

Tiina Lampinen

L8313SJ

TALOUSRAPORTOINNIN
KEHITTÄMINEN HAMINAN
KAUPUNGIN PERUSTURVASSA

Opinnäytetyö
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen YAMK


Helmikuu 2015




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MAMK University of Applied Sciences		Opinnäytetyön päivämäärä 11.2.2015
Tekijä(t) Tiina Lampinen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen	
Nimeke Talousraportoinnin kehittäminen Haminan kaupungin perusturvassa		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli Haminan kaupungin perusturvan kuukausittaisen talousraportoinnin kehittäminen. Kehittämistehtävänä toteutettiin uusi kuukausiraportin malli, joka yhdistää talouden tunnuslukuja toiminnan mittareihin. Opinnäytetyö rajattiin perusturvan päävastuualueeseen, ja kohderyhmänä olivat perusturvan eri tulosalueiden johtajat.</p> <p>Opinnäytetyön ja kehittämistehtävän teoreettisena viitekehyksenä ovat talouden johtaminen sekä kuntatalouden erityispiirteet. Strateginen johdon laskentatoimi on saanut paljon huomiota yrityksissä, mutta kuntamaailmassa kehitys on hitaampaa. Nykyinen kiristynyt taloustilanne aiheuttaa kuitenkin paineita johtamisen tukena käytettävien laskentatoimen menetelmien kehittämiseen myös kunnissa.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimusta, joka on yksi laadullisen tutkimuksen menetelmistä. Kehittämistehtävän lähtökohta-analyysi toteutettiin haastatteleamalla tulosalueiden johtajia. Itse kehittämistyön ja malliraporttien toteutuksen jälkeen tehtiin samalle kohderyhmälle kyselytutkimus tulosten arviointia varten. Molemmat tutkimukset analysoitiin kvalitatiivisesti aineistopohjaista sisällönanalyysia käyttäen.</p> <p>Haastattelututkimuksella kartoitettiin raportoinnin nykytilaa, johdon talousosaamista, sekä raportoinnin kehitystarpeita. Haastatteluista saatujen tärkeimpien kehittämistarpeiden perusteella toteutettiin malliraportit kaikille perusturvan tulosalueille. Lopuksi tulosaluejohtajat arvioivat raportin sisältöä ja hyötyjä johtamisen tukena. Kehitettyyn malliraporttiin oltiin erittäin tyytyväisiä. Jo haastatteluissa nousi esiin, että talousraportoinnin kehittämiselle on todellinen tarve. Tehtyjä malliraportteja tullaan käyttämään pohjana suunniteltaessa perusturvan tulevaa johdon raportoinnin ratkaisua.</p>		
Asiasanat (avainsanat) laskentatoimi, raportointi, raportoinnin kehittäminen, johtamisjärjestelmä, kunnat, kunnallistalous		
Sivumäärä 78 + 3 liitettä	Kieli suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Kristiina Kinnunen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Haminan kaupunki	

DESCRIPTION

	Date of the master's thesis 11 February 2015	
	Author(s) Tiina Lampinen	Degree programme and option Entrepreneurship and Business Operations
Name of the master's thesis Development of financial reporting in the social and healthcare services administration in the town of Hamina		
Abstract <p>The aim of this master's thesis was to improve monthly financial reporting in the social and healthcare services administration in the town of Hamina. As a development task a new prototype of a monthly managerial report was developed, containing operational measurements in addition to financial indicators. The scope of this thesis was limited to social and healthcare services, and the main target group consisted of divisional managers.</p> <p>The theoretical framework for this thesis and its development actions consisted of the financial management theory and of the special characteristics in the municipal finance. Strategic managerial accounting has received a lot of attention in companies, but its development has been slower in the municipal administration. However, the current tightening economic situation causes pressure to develop tools for the managerial accounting in the municipal sector as well.</p> <p>The research method used was action research, which is a qualitative research method. The base analysis for the development task was realized by interviewing divisional leaders in the social and healthcare services administration. After the development task was complete and the prototype reports were implemented, follow-up survey was carried out with the same target group as with the interviews. Both the interviews and the survey results were analyzed using a qualitative content analysis.</p> <p>The interviews were used to map the current state of management reporting, financial competence of the division leaders and potential areas of improvement in reporting. After pinpointing the most important areas of improvement, a report prototype was implemented for each of the divisions of the social and healthcare services. Finally the division leaders evaluated the content of the reports and the usefulness of the reports in supporting managerial decisions. The report prototypes received very positive feedback, and they will be used as reference in the future development of management reporting system for the social and healthcare services administration.</p>		
Subject headings, (keywords) accounting and finance, reporting, development of reporting, management systems, municipalities, municipal finance		
Pages 78 + app. 3	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Kristiina Kinnunen	Master's thesis assigned by Town of Hamina	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	1
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	2
2.1	Opinnäytetyön tavoitteet, kehittämistehtävä ja rajausta	2
2.2	Tutkimusmenetelmä.....	3
2.2.1	Koko työn tutkimusmenetelmä.....	3
2.2.2	Aineistonkeruumenetelmät	7
2.3	Opinnäytetyöprosessi	11
3	TALOUDEN JOHTAMINEN	13
3.1	Talouden johtaminen osana organisaation toimintaa.....	13
3.2	Talousohjaus strategisessa ja operatiivisessa johtamisessa.....	16
3.3	Johtamisjärjestelmä talousohjauksen määrittelijänä	19
3.4	Talouden johtamisen organisointi	22
3.5	Laskentatoimi	24
3.5.1	Ulkoinen laskentatoimi	25
3.5.2	Sisäinen laskentatoimi ja strateginen laskentatoimi	26
3.5.3	Raportointi	29
4	TALOUDEN JOHTAMINEN KUNNISSA	31
4.1	Kunta julkishallinnon yksikkönä.....	31
4.2	Kuntatalous osana julkista taloutta.....	32
4.3	Valtion ja kunnan työnjako	34
4.4	Kuntien talouden ohjauksen nykytila ja haasteet	37
4.5	Tuottavuus, tehokkuus ja vaikuttavuus	38
4.6	Kuntien organisaatio ja päätöksenteko.....	39
4.7	Kuntatalous ja sen erityispiirteet	41
4.8	Talouden toteutus	43
5	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS.....	44
5.1	Haminan kaupungin perusturva	44
5.2	Seuranta ja raportointi	46
6	LÄHTÖKOHTA-ANALYYSI.....	47
6.1	Johtajien haastattelut	47
6.2	Haastattelujen tulokset	49

6.2.1	Vastaajat ja organisaatio	49
6.2.2	Taloulosaaminen	51
6.2.3	Raportointi ja kehitystarpeet.....	52
7	KEHITTÄMISSUUNNITELMA.....	54
8	KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTUS JA ARVIOINTI.....	57
8.1	Toteutus.....	58
8.1.1	Raportin perusosa ja henkilöstön tunnusluvut.....	58
8.1.2	Erittelysivu.....	61
8.1.3	Vertailusivu.....	63
8.2	Arviointi	66
9	POHDINTA	69
9.1	Kehittämistyön tulokset ja jatkokehitysmahdollisuudet	69
9.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	72
10	LOPUKSI.....	74
	LÄHTEET	75

LIITTEET

- 1 Haastattelukysymykset
- 2 Malliraportti
- 3 Kyselyn kysymykset

1 JOHDANTO

Kuntien lakisääteinen tehtävä on tuottaa tietyt peruspalvelut asukkailleen. Näitä ovat esimerkiksi terveydenhuolto, sosiaalityö, päivähoito ja perusopetus. Kiristyvässä taloustilanteessa myös kuntien on löydettävä tapoja tehostaa toimintaansa, ja tuottaa palveluita entistä tehokkaammin.

Tässä opinnäytetyössä olen tutkinut mahdollisuuksia kehittää Haminan kaupungin perusturvan talousraportointia niin, että kuukausittainen talousraportti tukisi parhaalla mahdollisella tavalla johtamista. Kunnissa nykyiset raportointikäytännöt perustuvat pitkälti lainsäädännön määrittelemiin ulkoisen raportoinnin tarpeisiin. Jatkuvat kustannuspaineet vaativat kuitenkin kuntajohtajilta yhä enemmän jatkuvaa ja tarkkaa talouden seurantaa, mikä puolestaan vaatii raportoinnilta paljon.

Yrity maailmassa sisäisen laskentatoimen painotus on ollut pinnalla jo pitkään. Strateginen laskenta ja sen tuoma taloustieto ovat jo nyt olennainen osa yritysten päätöksentekoa. Kuntapuolella nämä asiat seuraavat hieman jälkijunassa, mutta yrityksissä käytetyt menetelmät ovat löytäneet kyllä paikkansa myös kunnissa. Taloustilanne ja sen asettamat tarpeet ajavat kuntien talousohjausta koko ajan enemmän yritysmäiseen suuntaan.

Olen opinnäytetyössäni pyrkinyt kuromaan umpeen rajaa yrity maailman ja kunta maailman välillä. Uskon, että kunnissa olisi hyödyllistä suhtautua taloustietoon enemmän strategisena työkaluna, ja hyödyntää yrity maailmassa kehitettyä tietoa talousjohtamisesta ja talouden mittareista. Tehokas kuukausittainen talousraportointi on yksi askel strategisen laskentatoimen hyödyntämisessä kunnan päätöksenteossa. Systemaattisen kehityksen kautta ja asenteiden muuttamisella voidaan ottaa suuriakin askeleita tehokkaampaan suuntaan.

Vaikka kuntatalous on tarkasti määriteltyä, on määrittelyiden rajoissa paljonkin tilaa toimia. Menetelmien siirtäminen yrity maailmasta voisi olla yksi keino rakentaa tehokkaampaa kuntataloutta. Tässä opinnäytetyössä tutkin mahdollisuutta tuoda yrityksiin liittyvää talousosaamista kuntaympäristöön raportoinnin osalta, ja samalla kartoit-

taa mahdollisuuksia soveltaa strategisen laskentatoimen työkaluja kuntatalouteen laajemminkin.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvailen opinnäytetyöni tavoitteita, rajauksia ja opinnäytetyöprosessia. Käsittelen myös laadullista tutkimusta, ja erityisesti toimintatutkimusta, sekä työssä käyttämiäni aineistonkeruumenetelmiä.

2.1 Opinnäytetyön tavoitteet, kehittämistehtävä ja rajaus

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kehittää Haminan kaupungin perusturvan talousraportointia niin, että siitä olisi enemmän hyötyä eri tulosalueiden vastuullisille johtajille, sekä tulosyksiköiden vastuullisille esimiehille. Toimin itse perusturvan hallinnossa talous- ja kehittämispäällikkönä, ja tämä opinnäytetyö on osa Haminan kaupungin perusturvan tavoitetta saada talouden ja toiminnan raportointi osaksi tehokasta päätöksentekoa.

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli uuden kuukausittaisen talousraportin toteuttaminen. Kehittämistyön perustana olivat Haminan kaupungin perusturvan johtajien näkemykset taloustiedon tarpeellisuudesta toiminnan johtamisessa ja taloustiedon tämän hetkisestä tasosta. Tätä kartoitettiin haastattelututkimuksella, jossa haastateltiin kaikkien viiden tulosalueen johtajia, sekä koko perusturvan esimiehenä toimivaa perusturvajohtajaa. Haastattelututkimuksessa esiin tulleiden raportoinnin kehittämistarpeiden pohjalta rakennettiin eri tulosalueille malliraportteja, joissa talouden lukuja oli yhdistelty toiminnallisiin mittareihin.

Haastatteluihin osallistuneet johtajat arvioivat malliraportit verkossa tehdyllä kyselytutkimuksella. Kehitystyön tuloksia tullaan jatkossa hyödyntämään Haminan kaupungin perusturvan kuukausiraportoinnissa, sekä tulevaisuudessa johdon raportointijärjestelmän kehittämisessä.

Tutkimus on rajattu Haminan kaupungin perusturvan toimialueeseen. Perusturva pitää sisällään keskitetyt hallinto- ja talouspalvelut, terveydenhuollon, vanhustyön, lapsiperhepalvelut ja sosiaalityön.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi olen valinnut toimintatutkimuksen, joka on yksi laadullisen tutkimuksen tutkimusmetodeista. Seuraavissa alaluvuissa esittelen laadullista tutkimusta ja erityisesti toimintatutkimusta tutkimusmenetelmänä. Lisäksi olen esitellyt tyypillisen toimintatutkimusprosessin kulkua.

Aineistonkeruumenetelmänä olen käyttänyt haastatteluja ja kyselytutkimusta. Sekä haastattelujen että kyselytutkimuksen tulosten analysointiin olen käyttänyt aineistopohjaista sisällönanalyysiä.

2.2.1 Koko työn tutkimusmenetelmä

Laadullisessa tutkimuksessa on kyse jonkin ilmiön laadusta (Anttila 2006, 275). Laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä on, ettei tutkimuksen tavoitteena ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta, vaan tavoitteena on tutkimuksen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla tuoda esiin jotakin mikä on välittömän havainnon tavoittamissa. Nämä havainnot ovat kuin arvoituksia, ja tutkimuksen tavoitteena on niiden ratkaiseminen. (Vilka 2005, 98.)

Laadullisen tutkimuksen erityispiirteitä

Ilmiön ymmärtäminen, selittäminen, tulkinta ja myös soveltaminen ovat laadullisen tutkimuksen tavoitteita (Anttila 2006, 275). Laadullisen tutkimuksen keskeinen tunnuspiirre on, että lähestymistapa painottaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia, joissa korostetaan osallistuvien ihmisten näkökulmia sekä tutkijan vuorovaikutusta yksittäisen havainnon kanssa. Tutkittavien kokemukset ja teoreettisesti tehty mielekäs tulkinta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ovat keskeisintä laadullisessa tutkimuksessa. (Puusa & Juuti 2011, 47–48.)

Jonkin ilmiön seikkaperäinen kuvailu, ilmiön sisällöille tulkintojen antaminen, jonkin asian ymmärrettäväksi saaminen, ilmiöön sisältyvien merkitysten löytäminen ja uuden teorian kehittäminen todellisuutta vastaavasta aineistosta on laadullisen tutkimuksen kantava ajatus. (Anttila 2006, 280.)

Laadullisen tutkimuksen aineisto on pelkistetyimmillään tekstiä, joka on voinut syntyä tutkimuksen aikana tai ennen sitä (Eskola & Suoranta 1998, 15). Tutkimuksen tavallisia aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisiin asiakirjoihin perustava tieto. Menetelmiä voidaan hyödyntää myös vaihtoehtoisia tai rinnakkain sekä eri tavoilla yhdistettyinä tutkittavan ongelman mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Laadullisen tutkimuksen tutkimussuunnitelma parhaimmillaan muokkautuu tutkimushankkeen mukana ja korostaa tutkimuksen vaiheiden – aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin – kietoutumista yhteen. Tutkimuksessa tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin sekä tutkimusprosessia ei ole aina helppo jaotella toisiaan seuraaviin vaiheisiin. Aineistonkeruun kuluessa saattaa joutua tarkastelemaan tutkimussuunnitelmaa tai jopa tutkimusongelman asettelua ja tutkielmaa kirjoittaessa voi joutua palaamaan alkuperäiseen aineistoon. (Eskola & Suoranta 1998, 16.) Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus soveltuu erinomaisesti vaihtoehtojen etsimiseen ja toiminnan kehittämiseen (Heikkilä 2005, 16).

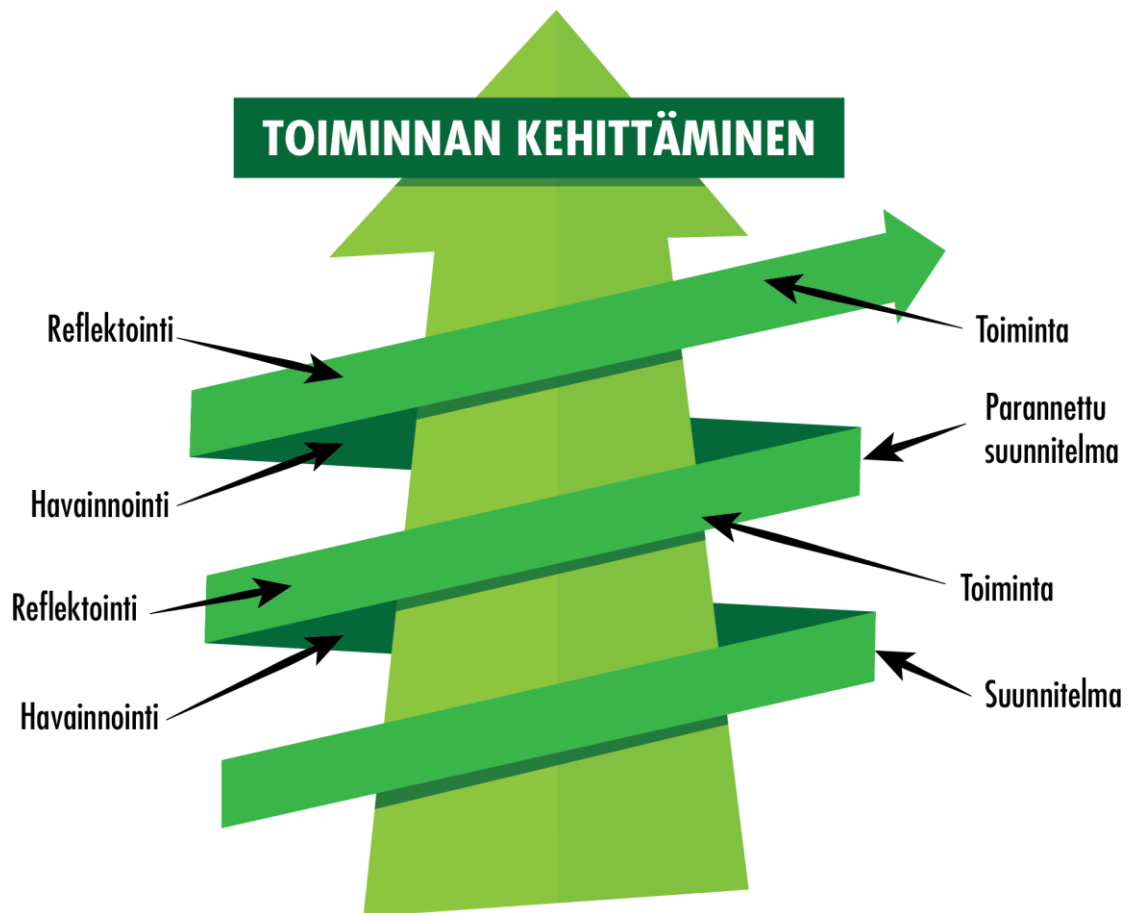
Toimintatutkimus

Toimintatutkimus pyrkii tarjoamaan uudenlaista ymmärrystä arkiseen, jokapäiväiseen toimintaan (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 25). Toimintatutkimus painottaa todellisuuden muuttamista osana tutkimusprosessia (Toikko & Rantanen 2009, 29–30). Toimintatutkimukselle on tunnusomaista toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus. Tutkimuksella pyritään saavuttamaan välitöntä ja käytännöllistä hyötyä. Tutkimuksen tavoitteena on sekä tutkiminen, että toiminnan samanaikainen kehittäminen. Teoria ja käytäntö nähdään toimintatutkimuksessa saman asian eri puolina, jolloin teoria on sisällä käytännöissä ja päinvastoin. (Heikkinen 2007, 196–197.) Toimintatutkimuksen ydin on kentällä tapahtuvissa muutoskokeissa (Engeström 1995, 111). Toimintatutki-

muksen ihanteena voidaankin nähdä muutos parempaan (Eskola & Suoranta 1998, 127).

