen rahoitus.....	2
2.1	Korkeakoulujen rahoitus .....	2
2.2	Korkeakoulujen rahoitusmalli .....	4
3	Resurssit ja strateginen rahoituksen suunnittelu.....	9
3.1	Strategisen rahoituksen suunnittelu .....	10
3.2	Talousohjaus.....	11
4	Budjetointi .....	13
4.1	Budjetin tehtävät.....	13
4.2	Kassabudjetti .....	14
4.3	Tulosbudjetti .....	14
4.4	Rahoitusbudjetti .....	15
4.5	Korkeakoulujen budjetointi.....	16
4.6	Budjetin laatiminen .....	18
5	Sisäisen rahanjaon mallipohja .....	20
6	Pohdinta .....	22
	Lähteet .....	24
	Liitteet	

## 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä laadittiin sisäisen rahanjaon mallipohja Kajaanin ammattikorkeakoululle. Kajaanin ammattikorkeakoulu on Kainuussa sijaitseva oppilaitos, jossa on viisi eri koulutusala ja noin 2500 opiskelijaa. Mallipohja tehtiin Excel-taulukoksi, johon piti hyödyntää ammattikorkeakoulujen rahoitusmallia. Korkeakouluille jaetaan vuosittain valtiolta tulevaa perusrahoitusta rahoitusmallien mukaan. Rahoitusmallit ovat voimassa aina neljä vuotta ja nykyinen rahoitusmalli on voimassa vuodet 2021–2024. Yliopistoilla ja ammattikorkeakouluilla on erilliset rahoitusmallinsa. Perusrahoitusta ei myönnetä saman verran jokaiselle korkeakoululle vaan siihen vaikuttaa myös korkeakoulujen tuloksellisuus.

Opinnäytetyön aihe tuli valituksi sen mielenkiintoisuuden ja tärkeyden myötä. Aiheen valintaan vaikutti myös se, että toimeksiantajalla ei ole tällaista pohjaa, jota he voisivat käyttää apuna heidän laskelmissaan. Kiinnostus rahoitukseen ja budjetointiin auttoivat työn teorian kirjoittamisessa. Teoria oikeastaan avasi silmät siitä, mistä rahoitusta tulee kouluille ja miten sitä kannattaisi alkaa jakamaan sisäisesti. Korkeakouluille ei pelkästään tule valtion perusrahoitusta, vaan sitä voidaan hakea myös ulkopuolisilta tahoilta.

Mallipohjaan laskettiin perusrahoitus vuodelle 2024, siitä menevä osuus koulutusaloille ja vielä eri mittareille. Laskeminen tai mallipohjan luominen ei itsessään tuottanut haasteita, mutta liian vapaa aikataulu koko työn osalta toi haasteita eteen. Jos aikataulussa olisi pysytty työ olisi tullut valmiiksi, mutta syystä tai toisesta tämä työ jäi keskeneräiseksi. Laskemaan kuitenkin kerettiin perusrahoituksen osuus koulutusaloille vuodelle 2024.

Työstä on varmasti hyötyä toimeksiantajalle, kun he suunnittelevat tulevien vuosien perusrahoituksen jakoa koulutusaloille. Valmiista mallipohjasta tulee käydä ilmi, miten laskelmiin on päädytty, miten kaavoja on hyödynnetty sekä sanallinen ohjeistus laskelmista ja kaavojen käytöstä. Hirveän paljon ei ole tällaisia samantyyliä muita opinnäytetöitä tehty, joten ehkä tästä löytyy idea jollekin toiselle opiskelijalle. Vaikka tämä työ jääkin osittain kesken, on se silti ollut arvokas kokemus oppimismielessä.

## 2 Julkinen rahoitus

Julkisella rahoituksella tarkoitetaan rahoitusta, joka saadaan julkiselta sektorilta. Kyseessä on siis yritystoiminnan tukemista lainarahoituksella tai avustuksilla. Julkinen rahoitus vaatii haku- ja neuvotteluprosessin kuten yksityisessä rahoituksessa. Julkista rahoitusta annetaan eritoten kehitys- ja innovaatiohankkeisiin, kansainvälistymiseen ja investointeihin, erityisesti niihin, joista on mahdollisesti hyötyä Suomen työllisyydelle, viennille ja verotuloille. Tietenkin rahoituksen koko riippuu hankkeiden kokonaiskustannuksista sekä yrityksen koosta ja rahoituksen käyttötarkoituksesta. (Rahoitusneuvoja n.d.)

Julkista rahoitusta voidaan hakea silloin, kun yrityksellä on idea, josta voi muodostua innovaatio, ja innovaatiosta puolestaan kannattava liiketoiminta. Sen pitää myös edistää kasvua ja työllistymistä. Julkista rahoitusta jaetaan, kun yrityksellä tai organisaatiolla on sellainen idea, joka on uutta toimintaa yritykselle, ja josta olisi hyötyä kaikille. Julkista rahoitusta ei anneta yritysten ja organisaatioiden perusliiketoiminnan kehittämiseen, sillä se on yritysten ja organisaatioiden omalla vastuulla. Yritysten kannattaakin miettiä, miten heidän ideansa auttaa heitä ja heidän asiakkaitaan tai onko idea täysin uusi asiakkaille ja yritykselle itselleen sekä kansainvälisestä näkökulmasta tarkasteltuna. (Rahoitusneuvoja n.d.)

Julkisen rahoituksen vaikutukset voivat olla välillisiä tai välittömiä. Verolainsäädännöllä on monia eri vaikutuksia rahoitusten kannattavuuteen. Välittömän tuen lisäksi julkisyhteisöt antavat monenlaisia neuvonta- ja konsultointipalveluita, joista on taas erityisen paljon hyötyä. Yrityksille kehittämisavustusta myönnetään erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille, joilla on merkittäviä kehityshankkeita ja tähtäystä uudistamiseen ja kasvuun. Kehittämisavustuksen on tarkoitus kehittää yrityksen jo olemassa olevaa liiketoimintaa tai kehittää siitä uutta. Avustuksella autetaan myös mahdollista kansainvälistymistä. Kyseinen rahoitus on hankinnanvaraista valtionavustusta, jota myönnetään rajattuun yrityksen toiminnasta erottuvaan kehityshankkeeseen. (Leppiniemi & Lounasmeri 2021, luku 16.)

### 2.1 Korkeakoulujen rahoitus

Ammattikorkeakouluille myönnetään perusrahoitusta laskennallisin perustein opetus- ja kulttuuriministeriöltä. Perusteissa otetaan huomioon toiminnan laajuus, laatu ja vaikuttavuus ja muiden koulutuspolitiikan ja tutkimus- ja kehittämispolitiikan tavoitteet. Ammattikorkeakouluille voidaan

myös myöntää tuloksellisuusrahoitusta tuloksellisen toiminnan perusteella. Ammattikorkeakouluille korvataan myös arvonlisäverolain tarkoitettuihin koulutuspalveluihin ja hankintoihin, ei liiketaloudelliseen toimintaan, sekä toimitilavuokriin sisältyvien arvonlisäverojen osuus aiheutuneista kustannuksista. Kyseinen korvaus kuitenkin perustuu viimeisimpään toteutuneeseen tilinpäätökseen. Rahoitusta myöntäessään opetus- ja kulttuuriministeriö voi asettaa ehtoja ja rajoituksia rahoituksen käytölle. (L 932/2014.)

Ammattikorkeakouluille myönnettävä rahoitus tulee valtion talousarviosta. Edellisen vuoden määrärahaa korotetaan ammattikorkeakouluindeksin vuotuisen kustannustason nousua vastaavaksi. Ammattikorkeakoulut voivat myös saada tuloksellisuusrahoitusta sekä voivat hankkia rahoitusta julkiselta vallalta tai laitoksilta sekä yhteisöiltä ja säätiöiltä. (Arajärvi 2021, 577.)

Suurin osa korkeakoulujen kokonaisrahoituksesta tulee budjettirahoituksena opetus- ja kulttuuriministeriöltä. Valtionrahoitusta jaetaan korkeakouluille ammattikorkeakoulu- ja yliopistolain perusteella sekä sektorikohtaisesti rahoitusmallien avulla. Kullekin korkeakoululle jaetaan rahoitusmallien perusteella rahoituksen kokonaisuus, mutta korkeakoulut itse päättävät, miten he käyttävät rahoituksen omilla strategisilla valinnoilla ja kannustinmalleillaan. Suomen valtio on myös pitänyt vastinrahakampanjoita, joilla se on pyrkinyt kannustamaan korkeakoulujen varainhankintakulttuuria ja tiivistämään suhteita yhteiskuntaan ja alumneihin. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018, 9.)

Korkeakoulurahoitus on julkishallinnolle tärkeä työkalu sekä ohjausmekanismi. Rahoituksella mahdollistetaan korkeakoulujen toimintaa sekä säädellään korkeakouluja käyttäytymään halutulla tavalla ja tekemään tiettyjä valintoja. Valtio pyrkii rahoituksilla ja sopimuksilla varmistamaan, että korkeakoulut tuottavat tuloksia. Taloudellisilla kannustimilla valtio pyrkii ohjaamaan sitä, minkälaisia tulokset tulevat olemaan. Tulospohjaisella rahoituksella tarkoitetaan sitä, että organisaatiot luontaisesti toimivat taloudellisten kannustimien mukaisesti ja siten vahvistavat toimintaansa. Tällöin organisaatiot saavat enemmän rahoitusta ja turvaa sekä vahvemman taloudellisen tilanteen. Tämän myötä ammattikorkeakouluille voi tulla vahva resurssi riippuvuus rahoittajia kohtaan. (Eskonsipo-Bradshaw 2019.)