Toimintatutkimuksen piirteitä ovat käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen (Kuula 1999, 10). Toimintatutkimuksessa pyritään vaikuttamaan tutkimuskohteeseen tekemällä käytäntöön kohdistuva interventio tutkimuksellisin keinoin. Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa tutkija yhdessä yhteisön jäsenten kanssa pyrkii ratkaisemaan yhteisön ongelman. (Eskola & Suoranta 1998, 126–127.) Toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan arjen toiminnassa esiin tullutta ongelmaa tai kehittämään nykyistä menettelytapaa paremmaksi. Toimintatutkimusta voi tehdä yksittäinenkin työntekijä mutta on tärkeää, että kaikki osapuolet osallistuvat hankkeeseen koska kyseessä on yleensä muutosprosessi joka koskettaa koko organisaatiota tai työyhteisöä. (Metsämuuronen 2000, 28–29.)

Toimintatutkimuksessa tutkija auttaa toimijoita kehittämään itsessään taitoja reflektoida ja arvioida omaa toimintaansa (Eskola & Suoranta 1998, 128). Pyrkimys reflektiiviseen ajatteluun ja sen avulla toiminnan kehittäminen on yksi toimintatutkimuksen keskeinen ominaisuus. Reflektoidessaan ikään kuin loitonnutaan itsestään ja nähdään oma toiminta ja ajattelu uudesta perspektiivistä. Toimintatutkimusta kuvataankin usein spiraalina (kuva 1) jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 36.)



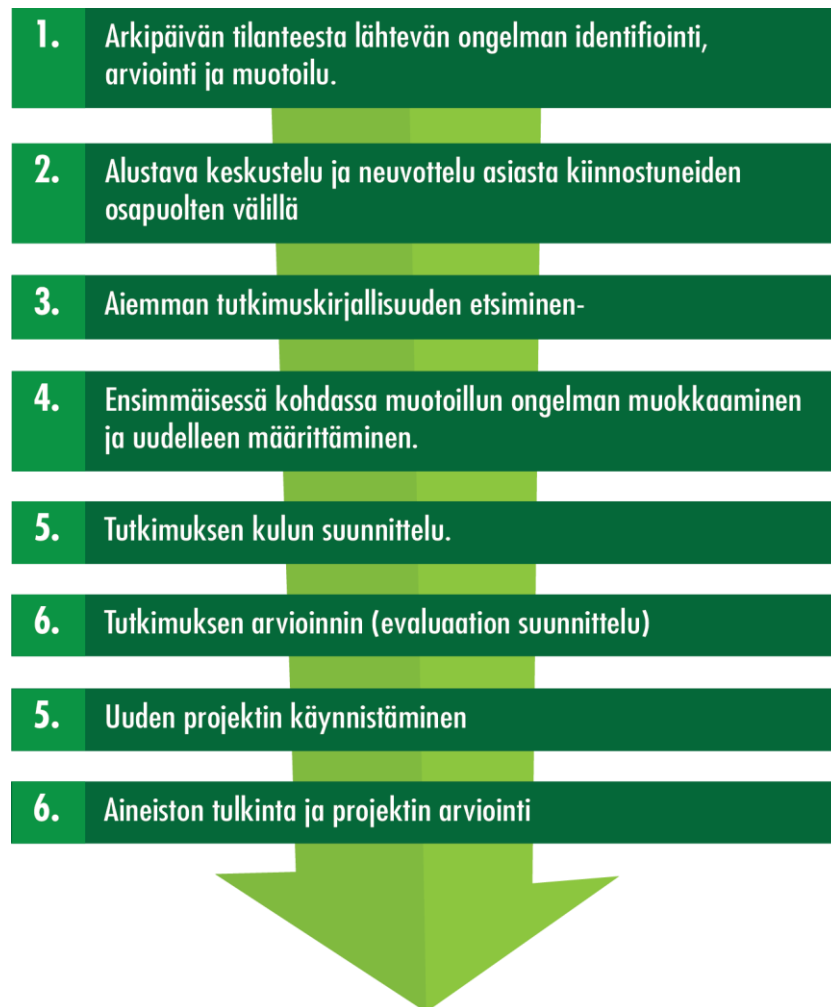
KUVA 1. Toiminnan kehittämisen spiraali (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 37)

Spiraalilla pyritään antamaan periaatteellinen yleiskuva toimintatutkimuksen toiminnan etenemisestä, kun todellisuudessa tutkimuksen vaiheet lomittuvat toisiinsa. (Heikkinen 2007, 203–204.)

Toimintatutkimus pyrkii tekemään tutkimusta mahdollisimman lähellä käytäntöä ja osallistumaan toimintaan. Toiminnan aktivoiminen ja pyrkimys kehittää sitä omalla panoksellaan kuuluu toimintatutkijan rooliin. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 40.) Toiminta muuttuu osallistujien tekemän oman työnsä reflektoinnin kautta, jolloin itse asiantilaa on parannettu oman toiminnan avulla. (Eskola & Suoranta 1998, 128).

Toimintatutkimuksen kehittämisprosessin aikana tehdyt havainnot ohjaavat tutkimusprosessin etenemistä, minkä vuoksi tutkimusprosessia ei voida suunnitella tarkasti etukäteen (Toikko & Rantanen 2009, 30). Toimintatutkimuksen etuna on, että tutkimus ja suunnittelu etenevät yhtä aikaa. Tällöin tutkimuksen tulos on heti ja vaiheittain

arvioitavissa. Kuvassa 2 on esitetty toimintatutkimuksen kulkukaavio. (Metsämuuronen 2000, 30–31.)



KUVA 2. Toimintatutkimuksen kulku (Metsämuuronen 2000, 31)

Toimintatutkimus on hyvä seurannan ja arvioinnin väline esimerkiksi uuden työtavan soveltuvuudessa sekä uuden järjestelmän käyttöönotossa tai kehitystyössä (Heikkilä 2005, 15). Toimintatutkimus on ehkä merkittävin kehittämistoiminnan ja tutkimuksen risteyspaikka (Toikko & Rantanen 2009, 31).

2.2.2 Aineistonkeruumenetelmät

Olen hyödyntänyt tässä työssä aineistonkeruumenetelmänä sekä haastattelua että kyselytutkimusta. Haastattelu on selvästi merkittävämmässä roolissa, koska sen perusteella

oli tarkoitus selvittää raportoinnin nykytilaa ja kehitystarpeita. Haastatteluvastaukset analysoin käyttäen aineistopohjaista sisällönanalyysia. Kyselytutkimuksella hain arvioiteja toteuttamaani malliraporttiin. Vastaajien pienestä määrästä johtuen olen analysoinut myös kyselytutkimuksen vastaukset kvalitatiivisia menetelmiä käyttäen.

Haastattelututkimus

Ehkä kaikkein käytetyin tiedonhankkimisen menetelmä on haastattelu. Kysymistä pidetään arkielämän sosiaalisten vuorovaikutusten tiedonpuutteen ensisijaisena ratkaisuna. On luontevaa kysyä, jos halutaan saada tietoa ja oletushan on, että kysyjälle vastataan. Haastattelusta onkin yleistynyt tapa tehdä elämäämme ymmärrettävämmäksi ja tämä tiedonhankinnan muoto läpäisee koko yhteiskunnan. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 9.)

Laadullisen aineiston yleisin keräystapa on haastattelu. Haastattelu on tutkijan aloitteesta tehtävää ja hänen johdattelemaansa keskustelua. Enenevässä määrin on siirrytty perinteisistä kysymys-vastaus-haastatteluista enemmän keskustelunomaisiin haastattelutyyppeihin. (Eskola & Suoranta 1998, 85.)

Perinteisesti haastattelut on jaettu strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin kysymysten valmiuden ja sitovuuden mukaan. Kaikille haastateltaville samanlaisena ja samassa järjestyksessä esitettävä lomakehaastattelu valmiine kysymyksineen ja vastausvaihtoehtoineen on ääripään esimerkki strukturoidusta haastattelusta. Valmiiden kysymysten käytön tarkoitus on varmistaa haastateltavien vastaaminen oman mielipiteen mukaan, ilman haastattelijan omien mielipiteiden vaikutusta vastauksiin. Toisessa ääripäässä on strukturoimaton haastattelu, joka muistuttaa vapaata keskustelua eikä ole sidottu kysymys–vastaus-muotoon. Haastattelussa keskustelun aiheita voivat molemmat osapuolet nostaa esiin ja kuljettaa keskustelua haluamaansa suuntaan. Vaikka haastattelut jaetaankin strukturoituihin tai strukturoimattomiin, osallistuvat kaikki osapuolet haastattelussa tiedon tuottamiseen. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11–12.)

Tiedonkeruumenetelmäksi valitaan parhaiten soveltuva tapa, joka määräytyy tutkimusongelman perusteella. Mahdollisia tiedonkeruuvälineitä ovat postikysely, puhelin-

sekä käyntihaastattelu, informoitu kysely sekä internetin kautta tehtävät www-kyselyt. Survey-tutkimukseksi kutsutaan suunnitelmallista kysely- tai haastattelututkimusta, joka on taloudellinen ja tehokas tapa kerätä tietoa useasta tutkittavasta. Aineiston keräämiseen käytetään tutkimuslomaketta. (Heikkilä 2005, 18–19.)

Avoin haastattelu, teemahaastattelu ja lomakehaastattelu ovat laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimushaastattelumuotoja. Yleisin tutkimushaastattelu on yksilöhaastattelu mutta riippuen tutkimuksen tavoitteista, tutkimushaastattelutapoja voidaan soveltaa myös ryhmähaastatteluun. (Vilka 2005, 101.) Haastattelu on keskustelua, jossa molemmat asianosaiset vaikuttavat toisiinsa. Haastattelun vuorovaikutustilanteelle on ominaista, että se on ennakkoon valmisteltu, haastattelijan alulle panema ja johdattama, haastattelijan on motivoitava haastateltavaa ja pidettävä haastattelua käynnissä, haastattelija tietää osansa ja haastateltava sisäistää sen sekä haastateltavan on oltava varma hänen kertomiensa tietojen luottamuksellisesta käsittelystä. (Eskola & Suoranta 1998, 86.) Haastattelun ja kyselyn välillä ei ole suurta eroa. Kyselyssä tiedonantajat täyttävät itse heille annetun kyselylomakkeen kirjallisesti kotona tai valvotussa ryhmätilanteessa. Haastattelussa kysymykset taas esitetään suullisesti ja haastattelija kirjaa tiedonantajan vastaukset ylös. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Teemahaastattelussa tutkija esittää haastateltavalle kysymykset, joihin haastateltava vastaa omin sanoin. Teemahaastattelussa haastateltavalla on mahdollisuus vastata kysymyksiin eri järjestyksessä sekä esittää uusia kysymyksiä. (Koskinen ym. 2005, 104.) Lomakehaastattelussa tutkija määrää kysymykset, esittämjärjestyksen ja myös vastausvaihtoehdot. Lomakehaastattelu on hyvä aineiston keruumenetelmä, kun tutkimusongelma on suppea ja tutkimus on selkeästi rajattu. (Vilka 2005, 101.)

Tutkimushaastattelut useimmiten nauhoitetaan, koska se antaa mahdollisuuden palata tilanteeseen uudelleen toimien muistiapuna ja tulkintojen tarkistamisen välineenä. Nauhoittaminen mahdollistaa myös haastatteluvuorovaikutuksen tarkastelun ja analysoinnin, jolloin haastattelusta voidaan raportoida tarkemmin. Tällöin myös tutkimuksen arvioijat ja lukijat näkevät millaisessa vuorovaikutuksessa tutkimuksen tulokset ovat syntyneet. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 14–15.)

Haastatteluiden hyvänä puolena voidaan pitää niiden joustavuutta. Haastattelija voi haastattelun aikana toistaa kysymyksensä, oikaista ja selventää väärinkäsityksiä tai keskustella syvällisemmin haastatellun kanssa. Tärkeintä haastattelussa on, että tutkitavasta tapauksesta saadaan mahdollisimman paljon tietoa. Haastattelun eduksi voidaan lukea myös se, että haastattelija voi toimia samalla myös havainnoitsijana. Haastattelija kirjaa muistiin mitä sanotaan sekä miten se sanotaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Haastattelututkimus perustuu haastateltavan ja haastattelijan luottamukseen. Haastattelun tarkoitus on kerrottava totuudenmukaisesti haastateltaville, saatuja tietoja on käsiteltävä ja säilytettävä luottamuksellisesti sekä haastateltavien anonymiteettia on varjeltava tutkimusraporttia kirjoitettaessa. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 17.)

Sisällönanalyysi

Laadullisen tutkimuksen perinteinen analyysimenetelmä on sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi 2003, 93). Sen avulla voidaan tuottaa uutta tietoa, uusia näkemyksiä sekä tuoda esiin piileviä tosiasioita (Anttila 2006, 292). Analyysin tarkoitus on selkeyttää aineistoa ja siten aikaansaada uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä aineisto kiteytetään kuitenkin hävittämättä sen sisältämää informaatiota. (Eskola & Suoranta 1998, 138.) Analyysin avulla on mahdollista luoda aineistosta monipuolinen tulkinta sekä tuottaa johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Raporttiin pyritään kokoamaan verbaalinen, selkeä ja mielekäs selostus kokonaisprosessin eri vaiheista. (Puusa & Juuti 2011, 116.)

Ennen aineiston analysointia täytyy aineisto muuttaa sellaiseen muotoon, jossa sen analysoiminen olisi mahdollista. Haastattelut ja muistiinpanot muutetaan tekstimuotoon litteroimalla. (Metsämuuronen 2000, 51.) Litterointi on vaivalloista mutta samalla se on myös tutkijan ja tutkimusaineiston vuoropuhelua. Litterointi helpottaa analysointityötä: tutkimusaineiston systemaattista läpikäyntiä, aineiston ryhmittelyä ja luokittelua. (Vilkkä, 2005, 115.) Analysointityö koostuu sekä analysoinnista että synteettisestä tekemisestä. Synteetissä aineistosta luodaan kokonaiskuva ja esitetään tutkimuskohde uudesta näkökulmasta. (Puusa & Juuti 2011, 116.) Teemahaastatteluin kerätty

aineisto voidaan myös muuttaa tilastollisen analyysin vaatimaan muotoon (Vilka 2005, 102).

Kvalitatiivisen analyysin tekeminen aloitetaan aineiston reflektiivisellä lukemisella, jonka tarkoituksena on ymmärtää aineiston todellinen sisältö. Lukemisen aikana voi ryhtyä etsimään sisällönanalyysin luokittelun kategorioita. (Anttila 2006, 276.) Yleinen runko laadullisen analyysin etenemisestä on seuraava: ensin pitää tehdä vahva päätös siitä, mitkä asiat aineistossa kiinnostavat. Tämän jälkeen aineisto käydään läpi, erotellen ja samalla merkiten kiinnostavat asiat jättäen kaikki muut pois tutkimuksesta. Merkityt asiat kerätään erikseen muusta aineistosta, jonka jälkeen merkityt asiat luokitellaan tai teemoitellaan tai tyypitellään ja lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–92.)

Aineiston analyysityön tavoitteena on päätyä onnistuneisiin tulkituksiin. Tutkijalla on vastuu tuottaa hajanaisesta aineistosta järkevä, selkeä ja yhtenäistä informaatiota sisältävä kokonaisuus. Tämän avulla tutkija kykenee tekemään johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2011, 117.) Tutkija tekee kysymykset ja tulkinnot oman ymmärryksensä ja kokemansa kautta. Tämän valossa hän myös tulkitsee ja ymmärtää tutkittavaa kohdetta. Vaikka tutkijan merkitysmailma muuttuu tutkimuksen aikana ymmärryksen kasvaessa, pysyvät ymmärryshorizontit erillisinä tutkimuskohteen ja tutkijan välillä. Tästä juontuvat tulkintaongelmat. (Vilka 2005, 98.)

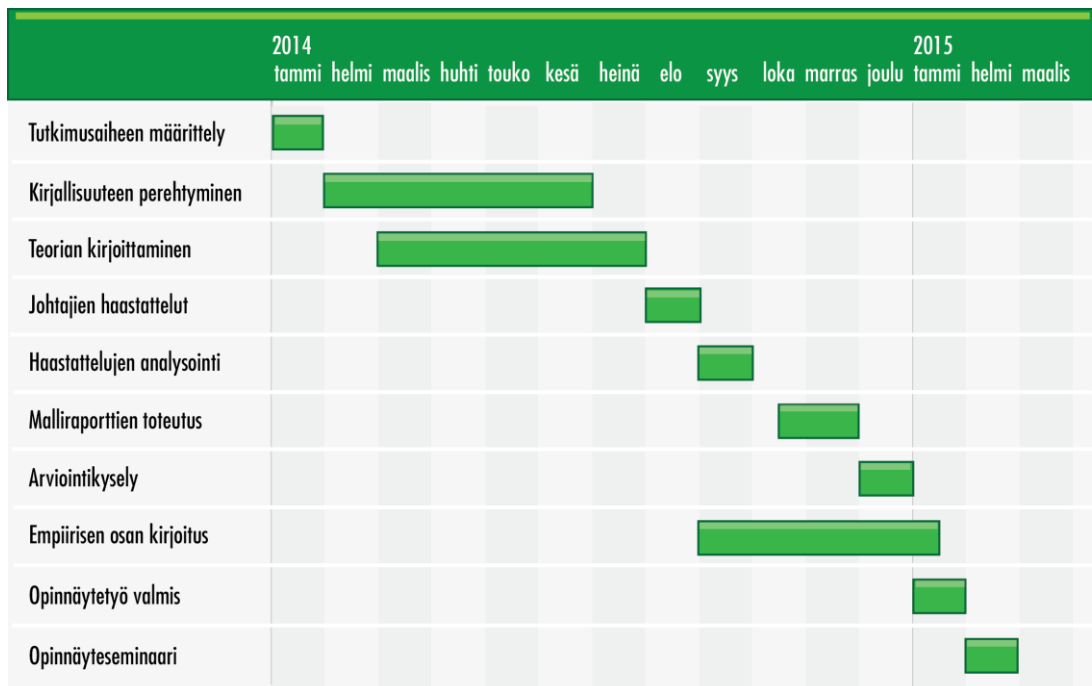
2.3 Opinnäytetyöprosessi

Olin hahmotellut opinnäytetyöni aihetta jo pitkään, mutta varsinaisesti kehittämistehtävä lyötiin lukkoon tammikuussa 2014. Heti tämän jälkeen aloitin tutustumisen aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, ja samalla aloitin teorian keräämisen opinnäytetyön teoriaosuutta varten. Kesällä 2014 olin siinä vaiheessa, että koin teoriapohjan olevan riittävä itse kehittämistehtävän aloittamiselle. Opinnäytetyön aihetta ja sisältöä tarkennettiin vielä kehittämistehtävän aikanakin, ja lopullinen työ onkin hyvin erilainen kuin mitä keväällä 2014 visioin.