Ennen korkeakoulujen kustannuspohjainen rahoitusjärjestelmä perustui opiskelijamäärään ja koulutuksen kustannuksiin, mutta se ei kannustanut tehokkaaseen toimintaan vaan kustannusten kasvattamiseen. Nykyisin korostetaan korkeakoulujen toiminnan tuloksia ja tehokasta toimintaa, koulutuksen laadun parantamista sekä opiskeluaikojen lyhentämistä. Suurin osa ammattikorke-

koulujen perusrahoituksesta tulee tehtyjen tuloksien perusteella. Kyseisiä tuloksia mitataan monien eri rahoitusindikaattorien avulla ja perusrahoitus jaetaan korkeakoulujen kesken siten, että tuloksellisemmat ja tehokkaimmat korkeakoulut saavat eniten rahoitusta. (Eskonsipo-Bradshaw 2019.)

Ammattikorkeakoulujen rahoitus perustuu hyvin vahvasti korkeakoulujen tekemiin tuloksiin, niiden tekemiseen sekä tutkintojen ja opintopisteiden tuottamiseen. Tämä on erittäin tärkeää yksittäisen ammattikorkeakoulun näkökulmasta. Myös korkeakoulujen resurssi riippuvuus valtion rahoitukseen on vahvaa siksi, että Suomessa ei ole käytössä tutkintomaksuja lukuun ottamatta EU- ja ETA maiden ulkopuolelta tulevia opiskelijoita. Vaikka tulosperusteisen rahoituksen avulla korkeakoulut ovat kehittäneet toimintaansa, herää kuitenkin kysymys siitä, miten pitkään kehitys pystyy jatkumaan ja pystyykö rahoitusmallia päivittämällä lisäämään haluttua tehokkuutta. (Eskonsipo-Bradshaw 2019.)

Vaikka tulosperusteinen rahoitus on levinnyt eurooppalaisissa korkeakouluissa, siitä on silti hyvin vähän tietoa siitä, miten se vaikuttaa koulutukseen ja tutkimustoimintaan. Tutkimustoimintaan tulosperusteisella rahoituksella kuitenkin näkyy olevan positiivinen vaikutus. Positiivinen vaikutus tutkimustoiminnassa näkyy mm. julkaisujen lisääntymisessä ja valmistuneiden määrässä. Lisäksi tulosperusteisen rahoituksen katsottiin lisäävän resurssien keskittämistä enemmän tutkimusperusteisiin laitoksiin. Vaikka tulosperusteisella rahoituksella on positiivisia vaikutteita, on sitä myös kritisoitu sen potentiaalisista negatiivisista vaikutuksista korkeakoulujen tasa-arvoisuuteen ja erilaisuuteen. Ja vaikka positiivinen vaikutus näkyisi tutkimustyössä, samaa ei voi sanoa opetuksesta. (N.Teixeira & Biscaia 2021, 61.)

## 2.2 Korkeakoulujen rahoitusmalli

Korkeakoulujen pääasiallisena rahoittajana toimii opetus- ja kulttuuriministeriö, (myöhemmin OKM, ministeriö), joka myös ohjaa ja valvoo korkeakoulujen toimintaa. OKM on läheisessä vuorovaikutuksessa korkeakoulujen kanssa ja käy sopimusneuvotteluja korkeakoulujen kanssa. Vuorovaikutus korostuu siinä, kun korkeakoulut ja ministeriö keskustelevat korkeakoulujen itsenäisyydestä ja yhteiskunnallisesta vastuusta. Korkeakoulut tekevät ministeriön kanssa nelivuotisen sopimuskauden ja käyvät sen alussa sopimusneuvottelut. Neuvotteluissa sovitaan yhteisistä tavoitteista sekä toimenpiteistä ja tutkintotavoitteista ja niihin kohdistuvista määrärahoista. Lisäksi



neuvotteluissa käsitellään paljon muitakin asioita korkeakouluihin liittyen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö n.d.)

OKM saa perusrahoituksen määrän tietoon eduskunnalta, joka päättää sitä vuosittain talousarvion yhteydessä. Perusrahoitus jaetaan korkeakoulujen kesken rahoitusmallien avulla. Korkeakoulujen on myös mahdollista saada rahoitusta ulkopuolisilta lähteiltä kuten Suomen Akatemialta tai Business Finlandilta sekä muilta eri lähteiltä. Ammattikorkeakoulujen kesken perusrahoitus jaetaan pääsääntöisesti koulutuksen ja tutkimus- ja kehittämistoiminnan perusteella. Korkeakoulut ja ministeriö sopivat myös strategiaperusteisesta rahoituksesta. Tämä strategiaperusteinen rahoitus on jakautunut vuodesta 2021 alkaen ohjelmajohdanteen osuuteen ja koulujen omaan strategiaan ja uudistamista koskevaan osuuteen. Perusrahoitus annetaan yhtenä kokonaisuutena, josta korkeakoulut saavat itse päättää, miten ne aikovat sen sisäisesti jakaa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö n.d.)

Korkeakoulujen rahoitusmallien laskentakriteereillä sekä niiden keskeisillä painotuksilla pyritään luomaan kannusteita korkeakoulujen uudistumiselle. Korkeakoulujen johto päättää sisäisistä resurssien kohdentamisista korkeakoulujen strategian perusteella. Korkeakoulut käyttävät omia mallejaan rahoituksen jakoon sisäisesti ja ottaa samalla huomioon ministeriön kanssa sopimat tavoitteensa. Kun korkeakoulujen rahoitusta vertaa kansainvälisesti, voi huomata, että suomalaisten korkeakoulujen rahoitus on tuotosperuista. Suomalaisten korkeakoulujen rahoituksessa ei ole opiskelijamäärään perustuvaa rahoitusosuutta. Tulosidikaattoreille perustuva laskennallinen rahoitus on vakaata ja ennustettavissa olevaa, sillä tuloksellisuuden mittaaminen perustuu keskiarvoihin ja hitaasti muuttuviin vakaisiin sekä ennustettaviin laskentakriteereihin. Rahoitusmallit korostavatkin korkeakoulujen toiminnan kokonaistuloksellisuutta, joka muodostuu lakisääteisistä tehtävistä ja koulutuksesta kuten myös tutkimus- ja kehittämistyöstä. (Opetus ja kulttuuriministeriö 2018, 16.)

Korkeakouluille rahoitusta jaetaan rahoitusmallien avulla. Ammattikorkeakouluilla ja yliopistoilla on molemmilla erilaiset mallit, joiden mukaan rahoitusta annetaan. Vuonna 2019 korkeakouluille laadittiin uusi rahoitusmalli, joka toimii sopimuskaudella 2021–2024. Rahoitusmalli uusittiin, sillä sen uusiminen on osana korkeakoulutuksen ja tutkimuksen vision 2030 toimeenpanoa. Jatkuvan oppimisen painoarvo vahvistuu uusissa rahoitusmalleissa. Korkeakoulujen strategiarahoitus valmistuu vuorovaikutuksessa ja avoimessa prosessissa opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa. (Korkeakouluille uusi rahoitusmalli 2019.)

Ammattikorkeakoulujen uudessa rahoitusmallissa tutkinto osuus, jatkuvan oppimisen osuus ja strategiaperusteinen rahoitus ovat kasvaneet edelliseen verrattuna. Tutkinto osuudessa nykyään huomioidaan alakohtaisia eroja, nopeampaa valmistumista sekä korkeakoulupaikkojen tehokkuutta. Jatkuvan oppimisen osuudessa osa rahoituksesta kohdistuu yhteistyöopintoihin, joka puolestaan korostaa korkeakoulujen välistä yhteistyötä. Jatkuva oppiminen myös sisältää avoimen korkeakoulutuksen sekä muun erikoiskoulutuksen opintopisteet. (Korkeakouluille uusi rahoitusmalli 2019.) Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019).

Ammattikorkeakoulujen tulosperusteinen rahoitus tarkoittaa keksittyä järjestelmää, missä rahoitusta jaetaan kouluille ennakkoon sovitun kaavan mukaisesti. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli painostaa tuloksia. (Nenonen 2020, 56.) Ammattikorkeakoulujen vuodesta 2021 käyttöön otetusta rahoitusmallista 76 % rahoituksesta perustuu koulutuksen antamiin tuloksiin, 19 % rahoituksesta kuuluu tutkimus- ja kehittämistoimintaan ja 5 % rahoituksesta on strategiaperusteiseen toimintaan (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019). Koulutuksen tuloksellisuutta tarkastellaan rahoitusmallissa tuottavuutta kuvaavien tulosindikaattorien mukaan. Merkittävimpiä koulutuksen tuloksellisuutta kuvaavia prosentuaalisia indikaattoreita ovat suoritettavat ammattikorkeakoulututkinnot (56 %). (Nenonen 2020, 56; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019.)

Rahoitusmallin avulla korkeakouluja pyritään ohjaamaan vastaamaan jatkuvan oppimisen tarpeisiin tuottamalla enemmän avoimen ammattikorkeakoulun opintoja ja kasvattamaan kansainvälistä toimintaa. Rahoitusmallin indikaattorit mittaavat tuloksia ei tuotoksia. Opiskelijapalaute otetaan vastaan laadullisena indikaattorina. Opiskelijapalaute koostuu opiskelijoiden määrästä ja opiskelijatyytyväisyydestä. (Nenonen 2020, 57).

Ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehittämistoiminnan tuloksellisuutta mittaavista indikaattoreista suurin on tutkimus- ja kehittämistoiminnan ulkopuolinen rahoitus. Osuus rahoitusmallissa on 11 prosenttia. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan rahoitukseen kuuluu myös suoritettujen ylemmän ammattikorkeakouluntutkinnot (6 %) ja henkilöstön tuottamat julkaisut (2 %). Julkaisu-toimintaa kuvaava indikaattori on määrällinen ammattikorkeakouluissa ja siihen ei liity julkaisun laadun arvoa. (Nenonen 2020, 57; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019.)

Edellä mainittujen tulosindikaattorien lisäksi ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli sisältää myös strategiarahoituksen, joka on 5 prosenttia. Strategiarahoitus myönnetään valtaosin ammattikorkeakoulun sisäisen strategiatyön perusteella. Strategiarahoitus sovitaan OKM ja korkeakoulun välisissä neuvotteluissa. (Nenonen 2020, 57; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019.)

Tulosperusteinen rahoitusmalli toimii myös korkeakouluissa päätöksenteon välineenä. Se ohjaa rahoituksen määräytymistä ja ohjaa korkeakouluja kilpailemaan rahoituksesta. Rahoitusmalli pyrkii myös kannustamaan korkeakouluja kehittämään toimintaansa. Tulosperusteisella rahoituksella on tietenkin rankaisemiselementti: hyvä tulos antaa enemmän rahoitusta, kun taas huonot tulokset vähentävät rahoitusta. Tulosperusteinen rahoitusmalli on siis yksinkertaisesti todettuna syy-seuraussuhde. Tulosperusteisen rahoitusmallin ajatuksena on se, että organisaatiot reagoivat muutoksiin, joita on tapahtunut rahoitusohjauksessa, kehittämällä sekä ottamalla käyttöön uusia strategioita. Uusilla strategioilla pyritään puolestaan parantamaan tuotantoprosessia, jotta se vastaisi rahoitusmallin kannustimia ja tavoitteita. (Nenonen 2020, 32-33.)

Toiminnan tuloksiin perustuva rahoitusmalli mittaa korkeakoulun tuloksia muutamalta edelliseltä vuodelta samalla hyödyntäen ennakkoon sovittuja suoritusindikaattoreita. Suomessa mittareina käytetään mm. hyväksytyksi suoritettujen kokeiden ja opintopisteiden määrä sekä tutkimustulokset. Rahoitusmalli toimii myös todentajana korkeakoulujen tilivelvollisuudelle ja täten lisää luottamusta korkeakoulutukseen yhteiskunnassa. Indikaattoripohjaista rahoitusmallia yleensä pidetään reiluna läpinäkyvänä sekä hallinnollisesti kevyenä. (Nenonen 2020, 33-34.)

Tulosperusteiseen rahoitusmalliin liittyy myös haasteita. Haasteet liittyvät korkeakoulujen toiminnan ja koulutuksen tulosten mittaamiseen ja siihen, miten tulosindikaattoripohjainen rahoitus perustuu edellisten vuosien tuloksille. Rahoitusmallilla on myös vahva toimintaa ohjaava vaikutus. Jos tutkinnoilla on rahoitusmallissa suuri kannustearvo, se voi johtaa koulutussisältöjen supistumiseen. Tällöin vaikeasti mitattava osaaminen voi jäädä pienemmälle huomiolle. (Nenonen 2020, 34.)

### 3 Resurssit ja strateginen rahoituksen suunnittelu

Jotta toiminnoista suoriudutaan, tarvitsee organisaatio resursseja ja niiden tehokasta käyttöä. Resurssien tehokasta käyttöä on syytä suunnitella huolella etukäteen. Niistä pitää olla hyvä tietämys ja niitä pitää pystyä seuraamaan. Resurssien käytön tehostamisen perustana on nimenomaan seuranta. Seuranta parantaa toimintaa sekä mahdollistaa huomaamaan resurssien käytön poikkeamat suunnittelussa ja toteumassa. Pelkät olemassa olevat resurssit eivät riitä, vaan on myös tunnistettava potentiaaliset resurssit, joka edellyttää olemaan ajan tasalla ja ennakoimaan tulevaa. (Ahola 2016, 111-112.)

Resursseja voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen, jotka ovat: taloudellinen, fyysinen ja henkinen. Taloudellisen osa-alueen resursseja on mm. pääoma varat, fyysisiä resursseja ovat mm. koneet ja toimitilat ja henkisiä resursseja puolestaan ovat osaaminen ja asennoituminen. Resursseja toki voidaan määritellä monella muullakin tavalla, mutta tärkeää on muistaa resurssin sisältö. Resursseilla onkin suora yhteys organisaation suorituskykyyn. Resurssien saatavuudessa ja hallinnassa tapahtuu jatkuvasti muutoksia, erityisesti tavanomaisten resurssien parissa. (Ahola 2016, 112.)

Organisaatio, joka myöntää toiselle organisaatiolle rahoitusta tai resursseja, voi kontrolloida näitä resursseja sekä niitä vastaanottavan organisaation toimintaa. Tämä voi johtaa riippuvuuteen resursseista vastaanottavan puolella. Näin voi tapahtua erityisesti silloin, kun resurssit ovat kriittisiä organisaatiolle. Riippuvuutta myös kuvaa se, miten toimintavapaasti organisaatio saa käyttää ja kohdentaa resursseja sekä mahdollisuus hankkia samantapaisia resursseja muualta. Resursseja hankkiva organisaatio voi pyrkiä sopeutumaan ympäristön vaatimuksiin tai välttämään niitä. Näissä tapauksissa on kyse organisaation pyrkimyksestä hallita resursseihin liittyvää riippuvuuttaan suhteessa toiseen organisaatioon. Toisin sanoen organisaatio koittaa vähentää epävarmuuttaan ja vahvistamaan omaa autonomiaa. Organisaatio voi siis pyrkiä lisäämään omaa kontrolliaan ja muuttamaan tilannettaan sekä vähentämään jonkun resursseja myöntävän organisaation merkitystä. (Kohtamäki 2014, 3.)

### 3.1 Strategisen rahoituksen suunnittelu

Julkisten organisaatioiden strategiset talouskysymykset poikkeavat tavallisten yritysten kysymyksistä, sillä poliitikot ovat tehneet jo suurimmat linjapäätökset. Siinä missä yrityksen taloudellinen raami voi kasvaa, jos sen liikevaihto kasvaa ja yritys käyttää rahoitusmarkkinoita hyödykseen, julkinen organisaatio joutuu tyytymään jo valmiiksi päätettyyn taloudelliseen raamiin. Julkisissa organisaatioissa strategia ottaa kantaa siihen, mitä tulee saada aikaan ja miten ja mihin voimavarat sitoutuvat. Nykyvuosina organisaatioiden johdolle ja esimiehille on annettu entistä enemmän päätösvaltaa ja vastuuta toiminnan taloudellisuudesta. Poliittisille päättäjille pitää tehdä tiliä siitä, mitä varoilla on saatu aikaan organisaatiossa. (Raudasoja & Johansson 2009, 26-27.)

Strategiaan sisältyy ne painopisteiden muutokset, joita organisaatio haluaa toteuttaa. Nämä halutut muutokset kirjataan ylös strategiaan, josta tulee ilmetä myös ne mistä luovutaan. Yksistään pelkät painopisteiden muutokset eivät välttämättä aina riitä, vaan joistain tehtävistä on pakko luopua kokonaan, jotta strategia toteutuisi. Myös resurssien siirto alueelta toiselle painopistemuutoksen myötä on tehtävä. Toisin sanoen tällä tarkoitetaan, että jonkun toimintayksikön määrärahoja vähennetään tai niitä siirretään niille toimintayksiköille, joilla on strateginen painotus. (Raudasoja & Johansson 2009, 45.)

Strategialla tulee olla suuri merkitys talousarviovalmistelussa. Talousarvion suunnitteluvaiheessa olisi hyvä käyttää strategian tuomaa näkökulmaa, kun tarkastellaan edellisiä vuosia ja tehdään tulevalle vuodelle ennustetta. Jos strategiassa tehdään painopisteiden muutoksia, tulee sen näkyä talousarviossa rahoituksen siirtymänä. Kuitenkaan strategian kytkentä seuraavaan talousarvioon ei ole esimiehen vastuulla. (Raudasoja & Johansson 2009, 45-46.)

Eri tutkimusten ja selvitysten perusteella yritysten strategioiden ymmärtäminen on suomalaisissa yhteisöissä varsin heikko. Strategian ja talouden yhteyttä ei välttämättä tunneta tai strategiaan vaikuttavia taloudellisia yhteyksiä ei huomioida. Jos strategiaa ei tunneta, sitä ei voida myöskään toteuttaa. Toisaalta visiolla voidaan tarkoittaa strategista tahtoa. Visio on eri tahoilla hyvinkin olennainen, kun taas toisilla ei. Vision yhteydessä on hyvä linjata, mitä se merkitsee talouden näkökulmasta. (Ahola 2016, 97-98.)