Toteutin kehittämistehtävän kolmessa vaiheessa. Ensin tehtiin haastattelututkimus Haminan kaupungin perusturvan tulosaluejohtajille. Haastattelut tehtiin elokuun 2014

aikana. Haastattelujen jälkeen analysoin tulokset käyttäen aineistopohjaista sisällyksenalyysia. Litteroitua haastatteluaineistoa tuli yllättävän paljon ja käytinkin analysointiin koko syyskuun. Analyysin pohjalta toteutin malliraportit, joita tein yhteensä viisi kappaletta, yhden jokaiselle perusturvan tulosalueelle, ja lisäksi yhden koko perusturvaa koskevan koontiraportin perusturvan johtoryhmälle ja perusturvajohtajalle. Sain malliraportit valmiiksi marraskuussa 2014, minkä jälkeen pääsin keräämään palautetta raporttien loppukäyttäjiltä.

Malliraporteista tehtiin verkkopohjainen arviointikysely, joka oli suunnattu samoille henkilöille kuin haastattelututkimuskin. Sain vastaukset kyselyihin joulukuun alussa, ja analysoin vastaukset joulukuun aikana. Olin kirjoittanut opinnäytetyön empiiristä osaa koko ajan kehittämishankkeen edetessä, ja tammikuun 2015 alussa sain viimeiset johtopäätökset paperille. Kuvassa 3 olen havainnollistanut opinnäytetyöprosessini etenemistä.



KUVA 3. Opinnäytetyön vaiheet ja aikataulu

Haastatteluiden, malliraportin kehittämisprosessin, ja arviointikyselyn tulosten perusteella olen pohtinut Haminan kaupungin perusturvan talousraportoinnin kehittämismahdollisuuksia ja antanut myös muutamia konkreettisia kehitysehdotuksia.

3 TALOUDEN JOHTAMINEN

Varhainen liiketaloustieteilijä Fayol määritteli vuonna 1916 taitavan talousjohdon tehtäväksi pääomien varmistamisen, varojen käyttämisen parhaalla mahdollisella tavalla sekä tyhmänrohkeiden sitoumuksien välttämisen. Organisaation toiminnan uudistaminen ja kehittäminen päättyy rahojen loppumiseen, joten yrityksen menestymisen edellytys on hyvä talouden hallinta. (Pellinen 2006, 18.)

Seuraavissa alaluvuissa käsittelen talouden johtamista osana organisaation toimintaa, sekä talouden johtamisen organisointia. Esittelen johtamisjärjestelmän käsitteen siltä osin kun se liittyy talousohjaukseen, ja erittelen sisäisen ja ulkoisen laskentatoimen keskeisimpiä tehtäviä talouden johtamisessa.

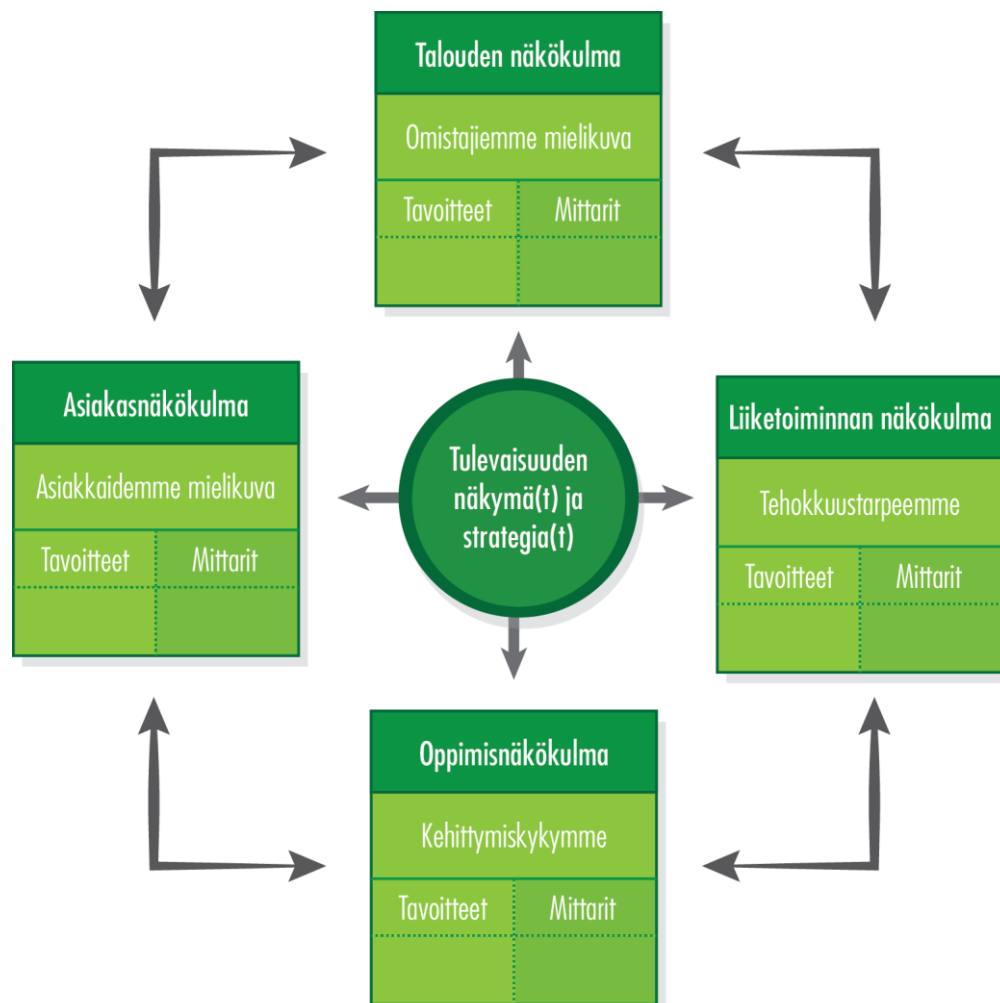
3.1 Talouden johtaminen osana organisaation toimintaa

Organisaatiot ovat yhteiskunnassa toimivia talousyksiköitä, joiden toiminta perustuu muiden talousyksiköiden kulutustarpeeseen (Ihantola ym. 2012, 9). Ihmisten tarpeiden tyydyttäminen on kaiken taloudellisen toiminnan lopullinen tarkoitus (Pohjola 2012, 14). Organisaation toiminta on kiinteästi yhteydessä talouden eri osa-alueisiin. Talous kertoo toiminnan toteutumisesta numeroin. Tämän vuoksi työelämässä tavataan kaiken aikaa talouden käsitteitä ja laskelmia. (Alhola & Lauslahti 2006, 10.) Yrityksissä onkin paljon käytetty sanonta: ”Mitä ei voi mitata, sitä ei voi johtaa”. Organisaatioita ei haluta johtaa sormituntumalta, vaan tosiasioiden pohjalta. Taloudella onkin huomionarvoinen tehtävä tuottaessaan strategista ja operatiivista tietoa sekä johtamisen tueksi että organisaatiotasojen käyttöön. (Niskavaara 2010, 9.)

Johtamisen apuvälineenä käytetään tunnuslukuja, jotka kuvaavat toiminnassa onnistumista tiiviissä muodossa. Tunnuslukuiksi kannattaa valita toiminnan kannalta keskeisimpiä tunnuslukuja ja seurata niitä pitkän ajan kuluessa. Valittujen tunnuslukujen tulee olla luotettavia, helposti ymmärrettäviä ja yksinkertaisia sekä niiden tulisi täydentää toisiaan. Tällöin yrityksen toiminnasta voidaan nopeasti muodostaa kokonaiskuva niiden avulla. Tunnuslukujen tulisi olla käytettäviä myös tulevan toiminnan ohjaamiseen ja arviointiin. (Eskola & Mäntysaari 2006, 124.)

Koska jokainen työntekijä osaltaan vaikuttaa talouden tuottaman tiedon muodostumiseen, olisi talouden käsitteiden ymmärtäminen tarpeen organisaatioiden kaikilla tasoilla johdosta työntekijään. Yrityksen päätöksenteon perusteet ja laatu saattavat heikentyä jos kaikki eivät ymmärrä käsitteitä yhdenmukaisesti. Talouden tilasta, tavoitteista ja tuloksesta tulee tiedottaa avoimesti, toistuvasti ja ymmärrettävästi. (Alhola & Lauslahti 2006, 11.) (Niskavaara 2010, 9 ja 11.)

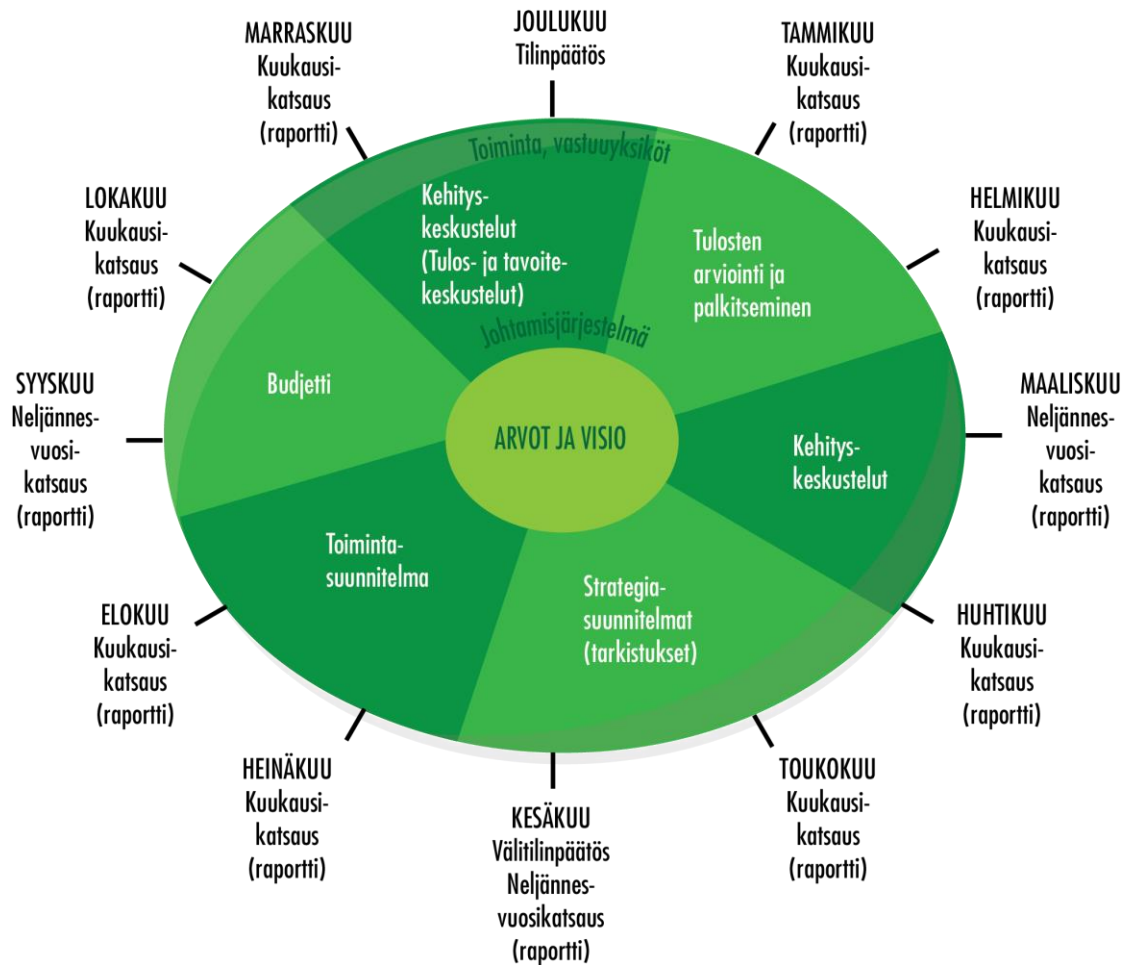
Taloustiedon saaminen ei yksistään takaa parhaiden päätösten syntymistä. Päätösten tueksi tarvitaan tietoa ei-taloudsmittareista kuten asiakastyytyväisyydestä, prosessien tehokkuudesta, henkilöstön tyytyväisyydestä ja osaamisesta. Hyvä johtamisen työväline on tulokortti, joka huomioi tasapainotetusti kaikki näkökulmat. (Niskavaara 2010, 11.)



KUVA 4. Tasapainotetun tulokortin perusmalli (Lecklin 1999, 76)

Kuvassa 4 kuvataan tasapainotettua mittaristoa. Se kehitettiin 1990-luvun alussa välineeksi, jolla strategiat voidaan nivoa raportointijärjestelmiin. Kaikki oleelliset asiat esitetään tuloskortissa. Tuloskortista nähdään yhdellä silmäyksellä missä mennään, mitkä asiat on hoidettu ja mitä vielä on tekemättä. (Friedag & Schmidt 2005, 11–12.) Tasapainotetun tuloskortin laadinnan lähtökohtana ovat organisaation visio ja strategiat. Mittareita nimetään sekä menneisyyttä kuvaaviin taloudellisiin tuloksiin että tulevia kyvykkyyksiä ilmaiseviin menestystekijöihin, joita esittävät asiakkaat, sisäiset liiketoimintaprosessit ja organisaation oppimis- ja kasvukyky. Myös yrityksen ulkoisten ja sisäisten mittareiden kesken tavoitellaan tasapainoa. (Lecklin 1999, 76.) Useat yritykset ovat lisänneet tuloskorttiin henkilöstönäkökulman viidenneksi näkökulmaksi (Jyrkiö & Riistama 2008, 255).

Johtamisen apuvälineenä käytetään myös vuosikelloa, jossa johtamisen osa-alueet sekä talouden suunnittelu ja raportointi yhdistyvät toisiinsa niin sisällöllisesti kuin aikataulullisestikin. Vuosikellon avulla henkilöt ja yksiköt kytkevät oman toimintansa sujuvasti yrityksen aikatauluihin. Vuosikellolla mahdollistetaan myös hallitumpi ajankäyttö organisaation eri tasoilla ja toiminnoissa. (Alhola & Lauslahti 2006, 62.)



KUVA 5. Johtamisen vuosikello (Alhola & Lauslahti 2006, 63)

Kuvassa 5 on esitetty johtamisen vuosikello, joka muodostuu kerroksista ja luetaan sekä rakennetaan sisältä ulospäin. Vuosikellon keskiössä ovat yrityksen visio ja arvot. Seuraavassa kerroksessa ovat johtamisjärjestelmän osat: strateginen suunnittelu, vuosisuunnittelu, vuosisuunnitelmien seuranta, tilikauden toteutuminen jne. Kolmannessa kerroksessa mennään vastuuyksikötasolle, ja määritellään yksiköiden tärkeät toimenpiteet. Esimerkkinä tästä voisi olla laatujärjestelmän tarkistaminen. (Alhola & Lauslahti 2006, 62.)

3.2 Talousohjaus strategisessa ja operatiivisessa johtamisessa

Talouselämämme ja kansantaloutemme muodostuvat yrityksistä ja yhteisöistä. Niiden tehtävänä on asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi tuottaa hyödykkeitä ja palveluita. (Alhola & Lauslahti 2000, 12.)

Yrityksen toiminta muodostuu prosesseista. Prosesseissa yhdistetään yrityksen hankkimia tuotannontekijöitä, kuten esimerkiksi työvoimaa, raaka-aineita, pääomia ja laitteita. Näiden avulla yritys tuottaa myytäviä tuotteita. Jotta yritys pystyisi toimimaan tehokkaasti ja kannattavasti, on yrityksen prosesseja tuettava ja tuottaa tietoa taloudellisesta tilanteesta. On huolehdittava siitä, että yrityksellä on riittävä taloudellinen osaaminen lakisääteisen raportoinnin, taloudellisen tilanteen ja saavutetun tuloksen, lisäksi. (Eskola & Mäntysaari 2007, 7.)

Talousohjauksen merkitys yrityksille

Yritysten toimintaympäristössä on viime vuosikymmenten aikana tapahtunut voimakkaita ja perusteellisia muutoksia. Kansainvälinen kilpailu yritysten kesken on kiristynyt kotimaassa ja sääntelyä on purettu useilta markkinoilta. Pääomamarkkinat ovat vapautuneet sekä kansainvälistyneet ja tuotantotoimintaa siirretään isojen asiakaskeskittymien läheisyyteen edullisemman työvoiman maihin. Maailmaa kohtasi globaali talouskriisi vuonna 2008 Yhdysvaltojen rahoitusmarkkinoiden syöksytyä. Muutokset ovatkin tehneet yritysten toimintaympäristöstä aikaisempaa epäsäännöllisemmän ja hankalammin ennakoitavan. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, 12; Järvenpää ym. 2010, 13.)

Nopea teknologinen kehitys haastaa tuotantotekniikat ja painottaa kykyä kehittää nopeasti uusia tuotteita. Tiedonhallintatekniikan kehitys mahdollistaa laskentatoimeja raportoimaan tehokkaasti ja laadukkaasti, kytkemällä laskentajärjestelmät osaksi laajempia yhtenäisiä tietojärjestelmiä esimerkiksi integroidulla toiminnanohjausjärjestelmällä. Samaan aikaan myös digitaalinen taloushallinto on yleistynyt. Muutos toimintaympäristössä on pakottanut yritykset miettimään valitsemiaan menestystekijöitä ja toimintastrategioita. Yritystoiminnan elinehto strategisista valinnoista huolimatta on kuitenkin aina kustannustehokkuus. Yritysten menestystekijöinä painottuvat asiakaslähtöisyys, laatu, verkostoitumiskyky, joustavuus, osaaminen, innovointi ja motivoitunut henkilöstö sekä taito kehittää harvinaislaatuisia liiketoimintamalleja ja strategisia arvoyhdistelmiä. Tämä vaatii yritykseltä laajempaa seurantaa, mikä onkin tuonut talousohjaukselle haasteita mutta samalla myös luoneet mahdollisuuksia. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, 12; Järvenpää ym. 2010, 13.)

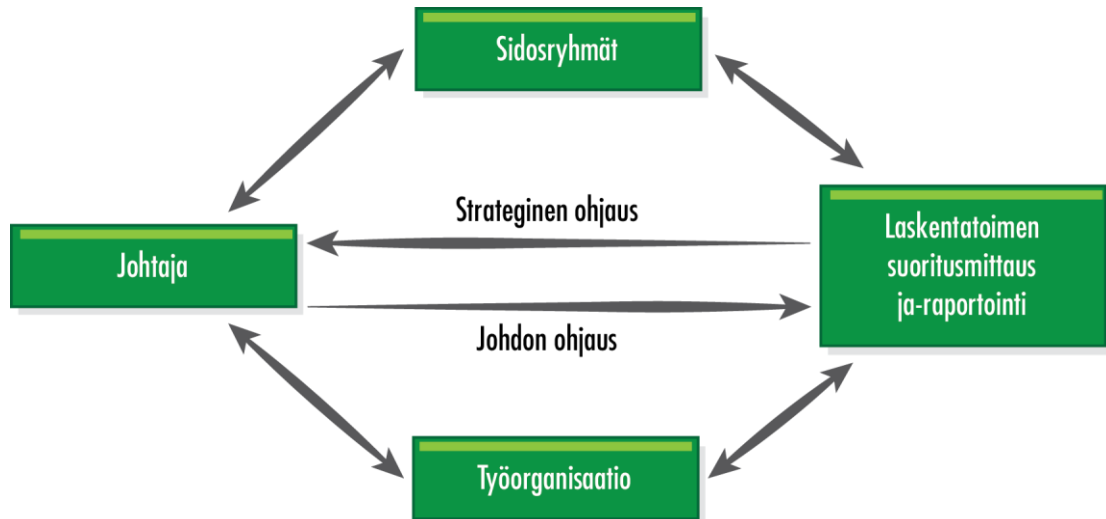
Johdon on luotava yritykselle strategia ja liiketoimintamalli huomioiden sidosryhmien erilaiset odotukset mahdollisimman tasapainoisesti saaden yritys kehittymään terveesti ja kasvattamaan arvoaan. (Niskavaara 2010, 13.) Toiminnan jatkuva parantaminen ja vertailu alan parhaisiin yrityksiin ovat tärkeitä yrityksen kehittämisen kannalta. Myös kyky reagoida nopeasti muutoksiin ja mahdollisuuksiin ovat nousseet tärkeiksi tekijöiksi ja näillä osa-alueilla tulisi talousjohdon pystyä tukemaan yritystä. (Järvenpää ym. 2010, 13.)

Talousohjaus osana johtamista

Yritystä ohjataan kohti asetettuja tavoitteita johtamisen avulla. Johtaminen on perinteisesti jaettu suunnitteluun, toteuttamiseen ja valvontaan. Suunnittelulla määritetään yrityksen päämäärät ja tavoitteet, valitaan toimenpiteet niiden saavuttamiseksi sekä arvioidaan tarvittavat resurssit. Toteutuksella pannaan täytäntöön suunnitelmien konkreettinen toimeenpano ja loppuun saattaminen sekä johdetaan toimintaa kohti asetettuja tavoitteita (kuva 6). Toteutuneen toiminnan seuranta ja analysointi sekä näiden vertaaminen asetettuihin tavoitteisiin kuuluu valvonnalle. Valvontaan kuuluu myös syntyneiden poikkeamien syiden analysointi ja pyrkimys reagoida niihin. (Järvenpää ym. 2010, 13.)



KUVA 6. Johtamisprosessin osa-alueet (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 11)



KUVA 7. Talousjohtamisen yleiset lähtökohdat (Pellinen 2005, 24)

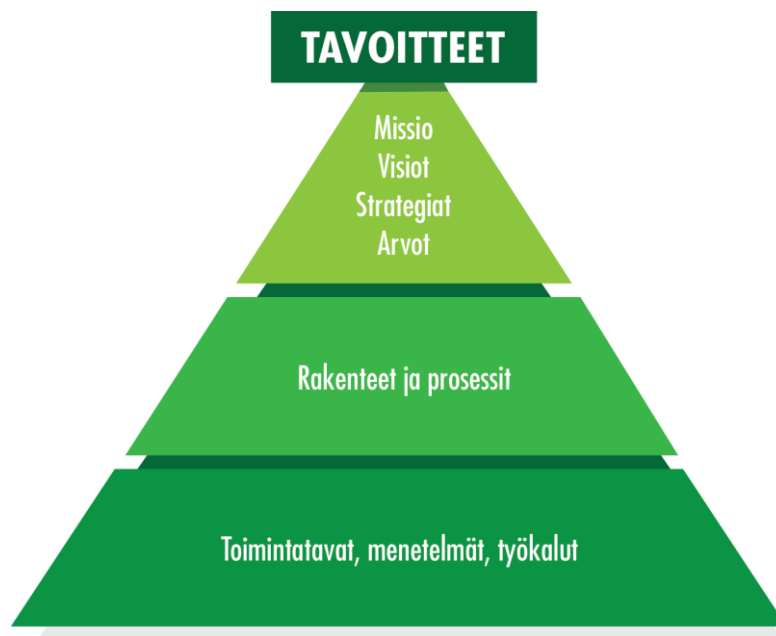
Päätöksenteko ja ohjaus ovat tavallisimmat hyödyntämismahdollisuusmäärittelyt taloudelliselle tiedolle (kuva 7). Ohjaus voidaan jakaa myös strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen ohjaukseen. Strategisia päätöksiä tehdään monesti epävarmuuden vallitessa ja strategisella ohjauksella pyritään määrittämään sekä vahvistamaan yrityksen kilpailuetua. Strategisella ohjauksella määritellään organisaation tavoitteet sekä tarvittavat keinot tavoitteiden saavuttamiseen pitkällä aikavälillä. Tapahtuvien muutosten monipuolinen huomioiminen yrityksen resursseissa, toimintatavoissa, tuloksissa ja toimintaympäristössä on tärkeää. Taktinen ohjaus on vuositason ohjausta perustuen vuosisuunnitelmaan ja budjettiin. Taktisella ohjauksella ohjataan työorganisaation toimintaa perustuen strategiaan ja pyritään konkretisoimaan suunnitelmat tavoitteiksi ja konkreettisiksi toimenpiteiksi, joiden avulla tavoitteet saavutetaan. Operatiivinen ohjaus on jokapäiväistä seuranta, asioiden ohjausta, työnjohtoa ja viikkopalavereita. Operatiivinen ohjaus avustaa taktisten vuositasen tavoitteiden saavuttamisessa. Koska ohjaus perustuu aina tietoon, on laskentatoimen suoritusmittauksella ja raportoinnilla hyvin merkittävä tehtävä talouteen liittyvän ohjaustiedon tuottamisessa. (Järvenpää ym. 2010, 14–16.; Pellinen 2005, 24; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 11.)

3.3 Johtamisjärjestelmä talousohjauksen määrittelijänä

Osa yrityksen liikeideaa on tapa toimia eli johtamisjärjestelmä. Yrityksen toimintaa koordinoidaan ja johdetaan tavoitteiden saavuttamiseksi johtamisjärjestelmän avulla. Johtaminen voidaan jakaa ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen. Taloushal-

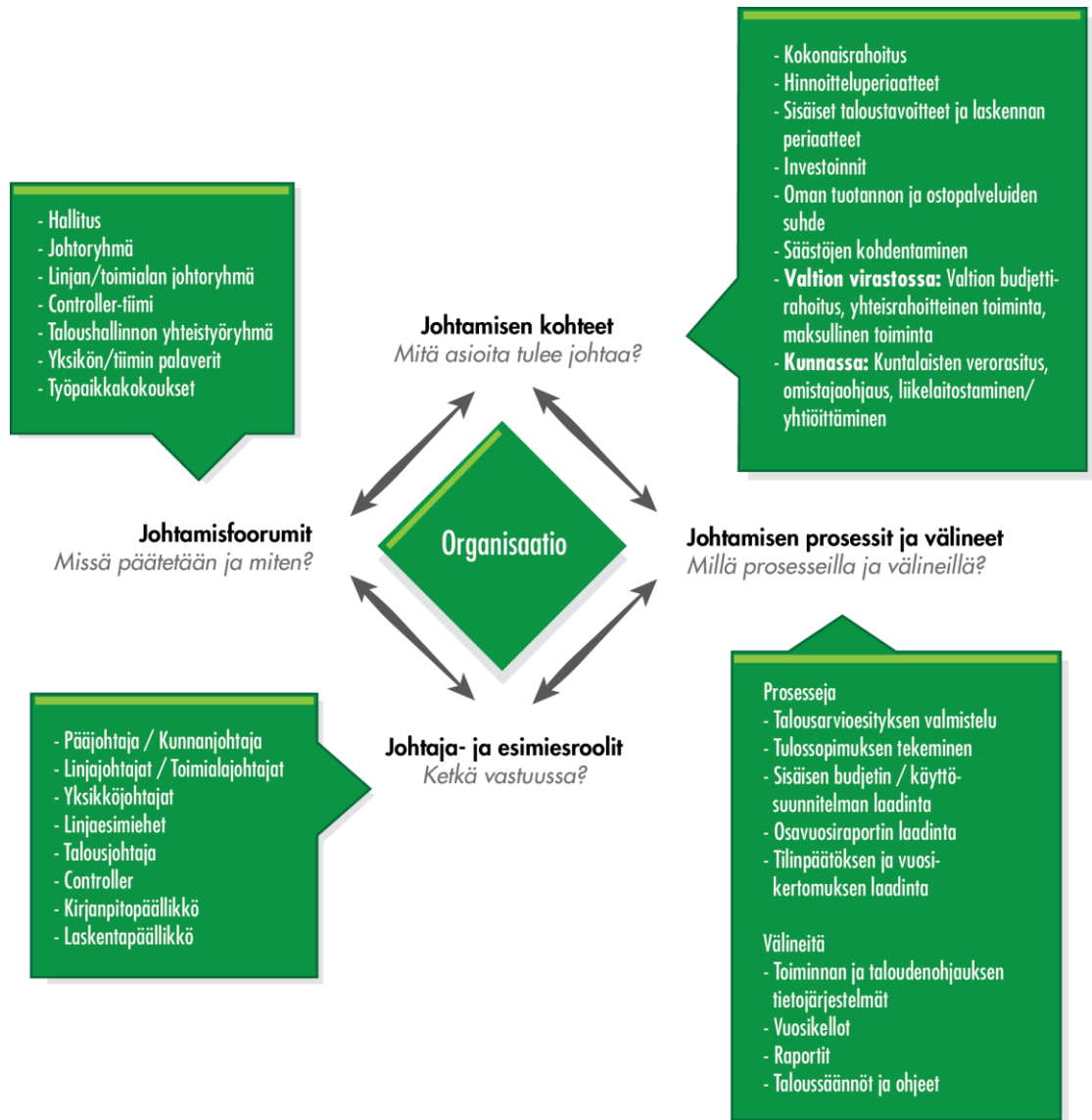
linnossa on hyvä ymmärtää johtamisjärjestelmää, koska yksi laskentatoimen tehtävistä on tukea ja tuottaa tietoa johtamisjärjestelmän käyttöön. (Alhola & Lauslahti 2002, 14.)

Perustehtävien tuloksellinen hoitaminen ja strategiaa tukeva toiminta varmistetaan hyvin toimivalla johtamisjärjestelmällä. Olennaista esimiestyön sekä hyvän johtamisen kannalta on selkeä johtamisjärjestelmä ja talouden ohjausjärjestelmä ei tästä poikkea. Johtamisjärjestelmän elementeistä ja mitä sillä tarkoitetaan, tulee olla yhtenäinen näkemys kaikilla esimiehillä. (Raudasoja & Johansson 2009, 169.)



KUVA 8. Johtamisjärjestelmän osat (Alhola & Lauslahti 2002, 15)

Kuvassa 8 on kuvattu yrityksen johtamisjärjestelmän kokonaisuudet. Kaikkein ylimpänä on kuvattu tavoitteet, joita kohti pyritään. Missio, visio ja strategiat näyttävät suunnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Keskellä on kuvattu organisaatorakenteet ja prosessit: johtamis-, liiketoiminta- ja tukiprosessit. Alimmaisena on kuvattu toimintatavat, menetelmät ja työkalut, joita ovat yksityiskohtaiset toimintaohjeet, kokouskäytännöt, raportoinnin toteuttaminen, toimenkuvat, työssä käytettävät laitteet, työkalut ja ohjelmistot. (Alhola & Lauslahti 2002, 14.)



KUVA 9. Talouden johtamisjärjestelmän kokonaisuus (Raudasoja & Johansson 2009, 171)

Kuvassa 9 on johtamisjärjestelmä jaennetty neljään kokonaisuuteen: johtamisen kohteisiin, johtamisen prosesseihin ja välineisiin, johtaja- ja esimiesrooleihin sekä johtamisfoorumeihin. (Raudasoja & Johansson 2009, 170.)

Yrityksen johtamisen oleellinen osa on liiketoiminnan ohjaus. Ohjaus on jatkuvaa vaikuttamista, jolla saavutetaan asetetut tavoitteet. Ohjausjärjestelmiä luodaan tietoon perustuvilla menettelytavoilla, joilla vaikutetaan toimintatapoihin yrityksen johdon toimesta. Johto tarvitsee järjestelmän, jolla näkemys voidaan muuttaa toiminnaksi. Jos yritysjohtajalla ei ole näkemystä tulevaisuudesta ja eikä toteuttamiseen vaadittavaa

tahtotilaa, hyvätkin menettelytavat ja tietojärjestelmät muuttuvat hyödyttömiksi. (Puolamäki 2007, 15.)

Jotta yritys menestyisi, sen täytyy sopeutua nopeasti alati muuttuvaan toimintaympäristöön. Yrityksen on nopealla tahdilla päivitettävä liiketoimintastrategioitaan pysyäkseen mukana muutoksessa tai yrittäessään vaikuttaa muutoksen suuntaan. Menestymisen edellytyksenä on liikeidean tehokas toteuttaminen sekä oikeiden asioiden ja tuotteiden tekeminen tehokkaasti. Strateginen suunnittelu ja asemointi ovat nousseet esiin tämän hetken johtamisen ajatusmalleiksi. Toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten nopea hyödyntäminen mahdollisuuksina onnistuu strategisella ohjauksella, toistuvana päätöksentekona. Tämän edellytyksenä on se, että saamme tarkan tiedon asemastamme nopeasti ja itsenäisesti. Tiedon saamiseksi tarvitaan teknisiä apuvälineitä tiedon jalostamiseen sekä päätöksentekijöitä, jotka työskentelevät toimintaa tukevassa ympäristössä että joilla on tehokkaaseen päätöksentekoon tarvittava tieto käytettävissään. (Puolamäki 2007, 18–20.)

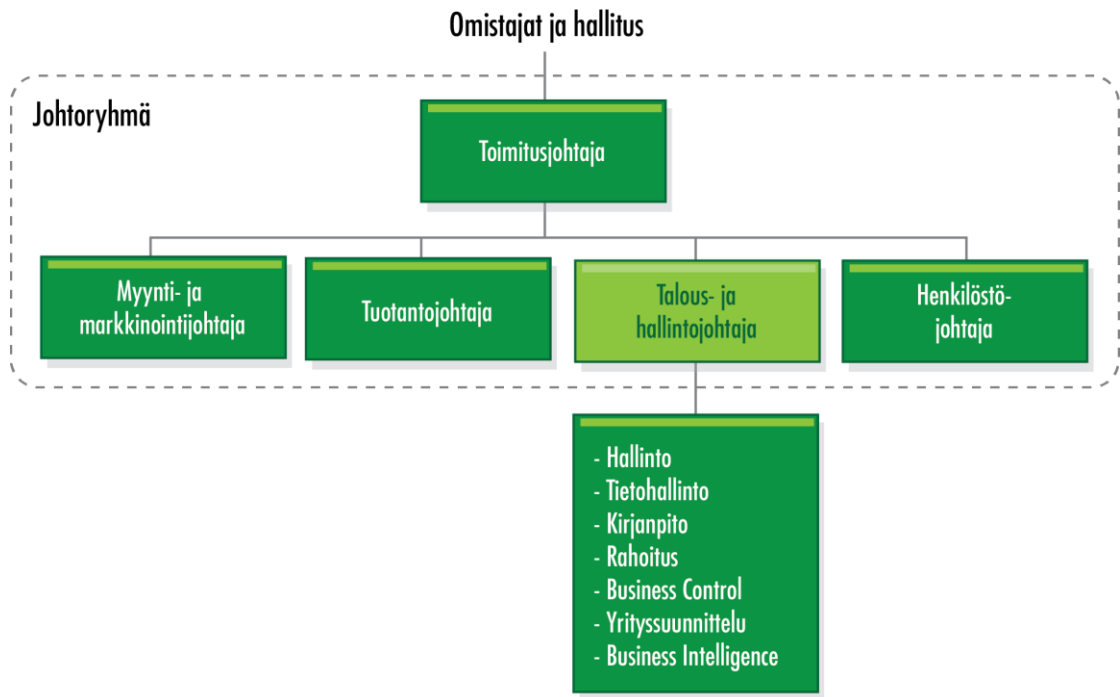
Yrityksen perustamisen yksi syy on hyvinvoinnin tuottaminen omistajilleen. Yritystä ohjataan johtamisen avulla kohti tavoitteita. Talousjohtamisella varmistetaan taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, 10.) Yrityksen tavoittelema lisäarvo ja arvon tuottamistapa määritellään laskentainformaatiolla (Partanen 2007, 19–20).