Jotta organisaation rakenne olisi tehokas, tulee sen tukea oman strategiansa toteuttamista. Organisaatio on yleensä jaettu eri vastualueisiin, joille on asetettu tavoitteita, suoritusmittauksia sekä palkitsemiskäytäntöjä, jotka ovat määritelty osana organisaation rakenteen suunnittelua.

Menestyksekkään strategian sisällöissä on painotuseroja sen suhteen, miten paljon siinä painotetaan toimialan kilpailua ja yrityksen sisäisen toimintamallin merkitystä. (Pellinen 2017, 48, 50.)

Strategia yleensä ymmärretään tavoitteiden asentamisena, vaikka tosiasiasa sen pitäisi olla ongelmanratkaisua. Strategia on periaatteessa perusteltu hypoteesi, jota pitää testata ja täydentää. Hyvä strategia ei vain määrittele asioita, jotka pitää saavuttaa, vaan se myös kertoo miksi ja miten ne saavutetaan. Strategian on niin sanotusti johdonmukaisuutta organisaation toimintaan kohdistuvien ongelmien ratkaisemisessa. Ongelmien tunnistamisen sekä tilanneanalyysin perusteella muodostetaan toimenpideohjelma, jonka avulla laaditaan lyhyemmän aikavälin toimintasuunnitelma. (Pellinen 2017, 52.)

Strateginen laskentatoimi on tuonut apua yritysten johdolle laskelmien aikajänteeseen. Aikaisemmin laskelmissa (budjeteissa) keskityttiin lyhyelle aikavälille. Nykyään on kuitenkin toisin, laskelmissa keskitytään myös pidemmälle aikavälille strategisella (yritysjohdon) laskentatoimella. Strategisen laskentatoimen keskeisin käsite onkin kustannusten hallinta pitkällä tähtäyksellä. Siihen kuuluu kolme tärkeää osa-aluetta, jotka ovat arvoketjuajattelu, kustannusajurit ja strateginen asemointi. Arvoketjuajattelulla tarkoitetaan miten yrityksen pitäisi nähdä kustannusten hallinta. Yrityksen yleisestä strategiasta päätetään strategisen asemoinnin yhteydessä. Kun yritys on valinnut strategisen asemansa, se vaikuttaa myös siihen, millainen yrityksen laskentatoimen tulee olla. Koska yrityksillä on eri strategiat, ovat myös johdon laskentajärjestelmät erilaisia. Myös kustannusajurien tunnistaminen on tärkeää tehokkaalle kustannusjohtamiselle. Strategisessa laskentatoimessa nähdään, että kustannuksiin vaikuttavat monet rakenteelliset tekijät sekä toiminnalliset tekijät. Onkin tärkeää, että strategisessa kustannusten hallinnassa kyetään selittämään kustannusten käyttäytyminen toiminnallisten ja rakenteellisten ajurien avulla. Tämä auttaa kehittämään kilpailuetuun tehtävää strategiaa. Strategista laskentatoimea voidaan kuvata eräänlaisena saateenvarjona, jonka alle yritysjohdon työkalut sijoittuvat. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2011, 132-133.)

### 3.2 Talousohjaus

Talousohjauksella tarkoitetaan yrityksen johtamisen edellyttämää toiminnan taloudellisen tilan analysointia, ennustamista ja strategisten mittareiden seuranta. Talousohjaus on yksi keskeinen osa yrityksen johtamista tavoiteasentaa. Taloudelliset tavoitteet ovat keskeinen osa talousoh-

jauksen raportointia ja auttaa liiketoiminnan tilan analysoinnissa. Talousohjaamiseen sisältyy vakiokoitettu sisäinen talousraportointi kuukausitasolla ja budjetointiraportointi ja ennustaminen. Myös erilaiset kustannus- ja kannattavuuslaskennat kuuluvat talousohjaukseen. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 197.)

Talousohjauksen osana oleva sisäinen talousraportointi on hyvin paljon monipuolisempaa, kuin mitä ulkopuolisille tahoille raportoidaan. Ulkoisessa raportoinnissa annetaan vain lakisääteisiä lukuja, kun taas sisäisessä raportoinnissa taloudellisuutta seurataan ja raportoidaan liiketoiminnan johtamisen ja sisäisen organisaatio- ja vastuurakenteen näkökulmista. Jotta talousohjaus olisi tehokasta, yrityksen eri yksiköillä tulee olla sama tilikartta ja ohjeistus sen käyttöön. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 197-198, 199.)

Johdon antamat talousohjauksen tehtävät voivat olla mm. suunnittelu- toteuttamis- ja valvonta-tehtäviä. Suunnitelmiin liittyvissä tehtävissä asetetaan toiminnalle taloudelliset tavoitteet. Yksi tyypillinen esimerkki tällaisesta on budjettisuunnittelu. Valvontatehtävissä puolestaan seurataan ja tarkkaillaan suunnitelmien sekä tavoitteiden toteutumista. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 14.)



## 4 Budjetointi

Budjetti voidaan ymmärtää eri organisaatiossa ja yhteisöissä eri asioina. Suomen valtion budjetille on toinen nimitys, joka on talousarvio. Se sisältää ennakoitua tulot lähteittäin, kuten verot tai lainat, ja suunnittelee rahankäyttöä eri kohteittain. Julkishallinnossa budjetilla taas tarkoitetaan taloudellista raamia, jonka mukaan toimintaa pitäisi toteuttaa. Yritystoiminnassa budjetilla on toisenlainen tarkoitus ja merkitys, tavoitelaskelma. Tavoitelaskelma ei ole vain ennuste, vaan myös kuvaus suunnitellun toiminnan rahanmäärästä. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019, 145.)

Budjetilla siis tarkoitetaan yrityksen tai jonkun sen osaston toimintaan laadittua edullisimman taloudellisen tuloksen ja tietyn aikajakson sisältämää toteutettavaa toimintasuunnitelmaa. Budjetoinnilla tarkoitetaan budjetin laatimista. Budjetin laatiminen on osa strategiatyötä, ja strategiatyössä laaditaan ja määritetään visio ja strategia. Visiolla ja strategialla on tavoitteet tuleville vuosille. Strategiatyön tavoitteet ohjautuvat vuosisuunnitteluun ja sieltä tulevat budjetoinnin suuntaviivat. Yhdessä budjetoinnin kanssa organisaatiossa konkretisoidaan toimintasuunnitelmat ja kuvataan ne euromääräisesti. (Ikäheimo ym. 2019, 145.)

### 4.1 Budjetin tehtävät

Budjetin ja budjetin tehtävät voivat olla hyvinkin erilaisia ja ne määräytyvät eri organisaatiossa ja niiden sisälläkin vielä erilaisiksi. Budjetin kuitenkin laatii johto organisaation kanssa. Johdon lisäksi budjettia käyttävät yritysten hallitus sekä toimintaa rahoittavat tahot. Budjetin olisi myös tarkoitus ennustaa tulosta, mutta sanalla ennustaminen ei ole varsinaista merkitystä ei ole mahdollista käyttää sinällään. Sillä tarkoitetaan mahdollista taloudellista tulosta, jos toiminta pysyy suunnitelman mukaisena. Tarvittaessa ennusteet mahdollistavat toimenpiteet, jos jotain odottamatonta tapahtuisi tuloksen kannalta. (Ikäheimo ym. 2019, 146.)

Keskinäisenä tehtävänä budjetilla ja budjetoinnilla on tukea yrityksen toiminnan suunnittelua. Toiminnan suunnittelua tulisi kuitenkin ensin suunnitella toiminnallisista lähtökohdista, mutta budjetin avulla varmistuu suunniteltuihin toimenpiteisiin, on riittävästi rahaa ja, että se tuottaa halutun taloudellisen lopputuloksen. Jotta toiminta olisi taloudellisessa mielessä hyväksyttävää, täytyy budjetoinnin aikana etsiä eri vaihtoehtoja ja muokata suunnitelmia. Systemaattinen suunnittelu on aina hyväksi koko organisaation kannalta. Koordinointi on hyvä osa koko suunnittelua, sillä organisaation eri osastot laativat omat budjettinsa. Kukin osasto saa siten tarvittavan tiedon

siitä, mitä muilla osastoilla on tarkoitus tehdä ja milloin. Myynnin ja markkinoinnin kuten myös maksuvalmiuden suunnittelu helpottuu koordinoinnin yhteydessä. (Ikäheimo ym. 2019, 147.)

#### 4.2 Kassabudjetti

Kassabudjetti eli rahoituksen riittävyyden ennakointi. Toisin sanoen kassabudjettia voidaan kutsua myös rahoitusbudjetiksi. Tähän budjettiin huomioidaan kaikki organisaation rahavaroihin vaikuttavat erät. Kassabudjetin laskelmat perustuvat tulosbudjetin laskelmiin, mutta lähtökohtana on organisaation rahanliikenne, kassaan maksut ja kassasta maksut. Eli suoriteperusteiset luvut muuttuvat maksuperusteisiksi. Kassabudjetti laaditaan kuukausitasolla, jolloin voidaan tarkastella kuukauden loppusaldoa ja tehdä tarpeen mukaisia muutoksia. (Syvänperä & Lindfors 2014, 49-50.)