Organisaatioiden ja yritysten toiminnan ja päätöksenteon tueksi tarvitaan luotettavaa tietoa. Luotettavien perusteiden tuottaminen toiminnalle ja päätöksenteolle on laskentatoimen tehtävä. (Ikäheimo ym. 2009, 11–12.) Talouden ja toiminnan johtamiseen tarvitaan yrityksen toimintaa kuvaavia laskelmia, joita laskentatoimen tehtävänä on tuottaa kaikkien sidosryhmien käyttöön. Liiketoimintaprosessit ja tapahtumat raportoidaan laskentatoimen tuottamana informaationa numeerisessa muodossa. (Jormakka ym. 2011, 9.)

3.4 Talouden johtamisen organisointi

Talouden johtamisen organisointiin yrityksessä tai muissa yhteisöissä vaikuttavat yrityksen strategiset valinnat ja sen tuomat vaatimukset. Talouden johtajan on kuuluttava

yrityksen ylimpään johtoon, johtoryhmään. Talouden johtamisen yksikkö tulee olla organisoitu erikseen tulosvastuullisesta toiminnasta, tällöin saadaan mahdollisimman objektiivista ja intressiriidatonta talouden johtamista. (Vilkkumaa 2005, 59–60.)



KUVA 10. Yrityksen taloushallinnon organisatorinen asema yritysjohdossa (Alhola & Lauslahti 2002, 28)

Yllä olevassa kuvassa 10 on esitetty talouden johtamisen yksikön organisointi esimerkiksi yrityksessä, jossa johtamisvastuu on jaettu toimintopohjaisesti. Useimmissa tapauksissa taloushallinto on esikuntaorganisaatio. Suurissa organisaatioissa talouspäälliköt tai controllerit on voitu hajasijoittaa eri liiketoimintayksiköihin, jolloin he pystyvät suoraan tukemaan liiketoiminnasta vastaavia johtajia. Taloushallinnon sijainti ja keskittämisen aste vaihtelevat organisaatiosta toiseen. (Alhola & Lauslahti 2002, 28.)

Taloudellinen organisaatorakenne määritellään jakamalla organisaatio vastuualueisiin, valvonnan määrittelyllä, sekä soveltamalla hierarkiaperiaatetta. Vastuualueiden tulisi olla toisistaan riippumattomia niin, että niiden erillisohjaus on perusteltua. Usein taloudelliset vastuualueet jaetaan kustannuspaikkoihin, tuotto paikkoihin, tulospaikkoihin, investointipaikkoihin ja liiketoimintayksiköihin. (Pellinen 2005, 83.)

Talousjohtajan vastuualueeseen saattaa varsinkin pienissä organisaatioissa kuulua myös sisäinen tarkastus ja tietojenkäsittely. Talouden tietojärjestelmien yleistyessä saatetaan tarvita niihin erikoistunutta henkilökuntaa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 29.)

3.5 Laskentatoimi

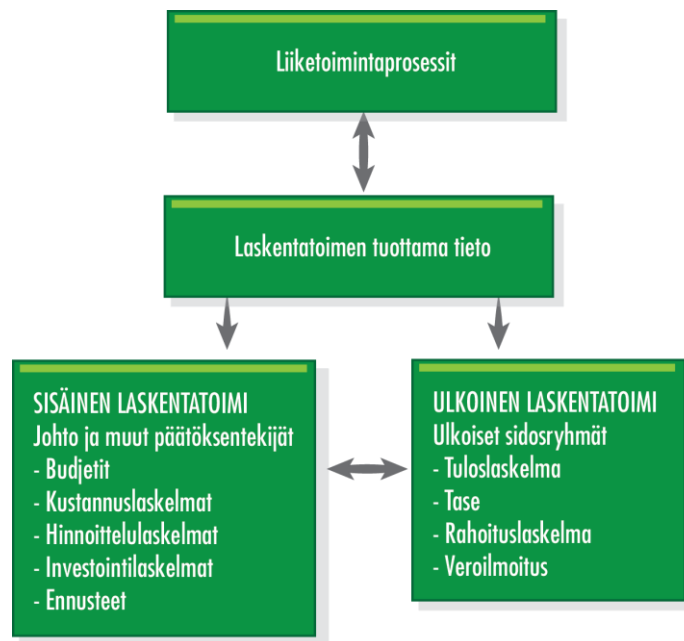
Organisaation toiminta on yksilöllistä ja päätöksenteon olosuhteet hyvin monimuotoisia. Päätöksentekotilanteet vaativat nopeaa reagointia vaikeassakin tilanteessa ja tähän laskentatoimi tarjoaa apuvälineitä. (Ikäheimo ym. 2009, 11.) Laskentatoimen kokonaisuuden tehtävänä on tukea yrityksen päätöksentekijöitä monenlaisissa tilanteissa tuottamalla tarvittavaa tietoa valintojen tueksi. Toisaalta laskentatoimen tehtävänä on myös varmistaa, että yrityksen sidosryhmät – rahoittajat, omistajat, työntekijät, toimittajat, asiakkaat, toimittajat sekä koko yhteiskunta – saavat tietoa kuinka yritys toimii sekä miten toiminnan tuloksiin on päästy. (Suomala ym. 2011, 9.)

Laskentatoimi määritellään järjestelmälliseksi tiedon keruuksi sekä laadullisen ja määrällisen tiedon tuottamiseksi tukemaan yrityksen päätöksentekoa (Puolamäki 2007, 57). Laskentatoimi erotetaan laskentatoimen tehtävien mukaan rekisteröinti- ja hyväksikäyttötehtävään. Rekisteröintitehtävä nimensä mukaisesti kerää toiminnasta arvo- ja määrälukuja ja hyväksikäyttötehtävä taas laatii luvuista laskelmia ja jalostaa raportteja. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 23.) Laskentatoimen tehtävänä on rahamääräisen tiedon tallentamisen lisäksi myös mitattavien ja laadullisen ei-rahamääräistä tietojen hyödyntäminen. Strateginen johtaminen ja operatiiviset johtamisopit ovat kasvattaneet laskentatoimen vastuuta tiedon tuottamisesta. (Puolamäki 2007, 57.)

Usein sisäinen ja ulkoinen laskentatoimi nähdään toisistaan erillisinä asioina. Osa-alueiden erittely antaisi ymmärtää, että johdon tarvitsema tieto on eri asia kuin ulkoisten tahojen tarvitsema tieto. Näin ei tietenkään ole, ja ulkoiset tahot, kuten osakkeenomistajat voivat olla hyvinkin kiinnostuneita myös sisäisen laskennan tuottamasta aineistosta. (Arnold & Turley 1996, 6.)

3.5.1 Ulkoinen laskentatoimi

Laskentatoimi on perinteisesti jaettu sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen perustuen tietoa hyödyntävän tahon mukaan (Puolamäki 2007, 58). Ulkoisen laskentatoimen eli rahoittajan laskentatoimen tuottamaa tietoa ohjataan eri tahoilta tulevilla ohjeilla, suosituksilla ja lainsäädännöllä. Määrittelyllä varmistetaan tuotetun tiedon todenmukaisuus ulkoisille sidosryhmille. (Laitinen & Laitinen 2007, 81.) Ulkoinen laskentatoimi tuottaa lakien ja asetusten mukaisesti minimivaatimukset täyttävää tietoa yrityksen ulkopuolisille tahoille (Puolamäki 2007, 58). Tuotettava tieto kohdistuu organisaation liiketoimintaan kokonaisuutena ja koskee mennyttä aikaa. Tietoa tuotetaan säännöllisin määräajoin. (Pellinen 2006, 20.) Yritys voi myös hyödyntää tätä tietoa ohjaamaan taloutta mutta käytännössä tiedon laatu ja määrä eivät ole riittävät ohjaamaan liiketoimintaa (Puolamäki 2007, 58). Ulkoista laskentatoimintaa kutsutaan myös yleiseksi laskentatoimeksi (Suomala ym. 2011, 9).



KUVA 11. Laskentatoimi palvelee organisaatiota ja sen sidosryhmiä (Jormakka ym. 2011, 9)

Yllä olevassa kuvassa 11 on kuvattu sisäisen ja ulkoisen laskentatoimen tuottamaa tietoa organisaation ja ulkopuolisen sidosryhmien käyttöön.

Ulkoinen laskentatoimi on reaktiivista. Tämä tarkoittaa ulkoisen laskentatoimen kuvaavan viiveellä yrityksen reaaliprosessin ja rahaprosessin toteutumista, jolloin päätöksentekijät ohjaavat liiketoimintaa menneisyyden perusteella. Käytännössä yksin menneisyyteen perustuva ohjaus ei toimi, vaan yritysjohto hyödyntää päätöksiä tehdessään intuitiotaan tai kehittämällä erillisiä ohjausjärjestelmiä irrallaan hallinnollisista prosesseista ja virallisista talouden raporteista. (Puolamäki 2007, 58.)

Johdon laskentatoimen tehtävä on täten enemmän proaktiivista. Tuotettavan informaation on kuvattava yrityksen tulevaisuudennäkymiä sen sisäisistä lähtökohdista. Johdon laskentatoimella tuotettava informaation toimii täten pohjana organisaatiossa tapahtuvalle vuorovaikutukselle. Voidakseen hyödyntää tuotettavaa informaatiota organisaatiossa mahdollisimman monella tasolla, tulee informaatio esittää helposti ymmärrettävässä muodossa. (Puolamäki 2007, 58 – 59.)

3.5.2 Sisäinen laskentatoimi ja strateginen laskentatoimi

Sisäinen laskentatoimi on toiselta nimeltään johdon laskentatoimi, eli tuotettavaa tietoa hyödyntää yritysjohto. Tietoa hyödynnetään myös yleisesti tiedotettaessa koko henkilöstölle. Laskentatoimen roolia halutaan painottaa taloudellisen päätöksenteon avustamisessa kun käytetään nimitystä johdon laskentatoimi. Henkilökohtaisen näemyksen merkitys korostuu esimerkiksi budjetin laadinnassa mutta on huomioitava myös miten johdon laskentatoimella muodostetut rakenteet vaikuttavat yritysjohtoon ympäristön tarkasteluun sekä itse liiketoimintaan. (Puolamäki 2007, 58.) Me elämme parhaillaan johdon laskentatoimen aikaa, eikä kukaan modernin yhteiskunnan piirissä toimiva voi olla siitä osaton (Pellinen 2006, 15).

Innes (1998) määrittelee strategisen johdon laskentatoimen tai sisäisen laskentatoimen tuottaman tiedon kautta. Strategisen johdon laskentatoimen tuottama tieto on sellaista tietoa, jota käytetään organisaatioissa strategisten päätösten tekemiseen. Strategiset päätökset puolestaan ovat luonteeltaan pidemmän aikavälin päätöksiä, joilla on merkittävä vaikutus organisaatioon ja sen tulevaisuuteen. (Drury 2008, 570.)

Sisäinen laskentatoimi eli johdon laskentatoimi on vapaamuotoista, vapaaehtoista ja yrityksen tarpeista lähtevää (Jormakka ym. 2011, 10). Johdon laskentatoimen tarve

syntyy aina liikkeenjohdon erityistarpeista ja tiedon tuottamisen järkevyyttä arvioidaan tarkoituksenmukaisuuden ja tiedon tuottamisen kustannusten perusteella (Pellinen 2006, 20). Johdon laskentatoimen tehtävänä on ensisijaisesti auttaa johtoa päätöksentekoon liittyvissä kysymyksissä (Laitinen & Laitinen 2007, 81). Johdon laskentatoimi tuottaa analysointi- ja tarkkailulaskelmia talouden ohjauksen tueksi, hyödyntämällä kirjanpidon ulkoisille ryhmille tuottamaa tietoa. Merkittävin ero verrattaessa ulkoista ja sisäistä laskentatoimintaa on, että sisäinen laskentatoimi käyttää henkilökohtaisiin arvioihin perustuvaa tietoa tavoiteasetannassa sekä suunnittelulaskelmissa. (Puolamäki 2007, 58.) Johdon raportointia tehdään usein, koska raportoitavan tiedon tulee olla aina ajantasaista päätöksiä tehdessä. Sisäisen laskentatoimen tuottama tieto on harvoin julkista, koska se on tarkoitettu pelkästään yrityksen omaan käyttöön. (Jorukka ym. 2011, 11.)

Sisäisellä laskentatoimella tuetaan tuloksen tekoa, jatkuvaa parantamista ja kannattavaa kasvua. Toimivalla talousviestinnällä synnytetään vuorovaikutusta, jolla on positiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen. (Partanen 2007, 19.) Sisäiseen laskentatoimeen luetaan usein myös strateginen johdon laskentatoimi. Puolamäki esittää jaon, jossa strateginen laskentatoimi on jaettu omaksi pääalueeksi. Alla olevassa taulukossa 1 on vertailtu laskentatoimen pääalueiden eroja. (Puolamäki 2007, 59.)

TAULUKKO 1. Sisäisen, ulkoisen ja strategisen laskentatoimen erot (Puolamäki 2007, 59)

	Ulkoinen laskentatoimi	Sisäinen laskentatoimi	Strategisen johdon laskentatoimi
Normiperusta	Lait ja asetukset	Yrityskohtaiset säännöt	Tilannekohtaiset säännöt
Laskentakohde	Juridinen talousyksikkö	Vastuualue Suorite	Tuotteet ja asiakkaat Jakelukanavat jne.
Lähtödata	Liiketahtumat	Liiketahtumat Budjetit	Liiketahtumat, Subjekt. arviot, Ulkoiset tietolähteet
Aikahorisontti	Laskentakausi ex post	Laskentakausi ex post, ex ante	Suunnittelujakso useita vuosia ex ante
Kohderyhmät	Yrityksen sidosryhmät	Johto ja henkilöstö yleisesti	Strategisia päätöksiä tekevät henkilöt

Strateginen johdon laskentatoimi on ollut merkittävä kehityssuunta johdon laskentatoimessa viimeisten parin vuosikymmen aikana. Tämän käsitteen alle on kehitetty lukuisia menetelmiä, kuten strateginen kustannusjohtaminen, strategiset ohjausmittarit, elinkaarilaskenta sekä erilaisia kilpailijoita, markkinoita ja asiakkaita analysoivia työkaluja. Strategisessa roolissa korostuu taito tukea ja ohjata yrityksen kaikkia osa-alueita. (Järvenpää ym. 2010, 15.)

Strateginen johdon laskentatoimi tuottaa laskelmia hyödyntäen tilannekohtaisia sääntöjä menojen ja tulojen määrittämiseen käyttötarkoituksen mukaisesti. Laskelmia tuotetaan asiakas- ja tuotehierarkian tasoilta monella eri tavalla. Laskennassa hyödynnetään sisäisiä ja ulkoisia tietoja, laskijan subjektiivista näkemystä sekä intuitiota. (Puolamäki 2007, 60.)



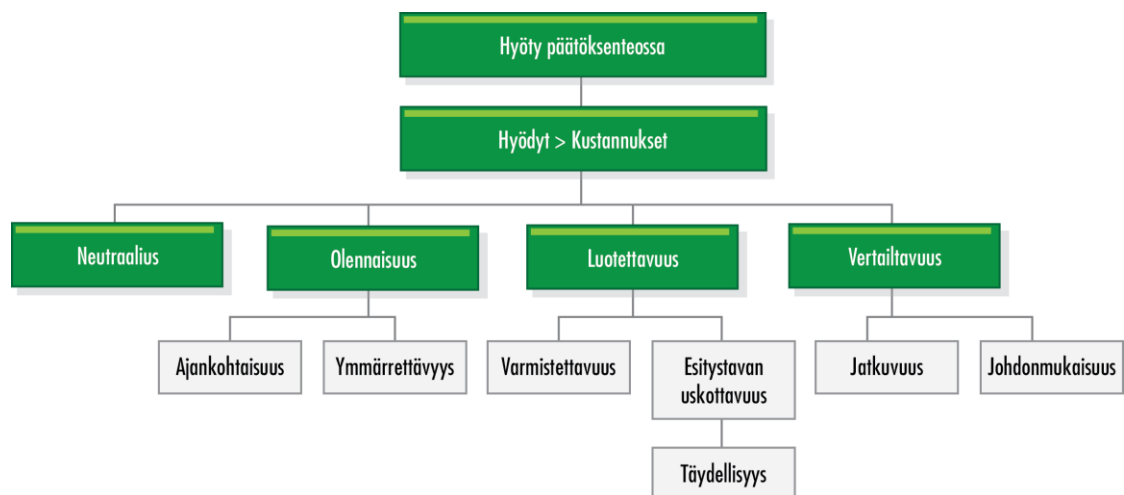
KUVA 12. Kustannuslaskennan tarkastelun lähtökohtia (Pellinen 2006, 24)

Kuvassa 12 esitetään kuinka (laajasti määriteltynä) kustannuslaskennan tehtävänä on tuottaa hyödyllistä rahamääräistä tietoa organisaation päämääriä tavoittelevaan päätöksentekoon. Laadun, asiakassuhteiden ja kannattavuuden arvosteleminen ovat kustannuslaskennan uusia kohteita. Myös julkishallinnon palvelutuotannon sekä kehittämishankkeiden kustannuslaskenta edellyttävät erilaisia lähtökohtia kuin yrityksen tuo-

tekustannuslaskenta. (Pellinen 2006, 24.) Ajatellen johdon ja rahoittajan laskentatoimen tarpeita, kustannuslaskennan tuottama informaatio voi mahdollisesti olla sisällöltään paljonkin samantapaista. Ajoittain informaatio voi olla rahoittajan laskentatoimen näkökulmasta täysin tarpeetonta mutta johdon laskentatoimen laadukkaalle toteuttamiselle taas ensiarvoisen tärkeää. (Laitinen & Laitinen 2007, 81–82.)

3.5.3 Raportointi

Pohjola (2012, 19) esittelee taloustieteen ensimmäisen peruseriaatteen: valintojen teko niukkuuden vallitessa vaatii vaihtoehtojen keskinäistä vertailua (Pohjola 2012, 19). Pellinen kertoo, että järkevä päätöksentekijä valitseekin vaihtoehtoista parhaat ja aloittaa toteutuksen. Kun päätöksentekoa tarkastelee lähemmin, jää usein epäselväksi minkä perusteella voidaan todeta vaihtoehdon olevan paras. Päätöksenteossa ihmistä ohjaavat useat muutkin asiat kuin täysin luotettavat tosiasiatiedot, joita ei useimmiten ole edes riittävästi saatavilla (kuva 13). Tämä voi auttaa paremmin ymmärtämään ympärillämme tapahtuvaa ja antaa rohkeutta tehdä hyviä päätöksiä. (Pellinen 2006, 42.)



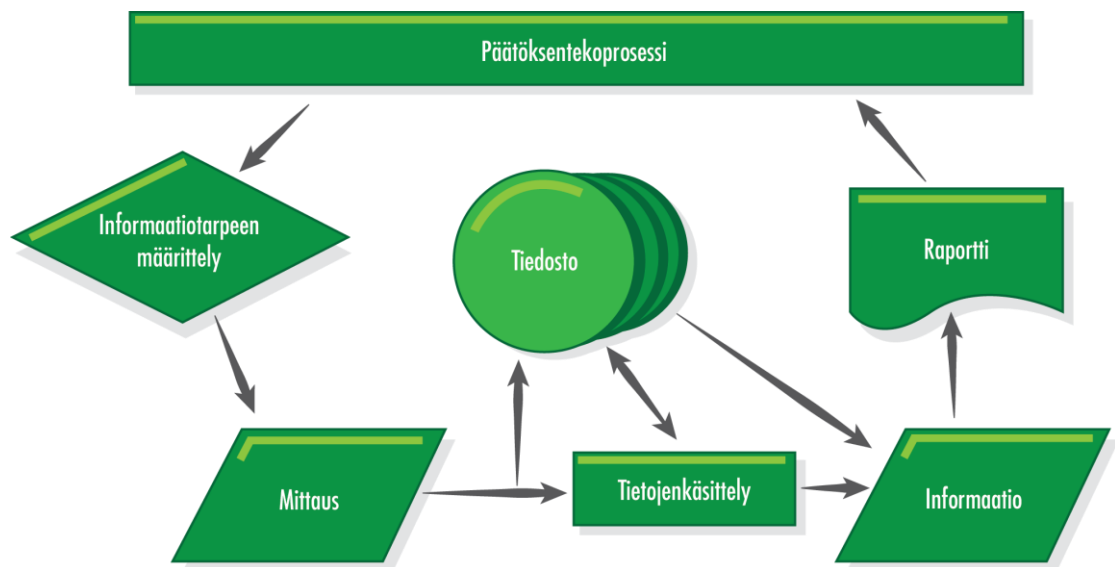
KUVA 13. Tiedon hyödyllisyys päätöksenteossa (Pellinen 2006, 48)

Päätöksentekijä saa laskentatoimen avulla käyttöönsä useita erilaisia työkaluja, joilla kokonaistavoitteen saavuttamiseksi vaadittava organisaation toiminnan ohjaus mahdollistuu. Laskentatoimi tuottaa tavoitelaskelmia kuten budjetit ja standardit. Budjetti on tietyn ajanjakson ajalle laadittu rahamääräinen toimintasuunnitelma ja standardi on tietynlaisia työvaiheita sisältävä kokonaistavoite. Standardeja voidaan hyödyntää budjetin laadinnassa. Tarkkailulaskelmat laaditaan tavoitelaskelmien pohjalta esimerkiksi

siten, että laskelmaan lisätään toteutuneet luvut ja näiden erotus. (Suomala ym. 2011, 177.)

Jotta organisaation onnistumisen syyt saadaan selville, tarvitaan siihen vaikuttavien tekijöiden mittaamista. Suorituksen mittaamisessa on otettava huomioon kokonaisvaltainen näkökulma. Käyttämällä ei-rahamääräisiä ja rahamääräisiä mittareita täydentämään toisiaan, saadaan hyvä suorituskyky mittaristo. (Suomala ym. 2011, 177.)

Johto tarvitsee monenlaista tietoa tehdessään päätöksiä, valvoessaan ja ohjatessaan toimintaa. Tiedoksi ei riitä laskentatoimen tuottama taloustieto vaan on tiedettävä myös henkilöstöasioista, valmistustoiminnasta ja markkinoinnista sekä toimintaympäristön muutoksista. Määrätietoinen johtaminen perustuu järjestelmälliseen tietojen keräämiseen ja informaation tuottamiseen. Puhutaan yrityksen informaatiojärjestelmistä eli johdon informaatiojärjestelmistä. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 267.) Johdon strategiseen päätöksentekoon tarvitaan informaatiota, jota saadaan kehittämällä strategisen johdon laskentatoimen avulla päätöksenteon tukijärjestelmä (Laitinen & Laitinen 2007, 144–145).



KUVA 14. Informaatiojärjestelmän toiminta (Jyrkkiö & Riistama 2004, 268)

Kuvassa 14 esitetään johdon informaatiojärjestelmän toiminta. Tällä kuvataan organisaation sisällä tapahtuvaa jatkuvaa toimintaa, jonka tarkoituksena on rekisteröidä, kerätä ja käsitellä organisaation toimintaan liittyvää tietoa sekä tuottaa tarvittavaa infor-

maatiota toimintaa koskeviin päätöstilanteisiin kuten ohjaamiseen, valvontaan ja suunnitteluun. (Jyrkkiö ja Riistama 2004, 268.)

4 TALOUDEN JOHTAMINEN KUNNISSA

Julkinen talous muodostuu kunnista, kuntayhtymistä ja sosiaaliturvarahastoista kuten Kansaneläkelaitos. Julkisyhteisöjen jäsenyys on pakollista ja niillä on veronkanto-oikeus. Julkisyhteisöjen tavoitteena on lisätä koko yhteiskunnan hyvinvointia, vaikka toiminta olisi tappiollistakin kun taas yritysten toiminnan tavoitteena on voiton maksimointi ja taata mahdollisimman hyvä tuotto omistajilleen. (Koskela & Rousu 2004, 134.)

Kunnat poikkeavat toimintaympäristönä yritysmaailmasta huomattavasti. Tästä johtuen myös kuntien talouden ja talousjohtamisen käytännöt poikkeavat yritysten käytännöistä. Tässä luvussa pyrin antamaan kattavan kuvan kuntatalouden taustoista ja erityispiirteistä.

4.1 Kunta julkishallinnon yksikkönä

Kunnan toiminta perustuu tasavertaisuuden periaatteelle ja se usein ohittaa taloudellisen edullisuuden periaatteen. Kaikilla tulee olla samanlaiset mahdollisuudet esimerkiksi toimeentuloon, terveyspalveluihin ja peruskoulutukseen. Kuntalaisten tarpeet määrittävät kunnallisten palvelujen tuottamisen lähtökohdat, kun taas yksityisellä sektorilla kysyntä ohjaa palvelujen tuottamista. (Hiironniemi 1992, 22–23.)

Julkisella sektorilla on myös velvollisuus tarjota markkinoille soveltumattomia palveluita ja tavaroita kuten omistusoikeus sekä sisäinen ja ulkoinen turvallisuus. Velvollisuudella taataan se, etteivät hyödykkeet jakaudu ihmisten kesken maksukyvyyn perusteella. (Tuomala 2009, 73.)

Monissa julkishallinnon organisaatioissa on huomattu laskennan ja numeroiden olevan käyttökelpoinen keino hallita ihmisiä. Tämän myötä toiminnan taloudellisuus on saanut aiempaa korostuneemman merkityksen ja käyttöön on otettu yritysten taloushal-

linnon menetelmiä sekä ajattelutapoja. Esimerkkinä tästä ovat toiminnan tarkasteluun käytettävät mittarit kuten euroa per potilas tai oppilas. (Pellinen 2006, 19.)

Vuonna 2013 oli Suomessa 320 kuntaa, joista kaupunki-nimitystä itsestään käyttäviä oli 107. Suomen kuntien koko on melko pieni. Vuonna 2012 keskimääräisen kunnan koko oli 16.151 asukasta. Kuntaliitosten myötä kuntien lukumäärä on huomattavasti vähentynyt viime vuosina. (Halonen 2014.)

Kunnissa päätösvaltaa käyttää valtuusto, jonka kunnan asukkaat ovat valinneet. Kunnalle on määrätty laissa säädetyt tehtävät. Kuntien taloutta ja toimintaa seurataan yleisesti valtiovarainministeriössä sekä peruspalveluohjelmamenettelyllä. (Kuntalaki 1:1-8.)

4.2 Kuntatalous osana julkista taloutta

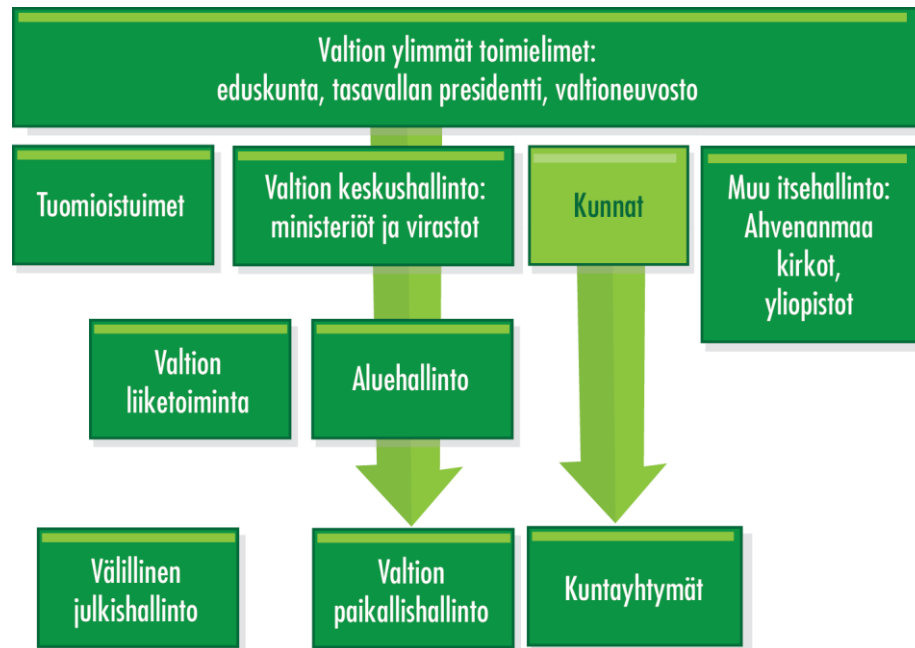
Julkisen hallinnon toiminta on pääsääntöisesti julkista. Se on kaikkien arvioitavissa tehtyjen ratkaisujen, perustelujen kuin toimintansakin osalta. Julkinen sektori sisältää julkisen toiminnan menot kuten valtion ja kuntien menojen kokonaisuuden. Julkisella taloudella on keskeinen rooli infrastruktuurin rakentamisessa ja ylläpidossa sekä hyvinvoinnin lisäämisellä sosiaaliturvan, terveydenhoidon ja koulutuksen avulla. Kunnilla on suuri vastuu näiden tehtävien hoitamisessa. (Salminen 2004, 12–13.)

Suomen keskeisimmät demokraattiset rakenteet ovat kunnilla ja valtiolla, jotka ovat kansanvallan näkökulmasta samanarvoisia. Suomen kunnilla on itsehallinto sekä verotusoikeus. Kunnallisella itsehallinnolla on yli tuhannen vuoden historia ja sitä oikeutta vahvistaa sekä suojaa Suomen perustuslaki. Valtio ei voi rajoituksetta puuttua esimerkiksi lainsäädännöllä itsehallinnon omaavien yhteisöjen toimintaan. Kunnat käytännössä järjestävät laissa säädetyt peruspalvelut kuntalaisille. Lakien säätämisen kautta valtiolla on kuitenkin oikeus osallistua päätöksentekoon, joka koskee kunnallisten peruspalveluiden järjestämistä. Tärkeimmät peruspalvelut ovat sosiaali- ja terveystoimi, opetus- ja sivistystoimi sekä ympäristö ja tekninen infrastruktuuri. Pääsääntöisesti peruspalvelut rahoitetaan kunnallisella verotuksella, valtionosuuksilla ja palveluista perittävillä maksuilla. (Kansalaisen palvelut yhdestä osoitteesta 2012.)

Kunnan tehtävänä on edistää asukkaidensa hyvinvoinnin lisäksi kestävästä kehitystä alueellaan. Kestävän kehityksen edistämiseksi tarkoitetaan että kunta pyrkii palvelutoiminnassaan säilyttämään maa- ja luonnonvarojen käytössä ympäristön elinkelpoisena sukupolvesta toiseen. (Valkeinen & Vuorento 2012, 7.)

Poliittinen päätöksenteko ohjaa kunnan toimintaa ja silloin on noudatettava demokration periaatteita ja sääntöjä. Valtuustoon, joka on kunnan ylin päättävä elin, valitaan jäsenet neljän vuoden välein järjestettävillä yleisillä kuntavaaleilla. Kunnanhallituksen jäsenet valitsee valtuusto. Kunnanhallituksen tehtävä on valmistella ja panna täytäntöön valtuuston päätökset. Lautakuntien valinnasta päättää myös valtuusto. Lautakuntien vastuulla on kunnan julkisten palveluiden tuottaminen. Yleisimpiä lautakuntia ovat sosiaali- ja terveyslautakunta, sivistyslautakunta ja kaavoituslautakunta mutta nimet ja toiminnan laajuus vaihtelevat kunnittain. Meillä on yleistymässä tilaajatuottajamalli, jossa lautakunnat toimivat palveluiden tilaajana eri tuottajilta. (Kansalaisen palvelut yhdestä osoitteesta 2012.)

Kunta- ja palvelurakennemuutos sekä kuntauudistus -lakien tarkoituksena on luoda riittävän vahva rakenteellinen ja taloudellinen perusta kunnan vastuulla oleville palveluille, jotta edelleenkin voitaisiin tasapuolisesti maan kaikissa osissa turvata laadukkaat hyvinvointipalvelut. Uudistukset tulevat vaikuttamaan kunnan ja valtion tehtäväjakoon, kunnallisten palveluiden rahoitukseen ja palveluiden järjestämiseen. (Kansalaisen palvelut yhdestä osoitteesta 2012.)

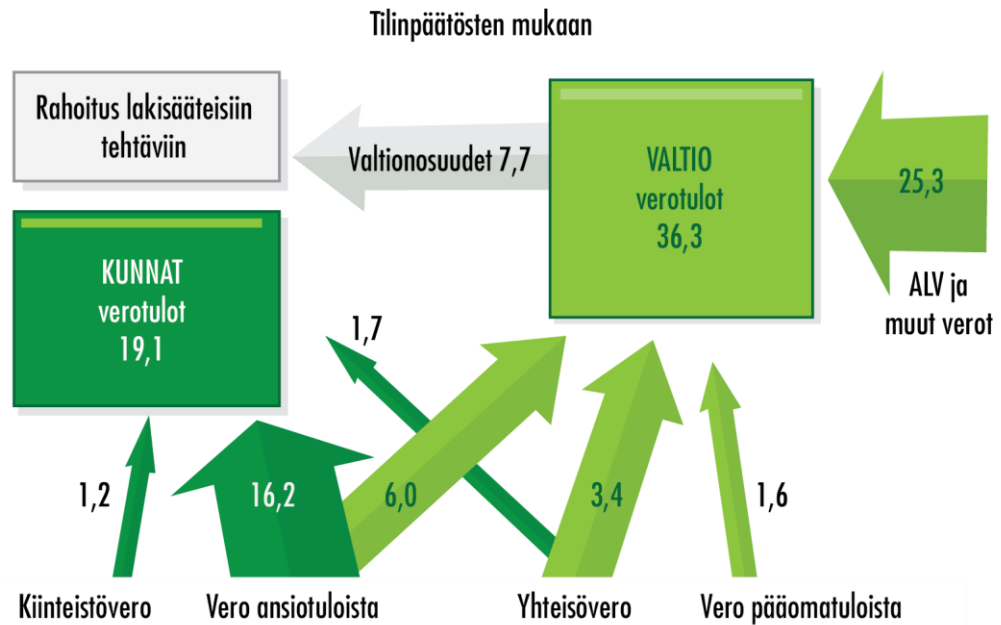


KUVA 15. Julkishallinnon kaavio (Kansalaisen palvelut yhdestä osoitteesta 2012)

Kuntatalous on osa julkista taloutta, joka sisältää valtion, kuntien ja kuntayhtymien talouden, sekä sosiaaliturvarahastot (kuva 15). Kuntataloutta arvioitaessa tärkeimpiä viitekehyksiä ovat kansantaloudellinen tilinpito ja kunnan oma kirjanpito. (Valkeinen & Vuorento 2012, 9.)

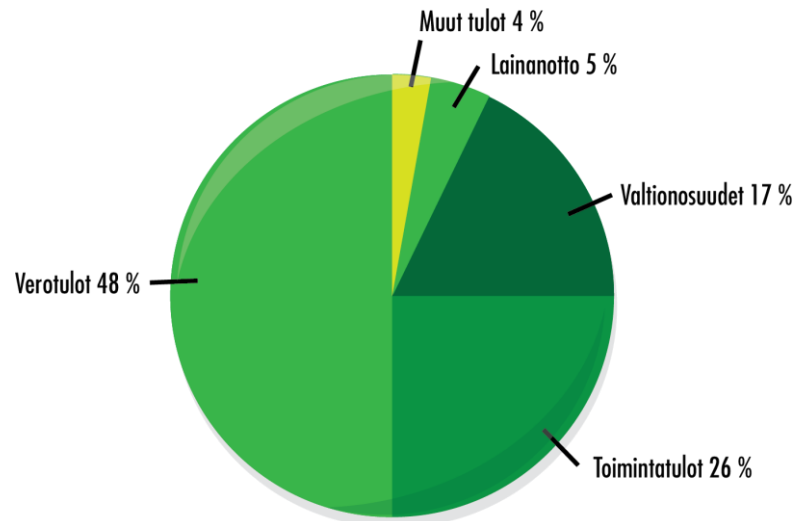
4.3 Valtion ja kunnan työnjako

Valtion ja kunnan tehtävien välillä noudetaan työnjakoa: valtio huolehtii koko yhteiskuntaa koskettavista tehtävistä ja kunta hoitaa sille määrätyt peruspalvelut. Valtio, poliittiset puolueet ja muut poliittiset voimat vaikuttavat vahvasti kuntatalouden johtamiseen mutta tärkein vaikuttaja on kuntalainen. Valtio vaikuttaa kuntien rahoitusrakenteeseen valtio-osuusjärjestelmän kautta, määrittelemällä verotuksen määräytymis- ja jakoperusteet sekä määrittelemällä lakisäätteisten palveluiden maksuperusteet. (Lauslahti 2003, 27–32.)