Kassabudjetti helpottaa hallintoa pitämään riittävän hyvän tasapainon tarpeiden ja rahan välillä. Kassabudjetti toimii apuvälineenä estämään joutilasta rahaa sekä torjumaan rahanpuutetta. Toisin sanoen kassabudjetti auttaa käyttäjiä varmistamaan, että rahoitusta on riittävästi koko ajan. Kassabudjetin avulla voidaan myös ennustaa tulevaa rahanvirtaa. Se myös auttaa huomamaan, milloin rahalle on tarvetta, jos esimerkiksi tarvitaan uusia välineitä. Milloin rahaa pitää saada ja milloin sen voi maksaa takaisin selviää myös kassabudjetin avulla. (Shim, Siegel & Shim 2011, 308.)

#### 4.3 Tulosbudjetti

Tulosbudjetointi ajatus tuli tulosohjauksesta, jossa kustannukset olivat mukana. Kokonaiskustannusten pohjalta arvioidaan rahoitus, joka tarvitaan toimintaan. Tulosohjauksen yhtenä tavoitteena on saada aikaan toiminnalla halutut vaikutukset kustannustehokkaasti. Kustannusten hallinta sekä johtaminen kuuluvat sisäiseen tulosohjaamiseen ja kustannusvastuu on osa johtamisjärjestelmää. (Raudasoja & Suomela 2014, s. 12, 13.)

Tulosbudjetointi on myös suunnitteluprosessi. Sen avulla asetetaan yritykselle tai sen vastuualueille taloudelliset tavoitteet. Näitä tavoitteita valvotaan budjettivalvonnalla, tai toisin sanoen tarkkailuraporteilla. Tarkkailuraportit voivat olla päivittäisistä kuukausittaisiin raportteihin. (Pellinen 2019, 109.)

Voittoa tavoittelevien ja voittoa tavoittelemattomien yritysten tulosbudjetoinnit eroavat toisistaan. Erityisesti ero näkyy julkisen sektorin yritysten määrärahabudjetoinnista. Yrityksissä budjetointi on pääsääntöisesti tulostavoitteiden asettamista, jonka vastuuta voidaan jakaa yrityksen eri osiin. Puolestaan julkishallinnon budjetointi on määrärahojen jakamista ja sen oikeuttamista, jotta haluttua palvelutasoa voidaan ylläpitää. (Pellinen 2017, 74.)

#### 4.4 Rahoitusbudjetti

Rahoitusbudjetilla voidaan ennakoida yrityksen rahankäyttöä ja rahanlähteitä. Rahoitusbudjetin keskeisimmänä ajatuksena on huolehtia rahan riittävyydestä ja tuottavuudesta. Budjetoinnin avulla yritys saa tietoa rahoitusrakenteen suunnittelua varten sekä rahan hinnan ennakkointiin. Budjetit ovat periaatteessa tavoitelaskelmia. Niillä ei pelkästään pyritä ennustamaan tulevia tilanteita, vaan budjetteja laatiessa yritykselle asetetaan myös tavoitteita. Rahoitusbudjetin avulla koordinoidaan yrityksen toimintoja, kehitetään suunnitteluprosesseja sekä avustetaan valvontaa. (Leppiniemi 1993, 43.)

Rahoitusbudjetilla tarkastellaan yrityksen toimintaa kassatuloina ja menoina. Rahoitusbudjetti luodaan osabudjeteista ja yrityksen toiminta- ja rahoitusstrategioista. Tärkeää rahoitusbudjetissa on ottaa huomioon rahoitusstrategian näkökulmia. Kyseisiä näkemyksiä ovat mm. yrityksen rahoitusrakenteen tavoite sekä kasvu-, kannattavuus- ja rahoitustavoitteiden yhtensovittaminen. Molemmat näkökulmat liittyvät yrityksen riskienhallintaan. (Leppiniemi 1993, 46.)

Yrityksen eri suunnitelmien perustaksi laaditaan tulevaisuutta koskevia ennusteita. Näiden ennusteiden tarkkuus ja taustat riippuvat yrityksestä itsestään, toiminnasta ja siitä, kuinka pitkää ajanjaksoa ennuste koskee. Ensimmäistä aikaväliä koskevaa rahoitusennustetta kutsutaan rahoitusbudjetiksi. Yhtä vuotta koskevat rahoitusbudjetit jaetaan vielä kuukausikohtaisille kassanhoidosuunnitelmille. Kassatulojen ja -menojen budjetoitavuuden perusteella vuosibudjetin neljännekset jaotellaan eri tarkkuudella. Tavallista on myös se, että vain ensimmäinen neljännes budjetoidaan kuukausi- tai viikkotasoisesti ja siitä jopa päiväkohtaiseksi. (Leppiniemi 1993, 56-57.) Lyhyen ajan rahoitusbudjetoinnissa olennaisin tavoite on rahan jokahetkisen riittävyyden turvaaminen. Lyhyen ajan rahoitusbudjetteja kutsutaan myös maksuvalmiusbudjetiksi tai likviditeettibudjetiksi. Rahoitusbudjetti toteutetaan usein rullaavana budjetointina siten, että yhden kuukauden mentyä, budjettia tarkennetaan. (Kasanen, Koskela, Leppiniemi, Puttonen & Virtanen 1996, 109-110.)

#### 4.5 Korkeakoulujen budjetointi

Kouluille on annettu itsenäistä päätösvaltaa budjetointiin liittyvissä asioissa jo 1980-luvulla. Itsenäisen päätöksen puuttuminen raha-asioissa koulutasolla voi johtaa siihen, etteivät koulut pysty kehittymään ja kasvamaan haluamallansa tavalla. Koulujen oma päätösvalta budjetointiin liittyvistä asioista antaa kouluille tarvittavan joustavuuden käyttää saamiaan rahanlähteitä tarvittaviin kohteisiin. Jotta budjetointi onnistuisi hyvin ja tasapuolisesti, tarvitsee se hyviä päättäjiä budjetin laadintaan. Vaikka kouluilla on itsenäinen päätösvalta rahoituksen jakamisesta, se voi myös luoda huolenaihetta epäoikeudenmukaisuuteen. Huonommissa olosuhteissa olevat koulut eivät välttämättä pysty täyttämään rahoitukseen liittyviä vaatimuksia. Siksi päättäjien tulisi tarkistaa, että rahat menevät oikeisiin kohteisiin. (OECD 2017.)

Budjetoinnin vastuut antavat mahdollisuuden strategiseen johtoon koulutasolla. Jotta budjetointi olisi tehokasta, vaaditaan kouluilta hyvää johtoa ja hallintamuotoja. Rahoituksen hallinnointi ja jakaminen vaativat aikaansa, jotta rahoitus olisi tehokasta ja hyödyksi kouluille. Vaikka budjetista itse päättäminen on hyvä asia, se voi luoda hallinnollista ja kirjanpidollista vaivaa johtajille, ja näin vieden aikaa pois kasvatuksellisesta johtajuudesta. Budjetoinnin onnistumiseen tarvitaan taitavia osaajia, jotka tukevat koulujen johtokuntaa ja hallintoa. (OECD 2017.)

Pitkänajan suunnittelu ja strateginen ajattelu ovat keskiössä menestyville opintosysteemeille. Resurssitarpeiden ennustamiseen koulutustasolla liittyy palveluiden kehittymisen ennustamiseen. Budjetit laaditaan yleensä tilikausittain, joten käyttämättömien rahojen hyödyntäminen voi vaihdella koulutustasoittain. Tämä voi myös johtaa epäkäytännöllisyyksiin rahankäytön suhteen. (OECD 2017.)

Korkeakoulujen sisäisen talouden strateginen johtaminen ja ohjaaminen tapahtuvat budjetoinnilla. Budjetoinnin merkitys taloudellisesti itsenäisillä korkeakouluilla on tärkeä osa korkeakoulujen johtamista, sillä budjetoinnin kohteena on koko korkeakoulun toiminta ja talous. Budjetointi on myös erilaista eri korkeakouluissa. Erot voivat olla budjetin rakenteessa tai prosessissa kuten myös budjetointiin osallistuvissa toimijoissa. (Koivukangas, Roine, Kohtamäki & Passi 2020, 2.)

Korkeakouluilla ei ole varsinaisia määräyksiä budjetista, mutta lainsäädäntö edellyttää korkeakoulun hallituksen hyväksymään korkeakoululle talousarvion. Budjetin rakenteen ja sisällön suhteen korkeakouluilla on vahva taloudellinen autonomia. Opetus- ja kulttuuriministeri valvoo korkeakouluille myönnettävää perusrahoitusta ja ulkoista rahoitusta siten, että ne ovat kirjanpidol-

lisesti erillään ja perusrahoitusta ei käytetä korkeakoulun liiketoiminnan muodostamaan koulutukseen. Korkeakouluilla on myös vaikeuksia lisästä ulkoisen rahoituksen määrää tuloksellisuusrahoitukseen perustuvilla rahoitusjärjestelmillä. Tietenkin korkeakoulut itse päättävät miten ne sisällyttävät ulkoisen rahoituksen budjettiinsa. (Koivukangas, Roine, Kohtamäki & Passi 2020, 2.)