KUVA 16. Valtion ja kuntien verorahoitus vuonna 2011 miljardia euroa (Valkeinen & Vuorento 2012, 17)

Kuntien keräämien verotulojen saanti (kuva 16) perustuu väestörakenteeseen ja työllisyysolanteeseen. Verotulot jäävät pienemmiksi kunnissa, joissa on paljon vanhuksia ja työttömyyttä. (Koskela & Rousu 2004, 135.) Syntyvä tulonjako voi olla epäoikeudenmukainen, jolloin valtio korjaa kuntien verotuloja määrittelemällä ja jakamalla ne uudestaan verotuksen sekä tulonsiirtojen kautta (Pohjola 2012, 106; Lauslahti 2003, 32). Jaon tarkoituksena on mahdollistaa peruspalvelut kaikkien kuntien asukkailla (Koskela & Rousu 2004, 135).



KUVA 17. Kuntien tulonlähteet (Koskela & Rousu 2004, 135)

Kunnallisvero yhdessä yhteisöveron kanssa on kunnan tärkein tulolähde (kuva 17). Tuloveroa maksetaan henkilökohtaisista tuloista ja yritysten tuloksesta. Toinen merkittävä tulonlähde ovat valtionosuudet ja avustukset, joilla valtio pyrkii turvaamaan kuntalaisten peruspalvelut sekä ohjaamaan kuntaa laajentamaan valtion tärkeänä pitämiä toimintoja. Tärkeitä tulonlähteitä ovat myös kunnalliset maksu- ja myyntitulot, joita peritään palveluista joko laissa määrätyn tai omakustannusperiaatteen mukaisesti. Kunnat ryhmittelevät menonsa käyttötalous- rahoitus ja investointimenoihin. Henkilöstömenot ovat isoin käyttötalousmenoryhmä, korkomenot ovat rahoitusmenoja ja investointimenoja ovat rakennus-, kone- sekä kalustehankinnat. (Sääski ym. 1998, 191–194.)

Sosiaaliturvan ja terveydenhuollon ylläpitäminen aiheuttaa ison osan julkisyhteisöjen kustannuksista. Niiden osuus on yli puolet kaikista julkisista menoista. Menot koostuvat erilaisten sosiaalitoimen ja terveydenhuollon palveluiden tuottamisesta, joita ovat esimerkiksi lasten päivähoidon ja vanhusten palvelut sekä erikoissairaanhoidon ja terveyskeskusten palvelut. Opetus- ja kulttuuritoimen hoitaminen aiheuttaa toiseksi eniten kustannuksia. Kuntien vastuulla on peruskoulun ja toisen asteen opetuksen järjestäminen sekä kirjastojen ylläpitäminen ja liikuntatoimen tehtävät. (Koskela & Rousu 2004, 135–136.)

Näiden palvelujen tuottamista ei voida lopettaa kysynnän muutoksen tai kannattamattomuuden vuoksi, koska nämä tehtävät ovat yhteiskunnallisesti tärkeitä ja laissa mää-

rättyjä. Yhteiskunta on asettanut erityisvaatimuksia kuten korkean valmiustilan, palvelujen jatkuvan saatavuuden sekä palvelujen vaikuttavuustavoitteet koskemaan koko yhteiskuntaa. Nämä vaatimukset asettavat vaikuttavuustavoitteet tärkeämmäksi ja tuottavuustavoitteet vähemmän tärkeäksi. Yksityiset palvelujen tuottajat taas asettavat tuottavuustavoitteet tärkeimmäksi. (Hiironniemi 1992, 22.)

4.4 Kuntien talouden ohjauksen nykytila ja haasteet

Euroopan hyvinvointivaltioita voidaan pitää usealla tapaa menestyksikkäinä. Parhaat valtiot ovat onnistuneet aikaansaamaan kestäväällä keinolla laajat hyvinvointipalvelut, tasaisen tulojaon, matalan työttömyyden sekä vähentämään köyhyyttä. Taloudellisen kasvun tavoittelussa on menestytty myös hyvin, vaikka verotus onkin raskasta. Hyvinvointivaltioiden hyvä menestys on osittain perustunut talouksien säätelyyn ja väestön myönteiseen ikärakenteeseen. Näiden suhteessa on tapahtunut muutoksia ja ne luovatkin tulevaisuudelle isoja haasteita kuten väestön ikääntymisen, talouden globalisoitumisen ja verokilpailun. (Kiander & Lönnqvist 2002, 155.)

Suomessa julkisyhteisöiden menot ovat yleensä alittaneet julkisyhteisöjen tulot. Laman seurauksena valtion talous on kuitenkin muuttunut alijäämäiseksi, jonka johdosta myös julkisyhteisöjen nettotuotanto on ollut negatiivinen. Kansantaloudellisessa tarkastelussa kuntien talous on kokonaisuutena yleensä ollut tasapainossa mutta kuntatalouden sisällä kuntien välillä on isot erot. Tulevaisuudessa on odotettavissa että väestön ikääntymisen aiheuttamat menopaineet vaikuttavat menojen kasvuun sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa joiden järjestäminen on pääosin kuntien vastuulla. Tämä aiheuttaa paineita talouden ohjaukselle ja seurannalle. (Valkeinen & Vuorento 2012, 9–11.)

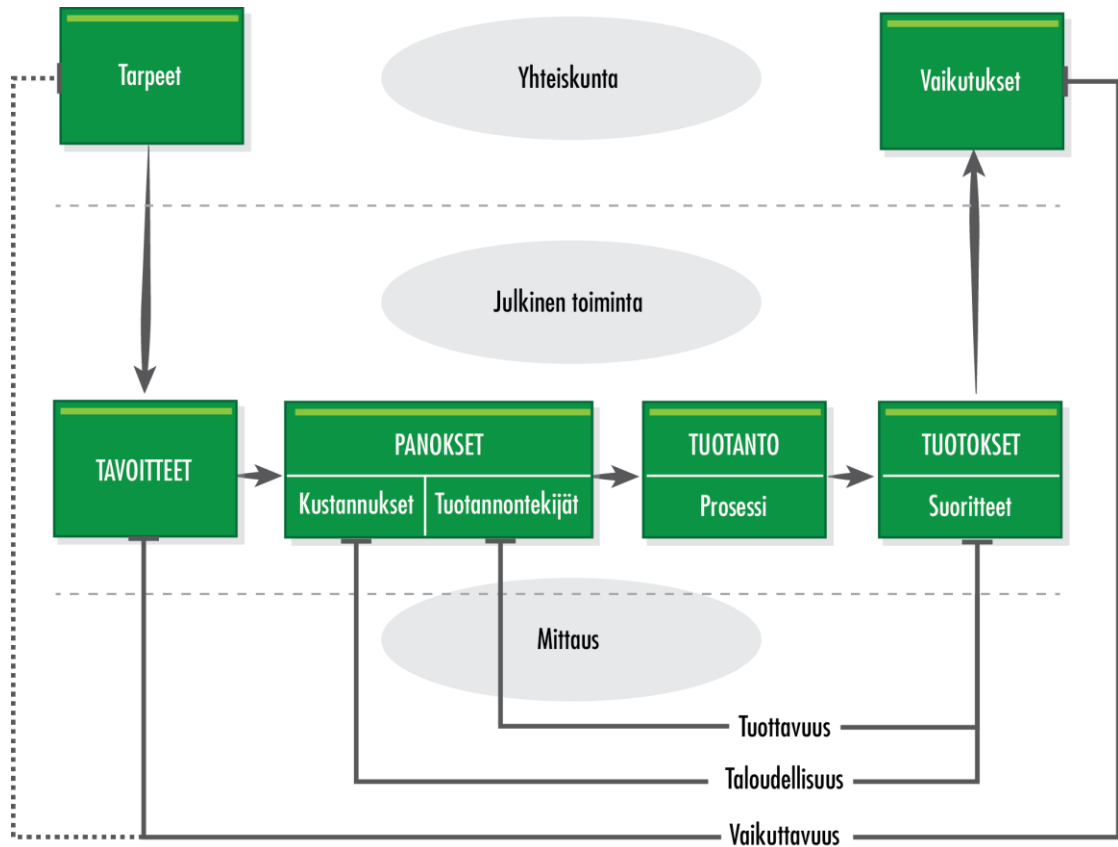
Valtion ja kuntien käyttömenot ovat lisääntyneet veropohjan kasvua nopeammin tällä vuosikymmenellä ja siihen täytyisi saada aikaan muutos. Kuntien taloudellinen asema on vaikeutumassa heikon tuottavuuskehityksen ja tehtyjen palkkaratkaisujen johdosta. Kuntien määrä on suuri ja niiden tilanteet poikkeavat paljon toisistaan eikä tehtävien hoitamisen tavat aina ole parhaimpia tai tehokkaimpia. Esimerkiksi tietotekniikan hyväksikäytöstä ei saada irti kaikkia hyötyjä ja se tulee kalliiksi. Meidän tulisi yltää hyvään tuottavuuskehitykseen ja nykyistä korkeampaan työllisyysasteeseen, jotta hyvin-

vointiyhteiskuntamme ylläpitämien onnistuisi jatkossakin. (Korpela & Mäkitalo 2008, 14–15.)

Talousohjauksen tulisi tukea esimiesten työtä toimintojen laadun jatkuvaan parantamiseen ja kustannustehokkuuteen. Pienemmillä panoksilla tulisi saada aikaisempaa parempaa tulosta. Tuottavuuden kasvuun tulisi kyetä yksityisen sektorin tavoin hyvän työilmapiirin ja työskentelyolosuhteiden kautta, eikä kuormittamalla henkilöstöä. (Korpela & Mäkitalo 2008, 93–94.)

4.5 Tuottavuus, tehokkuus ja vaikuttavuus

Ne palvelut ja tuotteet, jotka osataan tehdä parhaiten edullisesti ja tehokkaasti, on kunnan viisasta tuottaa itse. Päätöksentekijät eivät vaan aina tiedä missä toiminnoissa sellaista ylivertaista osaamista on. Usein luullaan, että kunnan sisällä tuotetut palvelut ja tuotteet olisivat samanarvoisia niin laadultaan kuin kustannuksiltaan. (Korpela & Mäkitalo 2008, 154.)



KUVA 18. Julkisessa hallinnossa käytettäviä käsitteitä (Korpela & Mäkitalo 2008, 163)

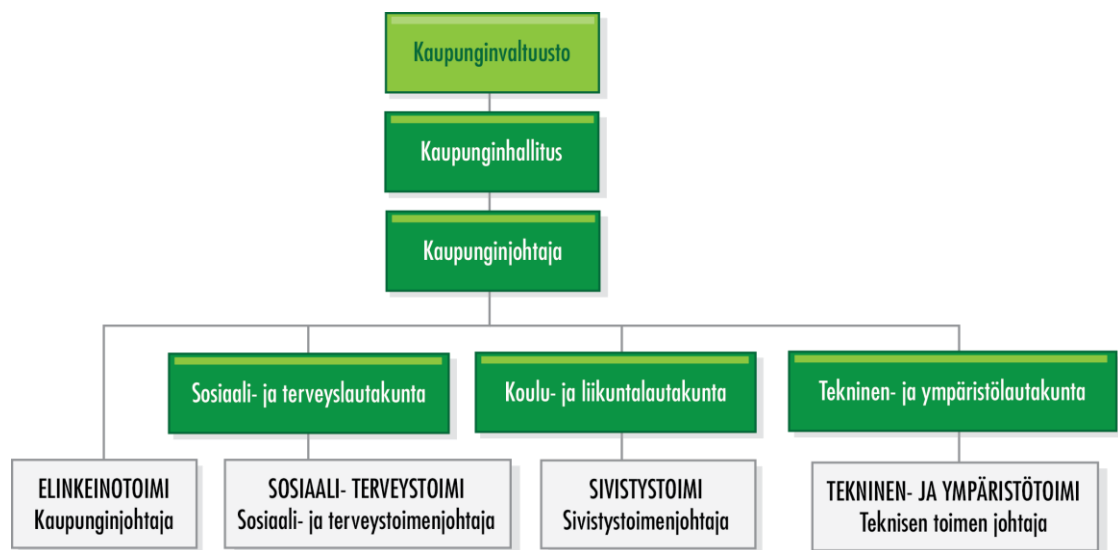
Julkisella sektorilla tarvitaan tuloksellisempaa ja tehokkaampaa toimintaa, jotta olemassa olevat voimavarat saadaan riittämään paremmin kaikkeen tarpeelliseen. Perinteisesti tuottavuus määritellään tuotoksena tai suoritteina panosyksikköä kohden. Tehokkuutta kuvataan panosten ja tuotosten suhteella, paljonko ja mitä saadaan aikaan olemassa olevilla voimavaroilla. Vaikuttavuudella kuvataan toiminnan toteutumista yhteiskuntaan. Hyvän vaikuttavuuden edellytys on oikeiden asioiden tekeminen tuottavasti ja tehokkaasti. Esimerkiksi sillä ei ole merkitystä, montako potilasta lääkäri ottaa vastaan, jos potilaat eivät saa tarvitsemaansa hoitoa tai eivät parane. Kuvassa 18 on havainnollistettu julkisessa hallinnossa käytettäviä käsitteitä. (Korpela & Mäkitalo 2008, 162.)

4.6 Kuntien organisaatio ja päätöksenteko

Kunnallishallinnossa kunnioitetaan demokratiaa. Päätöksenteon tapahtuminen demokraattisesti monijäsenisissä elimissä, usein hidastuttaa päätösten tekoa kun päätöksiä soviteltaessa nopeat käänneet hankaloituvat. Toisaalta demokratian katsotaan takaa-

vaan tehtyjen päätösten onnistuminen ja laatu. Yhteisiä, kaikkiin kuntalaisiin vaikuttavia asioita, voidaan hoitaa tasapuolisesti ja tasa-arvoisesti vain demokraatialla. (Hiirotonniemi 1992, 21.)

Kuntalain mukaan kuntien organisaatio rakentuu valtuustosta, kunnanhallituksesta, kunnanjohtajasta, lautakunnista ja toimialojen johtajista. Kuntalaiset valitsevat neljännesvuosittain kunnanvaltuuston, jolla on ylin päätöksentekovoima kunnassa. Kunnanvaltuusto valitsee kunnanhallituksen ja kunnanjohtajan sekä asettaa lautakuntia hoitamaan pysyväisluonteisia tehtäviä. (Kuntalaki 2:9–25.)



KUVA 19. Kunnan tyypillinen organisaatiokuva

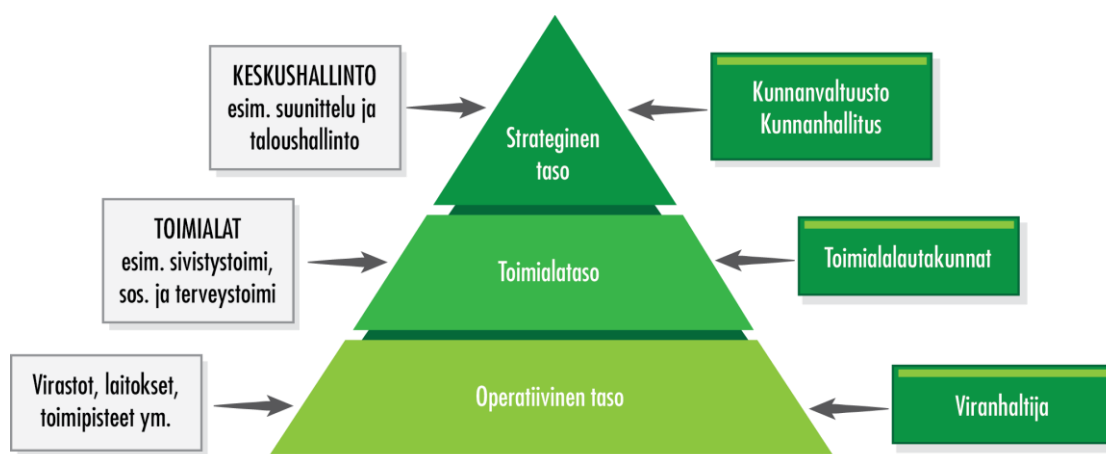
Kuvassa 19 on kuvattu kunnan organisaatorakennetta toimialuejaottelun mukaisesti lautakuntineen ja johtajineen. Kunnanvaltuusto päättää mitä lautakuntia kunnassa on, niiden toimivallasta ja jäsenmäärästä. Lautakunnilla voi olla jaostoja. Lautakuntien jäsenet valitaan yleensä valtuuston toimikaudeksi. (Kunnat.net 2014.)

Julkisen toiminnan johtamisessa vaikuttavat yhteiskunnalliset ja poliittiset ehdot. Arvojen moninaisuus vallitsee julkisessa hallinnossa poliittisen toiminnan arvojen ja virkamiesarvojen lisäksi. Poliittisesti kilpailevilla puolueilla on keskeinen rooli kun muodostetaan kunnallisia ohjelmia ja päätetään niiden toteutuksesta. Kansalaiset mittaavat ja arvioivat johtajuudessa onnistumista. Tätä kuvastaa myös kyky aikaansaada kestäviä vaikutuksia ja tuloksia. Vaatimus tavoitteiden saavuttamisesta ja tuloksien aikaansaamisesta sävyttävät julkisen hallinnon toimintaa, joka koostuu poliittisten,

taloudellisten ja hallinnon voimavarojen kehittämisen kokonaisuudesta. (Salminen 2004, 124.)

4.7 Kuntatalous ja sen erityispiirteet

Kuntien johtamisen luonteeseen ja perusteisiin vaikuttavat merkittävästi kunnallishallinnon avoimuus ja demokraattisuus. Demokraattiset toimintaperiaatteet ja poliittinen johtaminen tuovat ratkaisevan täydennyksensä kuntien toimintaan. Tästä käytetäänkin nimitystä kaksoisjohtaminen kuvailemaan sitä, että viranhaltijat sekä poliittiset päättökentekijät johtavat kuntien taloutta ja toimintaa. (Anttiroiko & Kallio 1999, 8.)



KUVA 20. Kunnan hierarkkiset tasot informaatiotarpeen näkökulmasta (muokailen Anttiroiko ja Kallio 1999, 10)

Luottamushenkilöille on annettava aidot mahdollisuudet päätöksentekoon ja toiminnan ohjaamiseen strategisissa kysymyksissä. Samalla edellytetään myös, että päätösvaltaa delegoidaan sekä annetaan tulosalueille ja tulosityksiköille riittävästi itsenäisyyttä toimintatapojen valintaan. (Hiironniemi 1992, 21.) Koska kunta on monitoimialainen ja monitasoinen organisaatio, tiedontarve on erilainen eri tasoilla ja toimialoilla. Tietoa tarvitaan strategiseen suunnitteluun, toiminnan ja talouden ohjauksen ja operatiivisen johtamisen tueksi. Kokoavan ja yhdistelevän tiedon tarve korostuu, mitä korkeamman tason johtamisesta on kyse. Kuvassa 20 on esitetty kunnan hierarkkiset tasot informaatiotarpeen näkökulmasta. (Anttiroiko & Kallio 1999, 9–10).