Korkeakoulut ovat Suomessa suurimmalta osin julkisesti rahoitettuja opetuksessa sekä tutkimuksessa. Artikkelin mukaan opetus- ja kulttuuriministeriö myönsi vuonna 2017 perusrahoitusta ammattikorkeakouluille 82 % ja yliopistoille 61 %. Korkeakouluille myönnettävä valtion rahoitus voi olla tiettyihin tarkoituksiin tai menoihin myönnettävää rahoitusta tai sellaista rahoitusta, jota voidaan vapaasti käyttää. Ammattikorkeakoulut siirtyivät tuloksellisuusrahoitukseen 2010-luvulla, mutta sitä aikaisemmin suoritettut tutkinnot otettiin huomioon perusrahoituksen laskennassa. Korkeakoulujen perusrahoitus on hyvin voimakkaasti tulosperusteista, ja siitä voikin nousta kysymyksiä siihen, miten tuloksellisuusperusteinen laskennallinen rahoitus vaikuttaa korkeakoulujen sisäiseen budjetointiin. Ammattikorke- ja yliopistolaissa on säädetty perusrahoituksen laskennalliset perusteet. Kyseisissä laissa opetus- ja kulttuuriministeriö voi asettaa sekä rajoittaa rahoituksen käyttämistä, mutta kummassakaan ei periaatteessa määrätä, että perusrahoitus olisi vapaasti käytettävää tai korvamerkittyä rahoitusta. Laissa on kuitenkin määritelty yksityiskohtaisesti laskentakriteerit korkeakoulujen perusrahoitukselle. (Koivukangas, Roine, Kohtamäki & Passi 2020, 2-3.)

Korkeakouluilla ei ole omia korkeakouluille määriteltyjä budjetointiteorioita tai käsitteitä, vaan niihin on käytettävä julkisen ja yksityisen sektorin budjetointikäsitteitä. Korkeakouluissa käytetään eri budjetointitapojen hybridejä. Toisin sanoen budjetoinnissa ei käytetä tai sovelleta pelkästään yhtä budjetointitapaa, vaan budjetoinnissa hyödynnetään useampaa eri tapaa. Sen lisäksi kaikki korkeakoulut ovat erilaisia. Ero eri budjetointitapojen välillä liittyy siihen, millä kriteereillä ja kokonaisuuksilla rahaeriä budjettiin sisällytetään. Lisäksi budjetointitapoihin vaikuttaa budjetivalta. Korkeakoulujen organisaatorakenne ja johtamistapa vaikuttavat budjetointiin. Budjetointi korkeakouluissa voi siis olla keskitettyä tai hajautettua. Budjetointiin on otettava huomioon korkeakoulun koko. Jos korkeakoulu on suuri tai se hankkii rahoitusta kilpailemalla, voi keskitetty budjetointi olla haastavaa. (Koivukangas, Roine, Kohtamäki & Passi 2020, 4.)

Julkisessa hallinnossa, kuten myös korkeakouluissa, käytetään pääsääntöisesti inkrementaalista budjetointia. Inkrementaalisen budjetoinnilla tarkoitetaan pieniin lisäyksiin tai vähennyksiin perustuvaa budjetointia. Inkrementaalisen budjetoinnin vahvuus on sen yksinkertaisuus ja organisaation eri yksiköiden tasapuolinen kohtelu. Heikkoutena sillä puolestaan on se, ettei se kykene

vastaamaan korkeakoulun strategiaan tavoitteisiin. Myös ne organisaation yksiköt, jotka ovat kehittyneet taloudellisesti inkrementaalisen budjetointijärjestelmän avulla kehittyvät edelleen. (Koivukangas, Roine, Kohtamäki & Passi 2020, 4.)

Tulosityksikköbudjetointia ennen käytössä oli kameraalinen tulo- ja menolajibudjetointi, jossa budjetointiin kaikille tulo- ja menolajeille arviot. Kokonaisbudjetin suuruus siis määräytyi tulo- ja menolajien perusteella. Yhteys inkrementaaliseen budjetointiin löytyy tulo- ja menoarvioiden numeerisesta lisäämisestä ja vähentämisestä. Tulosityksikköbudjetointi on osa uutta julkisjohtamisen budjetointia. Tulosityksikköbudjetoinnilla, myös tulosbudjetointi, tarkoitetaan insentiivirakenteiden sekä tilivelvollisuuden budjetointia, jota voidaan kuvata järjestelmänä, lähestymistapana tai asenteena. Tulosityksikköbudjetoinnin vahvuutena on sen helppous integroida valtion tavoitteet korkeakouluille osaksi resursseja. Rahoitus kohdennetaan tulosbudjetissa toimijan tuloksiin ja tuotoksiin perustuen. Tulosbudjetointiin liittyy myös tilivelvollisuus rahoittajille. (Koivukangas, Roine, Kohtamäki & Passi 2020, 4.)

Kokonaisvaltainen budjetoinnin uudistaminen on pitkäaikainen prosessi kuten myös korkeakouluorganisaation uudistukset. Korkeakoulujen budjetointi uudistukset eivät vain koske pelkkää budjetointia, vaan sillä pyritään kehittämään koko korkeakoulua ja sen yksiköiden toimintaa. Jos korkeakoulujen budjetointia tarkastellaan johtamisen näkökulmasta, tulee siitä ilmi, että korkeakoulujen budjetoinnissa on kyse kustannusten ja resurssien hallinnasta kuten myös strategisten valintojen tekemisestä. (Koivukangas, Roine, Kohtamäki & Passi 2020, 5.)

Kouluille perustuva budjetointi on yksi tapa tehdä valintoja ja käyttää resursseja. Tämä prosessi vaatii henkilöitä, jotka täydentävät ja auttavat budjetointiin liittyvissä valinnoissa. Kouluille perustuvassa budjetoinnissa päätösvalta annetaan rehtorille ja henkilökunnalle. He tekevät päätökset resurssien budjetoinnista. Kuitenkaan se ei takaa hyvää kehitystä koululle. Monet asiat täytyy olla oikeilla paikoillaan ja toisia asioita pitää eliminoida tai muuttaa. (Poston 2010, 5.)

#### 4.6 Budjetin laatiminen

Budjetointi on aloitettava hyvissä ajoin, jotta se ehtii valmistua ennen seuraavan tilikauden alkamista. Kun budjetointi työ aloitetaan, käydään ensiksi läpi toimintasuunnitelma seuraavalle tilikaudelle ja kartoitetaan muuan muassa liiketoiminnan kehitys, investoinnit ja henkilöresurssit. Seuraavassa vaiheessa valmistellaan osabudjetit, joita ovat esimerkiksi investoinnit, rahoituskulut ja henkilöstökulut. Tämän jälkeen tehdään kokoomabudjetit ja käydään ne läpi tarkastaen,

että ne vastaavat asetettuja tavoitteita. Tarvittavat ehdotukset tehdään ja budjetti täydennetään sekä korjataan sitä mukaa. Viimeiseksi budjetti hyväksytään ennen seuraavan tilikauden alkua. (Syvänperä & Lindfors 2014, 14.)

Budjetin laatimiseen voidaan käyttää erilaisia menettelytapoja. Kiinteä budjetti käsittää koko tilikauden ja se laaditaan ennen tilikauden alkua. Tarkistettavaan budjettiin tehdään nimensä mukaan tarkistuksia tilikauden aikana, esimerkiksi neljännesvuosittain. Ja kuten edellinen, se laaditaan ennen tilikauden alkamista. Tarkistettavassa budjetissa otetaan huomioon ulkoiset muutokset, jotka ovat tapahtuneet tilikauden aikana. Rullaava budjetti toimii kuten tarkastettava, mutta budjettikauden päätöstä siirretään aina eteenpäin kuukaudella. Kyseiset kuukaudet lisätään budjettiin. Rullaavaan budjettiin voidaan lisätä myös neljännesvuosia. Liukuva budjetti puolestaan muuttuu toteutuneen toiminta-asteen mukaan. Kiinteät kulut pysyvät vakiomääräisinä, mutta muuttuvat kulut riippuvat toteutuneesta toiminta-asteesta. Tilikauden aikana olisi hyvä tehdä erillinen ennuste, jossa otetaan huomioon tapahtuneen muutokset ja ennakoidaan lähestyvää tilinpäätöstä. (Syvänperä & Lindfors 2014, 15.)

Kun budjettia ruvetaan laatimaan, siihen joudutaan keräämään tietoja yrityksen eri osa-alueilta. Siksi varsinainen työ aloitetaan osabudjeteista. Budjettia laatiessa on myös hyvä muistaa, että budjetoitavien erien yksityiskohtaisuus tulee harkita yrityksen tarpeiden mukaisena ja siten mukauttaa se yhteneväksi raportoinnin kanssa. Tulobudjettiin tiedot saadaan osabudjeteista ja kassabudjetti tehdään tulobudjetin perusteelta. Tase-ennuste voidaan tehdä kassabudjetin jälkeen. Budjetteja tehdessä on muistettava, että jos yksikin osa muuttuu, se vaikuttaa myös muihin osiin. (Syvänperä & Lindfors 2014, 18-19.)

## 5 Sisäisen rahanjaon mallipohja

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä sisäisen rahanjaon mallipohja Kajaanin ammattikorkeakoululle. Pohjan ideana oli toimia eräänlaisena apuvälineenä valtiolta tulevan perusrahoituksen jakamiseen koulun sisällä. Perusrahoitusta jaetaan korkeakoulujen kesken rahoitusmallilla, joka laaditaan aina neljäksi vuodeksi. Ammattikorkeakouluilla ja yliopistoilla on omat rahoitusmallinsa. Tämänhetkinen rahoitusmalli on toiminnassa vuodet 2021–2024. Mallipohjaan tuli käyttää apuna ammattikorkeakouluille suunnattua rahoitusmallia ja opinnäytetyöhön laadittua teoriaa. Mallipohjan laskelmat oli tarkoitus laskea vuodella 2024 jonka jälkeen toimeksiantaja voi itse muokata sitä haluamansa suuntaan.

Tavoitteena oli tehdä mallipohjasta looginen, helppokäyttöinen ja ymmärrettävä. Mallipohjasta tuli tehdä Excel-taulukko, josta näkyisi kaavat sekä sanallisia ohjeita siitä, miten näitä kaavoja on hyödynnetty ja, miten laskelmia on toteutettu. Rahoitusmallin ja teorian lisäksi opinnäytetyössä sai käyttää apuna toimeksiantajalta saatuja materiaaleja, joista näki, miten perusrahoitusta on käytetty koulun sisällä aikaisempina vuosina. Toimeksiantajan materiaalien lisäksi mallipohjaan pystyi hyödyntämään Vipusesta löytyvää dataa. Mallipohjassa piti käyttää kolmen vuoden keskiarvoa, sillä opetus- ja kulttuuriministeriö käyttää sitä heidän omissa arvioissaan. Keskiarvoa oli muutenkin hyvä käyttää, sillä vielä ei ole tiedossa, mitä ensi ja tulevien vuosien perusrahoitus tulee olemaan. Keskiarvon avulla laskettiin arvio siitä, mitä perusrahoitus voi mahdollisesti olla.

Työn ideana oli alun perin tehdä ohjeistus budjetointiin, mutta se idea ei toteutunut, koska sellaiselle ei ollut tarvetta. Työ alkoi teorian kartoituksella ja eri aineistoihin perehtymällä ja siitä sitten kirjoittamalla teoriaosuutta. Teoriaosuuteen kirjoitettiin suurimmaksi osaksi budjetoinnista, koska vielä siinä vaiheessa oli ajatus, että työstä tulee koulun sisäisen budjetin ohjeistus. Tähän tuli jo silloin huomioida perusrahoitusta ja rahoitusmallia. Työ sitten vaihtui keväällä 2022 koulun sisäisen rahanjaon mallipohjaksi, kun alkuperäinen ohjaaja vaihtui siinä välissä toiseen. Budjetointi osuus jäi siten osaksi teoriaa, koska sitä olisi voinut muutenkin käyttää apuna mallipohjan rakentamisessa. Tämän jälkeen teoriaan tuli kirjoitettua lisää ammattikorkeakoulujen rahoituksesta ja rahoitusmallista sekä strategisen rahoituksen suunnittelusta. Näitä kaikkia olisi käytetty hyödyksi varsinaista työtä tehdessä.

Excel-taulukon työstäminen alkoi perusrahoituksen osuudesta ja Kajaanin ammattikorkeakoulun koulutusaloista, joita ovat sote-, talous-, tekniikka- ja palvelualat. Taulukkoon laskettiin myös



ylemmän ammattikorkeakoulun tutkinnot, johon käytettiin samaa kolmen vuoden keskiarvo periaatetta. Eri koulutusaloille jaettu rahoitus löytyi toimeksiantajan materiaaleista ja Vipunen-palvelusta. Perusrahoituksen sai laskettua siten, että kerättiin tieto kolmen aiemman vuoden, tässä tapauksessa vuodet 2020—2022, ja laskettiin niiden keskiarvo.

$$\frac{(x_{2020} + y_{2021} + z_{2022})}{3} = \text{perusrahoituksen keskiarvo vuodelle 2024}$$

Koulutusalojen kohdalla tieto kerättiin vuosilta 2020—2022, mutta niistä ei laskettu keskiarvoa. Rahoitusmallissa koulutukseen menee perusrahoituksesta 76 %, joten tätä samaa logiikkaa käyttäen laskettiin koulutukseen menevä rahoitus ja siitä siten koulutusaloille menevä rahoitus jakamalla se neljällä.

$$\text{perusrahoituksen keskiarvo} * 0,76 = \text{koulutukseen menevä rahoitus}$$

Mallipohjaan pitää jäädä kaavat näkyviin, jotta se helpottaisi sen käyttäjiä. Lisäksi kirjallinen ohjeistus siitä, miten kaavoja on käytetty ja miten tuloksiin on päästy.

Kun perusrahoitus ja koulutusalojen rahoitus on saatu laskettua, mallipohjaa tuli jatkaa muilla mittareilla, jotka toimeksiantajan mielestä olisivat ne tärkeimmät. Mutta tämä osuus ja koko loppu mallipohja jäävät tekemättä, koska työn aikataulu on venynyt ja toimeksiantajaan on otettu yhteyttä liian harvoin. Toimeksiantajalla ei yksinkertaisesti riitä aika enää tämän työn ohjaamiseen. Mutta jos tämän työn olisi saanut jatkaa loppuun asti, seuraavaksi mallipohjaan olisi laskettu niitä mittareita, jotka toimeksiantajan puolesta olisivat olleet niitä tärkeimpiä. Tämän vaiheen apuna pitäisi käyttää rahoitusmallia sekä teoriaa. Teorian avulla rahoitusta pitäisi osata jakaa rahoitusmallin mukaan, mutta kuitenkin strategisesti ajatellen.

Valtiolta tuleva perusrahoitus on joka vuosi erisuuruinen. Siihen vaikuttava suurin tekijä on korkeakoulujen tuloksellisuus, johon vaikuttaa muun muassa suoritettut tutkinnot, 56 %. Tätä tietoa hyödyntäen mallipohjaan olisi voinut laskea toisen osuuden koulutusaloille menevästä rahoitusosuudesta. Näitä lukuja vertailemalla strategisen suunnittelun ja budjetoinnin näkökulmasta olisi päässyt sopivaan tulokseen mallipohjassa. Strategisen rahoituksen suunnittelun kautta tätä olisi pitänyt miettiä siten, että miten luvut sopivat Kajaanin ammattikorkeakoulun strategiaan. Budjetoinnin näkökulmasta taas siten, että rahoitusta jaetaan tasaisesti tärkeimpien mittareiden ja vähemmän tärkeiden mittarien välisesti.

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyön idea sai alkunsa keväällä 2022 ohjausneuvottelujen yhteydessä. Ideaa vahvisti mielenkiinto budjetointiin ja rahoitukseen. Silloin oli ajatuksena, että sen tyyliin työtehtäviin voisi joskus hakea, kuin mitä opinnäytetyön aihe on. Toiveena se on kyllä vieläkin. Työ lähti käyntiin siihen tehtävien aiheanalyysin ja suunnitelman myötä sekä opinnäytetyön laajuuden kartoituksella. Työ eteni melko hitaasti jo silloin, mutta ajatuksena oli vielä silloin se, että tutustutaan aiheeseen ja aineistoihin ihan rauhassa, jonka jälkeen kirjoitetaan teoriaa. Työ olisi varmasti nopeutunut, jos sen kanssa olisi ollut säännöllinen aikataulu, eikä niin vapaat kädet kuin mitä on ollut. Lisäksi oletuksena oli se, että ohjaava opettaja tai toimeksiantaja olisivat myös olleet enemmän yhteydessä, eikä vain toisin päin. Mutta on ymmärrettävää, että kaikilla on omat kiireensä.

Teorian rakentamista vaikeutti myös se, että ammattikorkeakoulujen rahoituksesta tai budjetoinnista ei löydy hirveän paljon kunnollista materiaalia. Suurin osa artikkeleista tai tieteellisistä tutkimuksista kohdistuivat joko yliopistojen rahoitukseen tai peruskoulujen rahoitukseen. Kumpaankaan liittyviä artikkeleita tai tutkimuksia ei voi tuosta vain hyödyntää, sillä ne ovat täysin erilaisia ammattikorkeakouluista. Yliopistoilla on vielä erilainen rahoitusmalli verrattuna ammattikorkeakouluihin. Sen lisäksi yliopistoille jaetaan muutenkin enemmän perusrahoitusta. Lähteitä lukiessa piti miettiä, miten se toimii ammattikorkeakoulujen kanssa. Sama asia pätee myös budjetoinnista löytyviin materiaaleihin. Erona on kuitenkin se, että budjetoinnin osana lähteinä pystyi käyttämään osakeyhtiöiden budjetointia, sillä korkeakoulut toimivat omina yksiköinä. Kuitenkin sitten, kun materiaalia löytyi, saattoi päivässä kirjoittaa sivun verran teoriaa. Strategisen rahoituksen suunnittelun osuus teoriassa tuli siitä ajatuksesta, kun rahoitusmallissa on strategiaperusteisen rahoituksen osuus. Se toki kattaa vain 5 % perusrahoituksesta, mutta idea oli se, että se voisi auttaa mallipohjan tekemisessä. Miten rahoitusta voitaisiin jakaa strategisesti koulun sisällä eri koulutusaloille ja mittareille, oli pääajatus sen suhteen.

Varsinaisen Excel pohjan työ alkoi alkusyksyllä 2023 keräämällä tietoa Vipunen palvelusta ja toimeksiantajan materiaaleista. Tietojen keruun jälkeen alkoi laskentavaihe, josta ensimmäiseksi laskettiin perusrahoitus vuodelle 2024 käyttäen kolmen vuoden keskiarvoa. Sen jälkeen kerättiin koulutusalojen arvot vertailuksi. Vuoden 2024 arvioidusta perusrahoituksen määrästä laskettiin rahoitusmallin mukaisesti koulutukseen menevä osuus, joka edelleen jaettiin koulutusaloille. Ylemmän ammattikorkeakoulun tutkinnoille haettiin kolmen vuoden arvot ja laskettiin niiden keskiarvo. Kun nämä oli saatu tehtyä, odotettiin toimeksiantajan palautetta, jonka jälkeen olisi siirrytty laskemaan muita mittareita rahoitusmallia teoriaa hyödyntäen.

Teoria auttoi ymmärtämään sen, mistä rahoitusta tulee ja miten sitä jaetaan korkeakouluille. Korkeakouluille tulevan rahoituksen määrittelee hallitus vuosittain tehtävästä talousarviosta. Talousarviosta jaetaan korkeakouluille perusrahoitusta rahoitusmallin perusteella. Kaikille korkeakouluille ei tule saman verran perusrahoitusta vaan sen suuruuteen vaikuttavat korkeakoulujen omat tulokset. Tämänhetkisen rahoitusmallin mukaan perusrahoitusta annetaan ammattikorkeakouluille 76 % koulutukseen, 19 % tutkimus- ja kehittämistyöhön ja 5 % strategiaperusteiseen rahoitukseen. Edellä mainitut osuudet jaetaan vielä erikseen pienempiin osuuksiin, joista rahoitusmalli kokonaisuudessaan koostuu. Näitä kyseisiä pienempiä osuuksia olisi pitänyt käyttää mallipohjan tekemisessä toimeksiantajan mittareiden kanssa. Budjetoinnin teoriaosuudesta olisi tässä vaiheessa ollut varmasti hyvin paljon apua yhdessä strategin rahoituksen suunnittelun kanssa. Molemmat osuudet olisivat auttaneet mallipohjan rakentamisessa siten, että budjetoinnista opitun avulla olisi saanut jaettua rahoitusta tasaisesti eri mittareille ja strategisen rahoituksen suunnittelu olisi tukenut sitä ajatusta.

Alku tuntui lupaavalta ja uskoa oli sen suhteen, että mallipohja valmistuisi syksyn aikana, mutta niin ei käynyt. Liian hidas eteneminen ja vähäinen yhteydenpito toimeksiantajaan jättivät työn keskeneräiseksi alkuvaiheeseen. Heidän aikataulunsa on loppuvuodesta kiireinen eikä heillä enää riitä aikaa työnohjaukseen. Tästä ei voi syyttää kuin omaa itseään. Jo alkuvaiheessa olisi pitänyt laatia tarkka aikataulu, jota olisi pitänyt noudattaa, jotta työ olisi edennyt nopeammin valmiiksi. Toimeksiantajaan olisi voinut pitää yhteyttä vähintään kerran kuussa, jotta hekin pysyvät työssä mukana. Ehkä silloin oli ajatus siitä, että vielä on aikaa, mutta aika ei odota ketään. Työhön laskettiin perusrahoituksen osuus ja osuudet koulutusaloille, joten sitä toimeksiantaja voi mahdollisesti käyttää hyödyksi, kun he tekevät tulevien vuosien perusrahoituksen jakoa.

Tämä työ olisi ollut mukava saada tehdä loppuun asti, sillä aihe kiinnostaa kovasti ja miten mahdollavaa olisi ollut saada aikaan jotain tärkeää. Vaikka mallipohjasta jää puuttumaan eri mittareille menevä osuus, on tästä silti hyötyä tulevaisuutta ajatellen. Mittareille laskettava osuus olisi ollut mielenkiintoista laskea, sillä sen osuus tuntui haasteellisemmalta. Mittareille menevä osuus tuli laskea rahoitusmallin avulla, mutta samaan aikaan hyödyntää teoriaan kirjoitettua aineistoa, joten tähän osuuteen olisi kuulunut paljon enemmän suunnittelua ja pohdintaa. Kuitenkin jo pelkän teorian myötä aiheesta oppi todella paljon. Ja oppiipahan jatkossa pysymään tiukemmassa aikataulussa ja tekemään kaiken valmiiksi riittävän nopeasti. Ehkä tästä on myös aihe toiselle opiskelijalle, jos vain kiinnostusta riittää, sillä olisi hienoa nähdä tämä valmiina.

## Lähteet

Ahola, K. (2016). Toimintolaskenta. Kamk-Finna/Alma-Talent Verkkokirjalyly.

Arajärvi, P. (2021). Koulutusoikeus. Kamk-Finna/Alma-Talent Verkkokirjalyly.

Eskonsipo-Bradshaw, H. (2019). Tulosperusteinen rahoitus valtion ohjausmekanismina suomalaisissa ammattikorkeakouluissa. LAMKpub. Saatavilla 28.3.2023  
<https://www.lamkpub.fi/2019/05/20/tulosperusteinen-rahoitus-valtion-ohjausmekanismina-suomalaisissa-ammattikorkeakouluissa/>

Ikäheimo, S., Laitinen, E. K., Laitinen, T. & Puttonen, V. (2011). Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasa: Vaasan Yritysinformaatio Oy/Multiprint Vaasa.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. (2019). Yrityksen laskentatoimi. Kamk-Finna/Alma-Talent Verkkokirjalyly.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. (2010). Talousojaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. (2018). Älykäs taloushallinto – Automaation aika. Kamk-Finna/Alma-Talent Verkkokirjalyly.

Kasanen, E., Koskela, M., Leppiniemi, J., Puttonen, V. & Virtanen, K. (1996). Laskentatoimen ja rahoituksen perustiedot. Keuruu: Ky-Palvelu Oy/Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Kohtamäki, V. (2014). Rahaa opetukseen ja tutkimukseen: rahoituksen sisäinen allokoituminen yliopistoissa. Hallinnon tutkimus (4) 314-331.

Koivukangas, P., Roine, A., Kohtamäki, V. & Passi, M. (2020). Katsaus yliopiston budjetointiin. Tie-depolitiikka 45(1), 21-33.

Korkeakouluille uusi rahoitusmalli. (2019). Opetus- ja kulttuuriministeriö. Saatavilla 31.5.2022  
<https://okm.fi/-/korkeakouluille-uusi-rahoitusmalli>

Kuva 1. Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2019). Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli. [PDF-tiedostosta otettu kuvankaappaus]. Saatavilla 31.5.2022 <https://okm.fi/documents/1410845/4392480/Rahoitusmalli+AMK.pdf/6ce99b2b-4a95-d053-058d-5bf9b59fdd45/Rahoitusmalli+AMK.pdf?t=1548248798000>

L 932/2014. Ammattikorkeakoululaki 14.11.2014/932. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932#L7>

Leppiniemi, J. (1993). Rahoitus. Helsinki: WSOY.

Leppiniemi, J. & Lounasmeri, S. (2021). Yritysrahoitus. Kamk-Finna/AlmaTalent Verkkokirjalyly.

Nenonen, M. (2020). Tulokset parantuvat, miten käy laadun? Tulosperustainen rahoitusmalli koulutuksen tuloksellisuuden ja laadun kehittäjänä ammattikorkeakouluissa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3426-0>

N.Teixeira, P. & Biscaia R. (2021). Some reflections about performance-based funding and its effects in European higher education. Tiedepolitiikka (2) 60-64.

OECD. (2017). The funding of school education: Main findings and policy pointers.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (N.d). Korkeakoulujen ja tiedelaitosten ohjaus, rahoitus ja sopimukset. Saatavilla 23.5.2022 <https://okm.fi/ohjaus-rahoitus-ja-sopimukset>

Opetus - ja kulttuuriministeriö. (2018). Luovuutta, dynamiikkaa ja toimintamahdollisuuksia ehdotus ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen rahoitusmalleiksi vuodesta 2021 alkaen. [https://okm.fi/documents/1410845/4177242/181024\\_OKM\\_rahoytusraportti\\_web.pdf/44cd4514-8627-1ba7-029f-4ab712f40763/181024\\_OKM\\_rahoytusraportti\\_web.pdf?t=1541165541000](https://okm.fi/documents/1410845/4177242/181024_OKM_rahoytusraportti_web.pdf/44cd4514-8627-1ba7-029f-4ab712f40763/181024_OKM_rahoytusraportti_web.pdf?t=1541165541000)

Pellinen, J., (2019). Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Kamk-Finna/Alma-Talent Verkkokirjalyly.

Pellinen, J., (2017). Talousjohtaminen. Kamk-Finna/Alma-Talent Verkkokirjalyly.

Poston, W.K., (2010). School budgeting for hard times: confronting cutbacks and critics. Corwin Press/Ebook Central.

Rahoitusneuvoja. (N.d). Julkinen rahoitus avaa uusia polkuja. Saatavilla 24.5.2022  
<https://www.rahoitusneuvoja.fi/yritysrahoitus/julkinen-rahoitus>

Raudasoja, K. & Johansson, M-L. (2009). Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Kamk-Finna/Alma-Talent Verkkokirjahylly.

Raudasoja, K. & Suomela, U. (2014). Kustannuslaskennasta kustannusten hallintaan – valtion viraston kustannuslaskenta. Kamk-Finna/Alma-Talent Verkkokirjahylly.

Shim, J. K., Siegel, J. G. & Shim, A. I. (2011). Budgeting basics and beyond. John Wiley and Sons, Incorporated/Ebook Central.

Syvänperä, O. & Lindfors, H. (2014). PK-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsingin seudun kauppakamari.