Viimeisen kymmenen vuoden aikana julkishallinnon toimintatavat ovat muuttuneet olennaisesti, kun kunnan talouden ohjaukseen on haettu malleja liiketaloustieteestä

sekä yritysmaailmasta. Usein julkisten organisaatioiden johtamista on lähestytty perustehtävän ja yhteiskunnallisen hyvän tuottamisen kautta. Toisin sanoen on arvioitu ainoastaan organisaation vaikuttavuutta. Talous ja vaikuttavuus on nähty jopa toistensa vastakohtina. Kuitenkin julkisten organisaatioidenkin tulisi aina olla tietoisia vaikuttavuustavoitteiden saavuttamisen kustannuksista. (Raudasoja & Johansson 2009, 9.)

Tuotettujen hyödykkeiden arvoa on julkisella sektorilla yleensä mitattu niihin käytettyjen panosten arvoilla eikä niillä saadun tuotoksen arvoilla. Tällä tavalla on saatu mitatuksi julkisen sektorin panosten mahdollinen markkina-arvo. Näin laskien palvelut saatetaan yli- tai aliarvioida. Esimerkiksi koulutus voidaan aliarvioida ja sodankäynti yliarvioida. (Tuomala 2009, 23.)

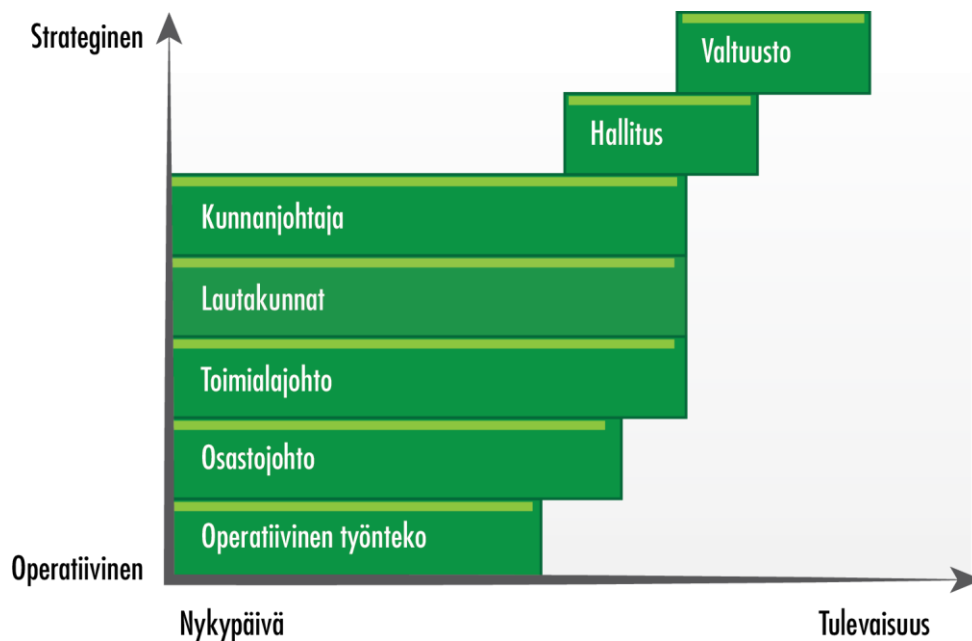
Kuntatalouden kirjanpidon rakenteessa noudatetaan Kuntaliiton ohjeistuksia menojen ja tulojen ryhmittelystä tehtävittäin sekä meno- ja tulolajeittain. Nämä tiedot luovat pohjan kunnan rahoituksen määrittämiseen sekä kuntien väliseen vertailuun. (Heinonen & Myöhänen 2006; Heinonen 2005.)

Kunnan taloudesta ja toiminnasta vastaa valtuusto. Valtuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta ja laillisuuden valvonnasta vastaa kunnanhallitus kuten myös taloudenhoidosta sekä kunnan hallinnosta. Kunnanjohtaja johtaa taloudenhoitoa, kunnan hallintoa sekä muuta toimintaa. (Kuntalaki 2:13–24.)

Kuntalaissa määrätään, että kunnissa päätösvaltaa käyttää asukkaiden valitsema valtuusto (Kuntalaki 1:1). Kunnalle on laissa myös säädetty useita tehtäviä. Kunnan taloudesta ja toiminnasta vastaa valtuusto. Kuntien taloutta ja toimintaa seurataan yleisesti valtiovarainministeriössä. Siellä myös arvioidaan muutokset kuntien tehtävissä, kehitys kunnissa sekä muutokset palvelujen kysynnässä ja kuntien toimintaympäristössä. Laaditaan tasapainottamisohjelma menojen ja tulojen edellyttämistä toimenpiteistä sekä arvioidaan kuntataloutta osana koko julkisen talouden kokonaisuutta. Kunnan johtosäännöllä voi siirtää valtuuston toimivaltaa kunnassa muille toimielimille, viranhaltijoille sekä luottamushenkilöille. (Kuntalaki 2:14.)

4.8 Talouden toteutus

Talouden johtamisen vastuu on kunnan organisaatiossa jakautunut hierarkkisesti ylimmästä tasosta eli valtuustosta alimmalle tasolle eli yksittäiselle virkamiehelle. Valtuuston vastuulla on tulevaisuuden ja strategian suunnittelu, hallitus huolehtii valtuuston tuottaman strategian toimeenpanosta, kunnanjohtajan tehtävän on toimia linkkinä kunnanhallituksen ja muun kunnan organisaation välillä. Toimialajohto vastaa oman vastualueensa operatiivisesta johtamisesta ja myös taloudesta oman toimialansa puitteissa. Kuvassa 21 esitetään kunnan talousjohtamisen aikaperspektiivejä ja johtamisen tasoja. Jokaisella tasolla on merkitys kunnan menestyksen ja kokonaistalouden kannalta. (Lauslahti 2003, 61.)



KUVA 21. Kunnan talousjohtamisen aikaperspektiivit, johtamisen tasot ja vastuut (mukaillen Lauslahti 2003, 61)

Valtuuston on hyväksyttävä vuoden loppuun mennessä seuraavan kalenterivuoden talousarvio sekä kolmen tai useamman vuoden taloussuunnitelma. Kunnan taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet hyväksytään talousarviossa ja –suunnitelmassa sekä niissä osoitetaan kate rahoitustarpeelle. Talousarvio ja –suunnitelma on laadittava turvaten edellytykset kunnan tehtävien hoitamiseen. Talousarviota on noudatettava kunnan toiminnassa ja taloudenhoidossa. Myös kunnan verojen perusteista on päätettävä viimeistään talousarvion hyväksymisen yhteydessä. Suunnitelmakauden aikana ta-

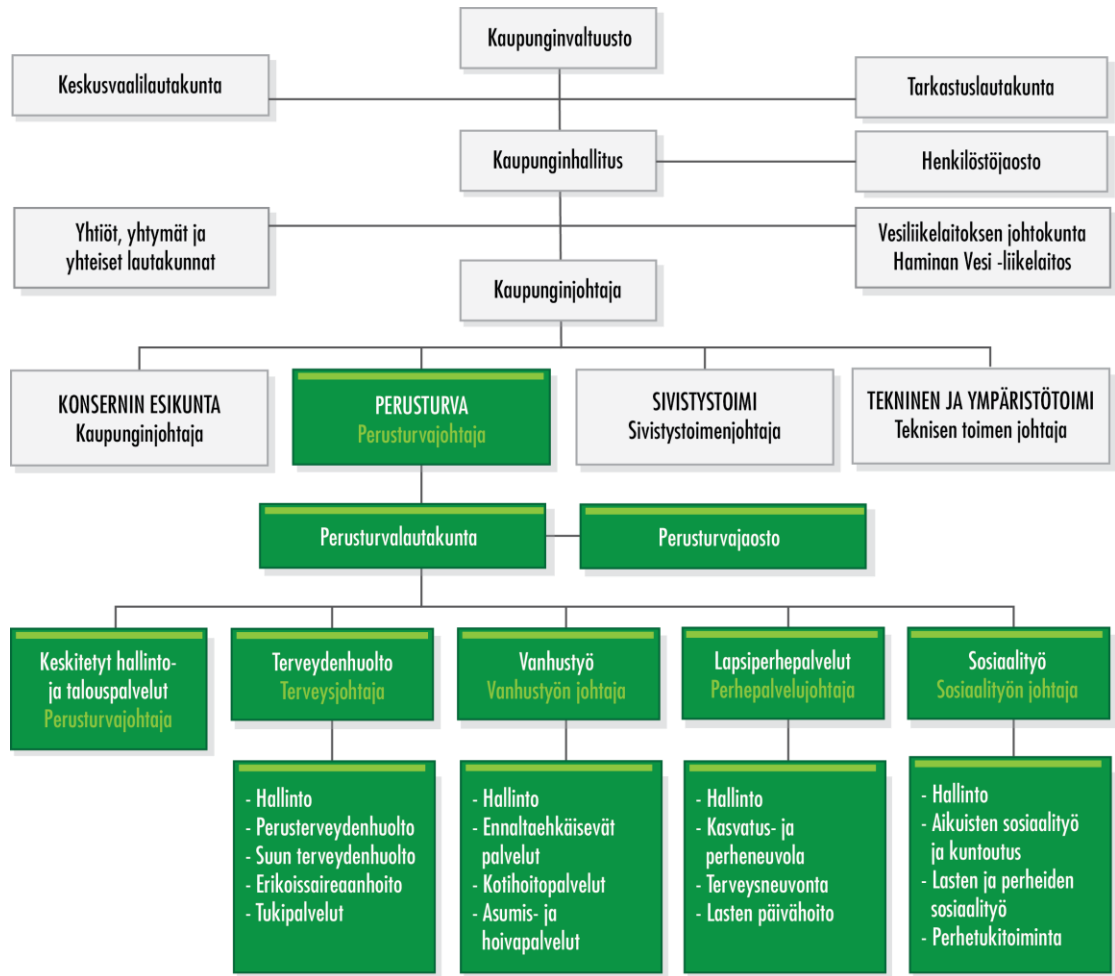
loussuunnitelman on oltava tasapainoinen tai enintään neljän vuoden aikana ylijäämäinen jos taseeseen ei arvioida kertyvän ylijäämää. (Kuntalaki 8:65–66.)

5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS

Seuraavassa luvussa esittelen toimeksiantajani Haminan kaupungin organisaation erityisesti perusturvan päävastuualueen osalta ja kerron raportoinnin ja talousseurannan nykytilasta omien havaintojeni pohjalta. Koska työskentelen itse perusturvan hallinnossa, tämä luku perustuu pitkälti myös omiin kokemuksiini sekä keskusteluihin muiden työntekijöiden kanssa.

5.1 Haminan kaupungin perusturva

Hamina on reilun 20.000 asukkaan kaupunki, joka työllistää vakituisesti noin 1.100 henkilöä. Ylin päätävävalta kaupungissa on valtuustolla ja kaupunginhallituksella, jotka vastaavat johtamisjärjestelmän näkökulmasta missiosta, visioista, strategiasta ja arvoista. Hallituksen alaisuudessa Haminan kaupungin organisaatio jakautuu neljään päävastuualueeseen, joista yksi on perusturva, joka vastaa viitekehyksessä esitetystä kuntien yleisessä organisaatiokaaviossa sosiaali- ja terveystointa. Perusturvan tehtävä on tuottaa sosiaali- ja terveystaloudellisia palveluita kaupungin asukkaille. Perusturvan sosiaali- ja terveystaloudellisten vuosibudjetti on yli 70 %:a koko Haminan kaupungin vuosibudjetista. Perusturva puolestaan jakautuu viiteen tulosalueeseen ja nämä jakautuvat edelleen tulosyksiköihin. Haminan kaupungissa johtamisjärjestelmää esimiesroolien osalta on rakennettu johtosäännön kautta. Perusturvan toiminnasta johtosäännön mukaisesti vastaa perusturvalautakunta perusturvajohtajan johdolla, ja jokaisella tulosalueella on omat johtajansa. Näiden lisäksi päätöksiä tekevät talousvastuulliset tulosyksiköiden esimiehet.



KUVA 22. Haminan kaupungin organisaatiokuva, jossa perusturva on korostettu ja esitetty kokonaan

Kunnan taloushallinto ja johtamisjärjestelmän mukaisten prosessien toteutus on hajautettu. Konsernin esikunnan päävastuualueeseen kuuluu talousjohtajan alaisuudessa toimiva taloustoimisto. Taloustoimisto vastaa lakisääteisestä kirjanpidosta ja järjestelmien ylläpidosta mutta varsinainen työ tehdään tulosalueilla. Taloustoimisto koordinoi kaupungin määrämuotoista kerran vuodessa tehtävää raportointia, johon talousarvio, osavuosikatsaukset ja tilinpäätös kuuluvat. Päävastuualueiden vastuulla on kuukausiraportoinnin sekä sisäisen laskennan kehittäminen ja hyödyntäminen.

Perusturvassa (kuva 22) on keskitetyissä talous- ja hallintopalveluissa talous- ja kehittämisspäällikkö sekä taloussihteeri, joiden vastuulla on koko perusturvaan koskevien talousasioiden koordinointi, valmistelu ja raportointi. Jokaisella tulosalueella on nimetty talousvastaava, joka keskitetysti hoitaa tulosalueen talouteen ja toimintaan liittyvien ohjeiden ja toimenpiteiden eteenpäin viemistä. Jokainen tulosalue hoitaa päivit-

täiseen talouteensa liittyvien asioiden hoitamisen kuten ostotilausten tekemisen, ostolaskujen tiliöinnin ja hyväksynnän, myyntilaskujen laskutuksen sekä toiminnan seuraamisen itsenäisesti.

Kolmas johtamisjärjestelmän peruspilari on käytettävät välineet, kuten tietojärjestelmät ja raportit. Kunnassa ei ole toiminnanohjausjärjestelmää vaan taloutta ja toimintaa seurataan, mitataan, arvioidaan sekä raportoidaan erillisillä järjestelmillä. Järjestelmät eivät niin sanotusti seurustele keskenään vaan jokaisesta järjestelmästä tuotetaan erillisiä raportteja. Näistä raporteista tuotetaan Excelissä yhdistelmäraportteja käyttötarkoituksen mukaisesti päävastualueiden sisällä jokaisessa yksikössä. Jokaisen yksikön tarpeet ja valmiudet tuottaa tarvittavaa tietoa ovat erilaiset. Kerran kuussa taloutta seurataan ja arvioidaan perusturvan johtoryhmässä talous- ja kehittämisspäällikön tuottaman talousraportin pohjalta. Toimintaa seurataan viikoittain tulosaluejohtajien tuoman tiedon mukaisesti johtoryhmässä. Taloutta ja toimintaa seurataan ja arvioidaan kuukausittain tulosalueiden johtoryhmissä ja työpaikkakokouksissa.

5.2 Seuranta ja raportointi

Kunnan taloutta ohjaa viitekehyksessä esitellyn kaltainen vuosikello, joka perustuu pitkälti lainsäädännössä annettuihin raportointivelvoitteisiin. Taloutta seurataan kuukausittain taloushallinnon tuottamista kirjanpidon kuukausiraporteista. Jokaisella talousvastuullisella esimiehellä on tietokoneellaan kirjanpidon internetpohjainen ohjelma, josta raportit löytyvät. Kirjanpidon raportit päivittyvät yön aikana, jolloin seuraavan päivän raporteissa ovat mukana esimerkiksi edellisen päivän hyväksytyt ostolaskut, tehdyt myyntilaskutukset ja maksetut palkat. Kirjanpidon raportointikuukauden kausi suljetaan seuraavan kuukauden 14. päivään mennessä. Tämän jälkeen raportit eivät enää päivity vaan kirjanpidon tapahtumat siirtyvät seuraavan kuukauden raporttiin. Kirjanpidon kauden sulkemisen jälkeen tulosalueilla pidetään taloustunnit. Talous- ja kehittämisspäällikkö valmistelee talousseurantaa varten kirjanpidon jaksotetun tuloksen, koska kirjanpidon raportit näyttävät vain osan toteutuneesta tuloksesta. Kirjanpidon tulos ei huomioi useammalle kuukaudelle kohdistuvaa osto- tai myyntilaskua kohdekuukausille eikä vielä saapumatta olevia kauden osto- tai myyntilaskuja, vuosittain tehtäviä laskutuksia tai maksatuksia. Tilikauden taloutta seurataan kuukausittain

vertaamalla toteutuneita kirjanpidon tuloja ja menoja sekä näiden ennustetta suhteessa talousarvioon.

Taloustunneille osallistuvat talous- ja kehittämispäällikkö, taloussihteeri, tulosalueen johtaja ja tulosalueen talousvastaava. Taloustunnilla käydään läpi tulosalueen taloudellinen tilanne yksikkökohtaisesti ja toiminnassa tapahtuneet tai tapahtumassa olevat muutokset sekä suunnitellaan toiminnan ja talouden tasapainottamistoimenpiteitä. Tulosalueiden taloustuntien jälkeen perusturvan jaksotettu tulos käydään läpi perusturvan johtoryhmässä, jonka perusturvajohtaja edelleen esittelee perusturvalautakunnalle ja kaupungin johtoryhmälle sekä tiedotetaan koko perusturvan henkilöstölle johtoryhmän muistion välityksellä.

6 LÄHTÖKOHTA-ANALYYSI

Lähtökohta-analyysi toteutettiin haastattelututkimuksena, jonka tavoitteena oli tutkia Haminan kaupungin yhden päävastuualueen, perusturvan, kokemuksia ja ajatuksia nykyisestä kuukausittaisesta talousraportoinnista. Samalla kartoitettiin mitä parannettavaa ja kehitettävää talousraportoinnissa on sekä nouseeko koulutustarpeita liittyen talousraportointiin. Haastattelututkimuksen tulosten ja kehittämistarpeiden pohjalta tehdään kehittämissuunnitelma malliraporttien tekemistä varten.

Perusturvan johtoryhmä koostuu perusturvajohtajasta, neljästä tulosaluejohtajasta, kahdesta henkilökunnan edustajasta, talous- ja kehittämispäälliköstä ja hallinnon sihteeristä. Johtoryhmässä tehdään koko päävastuualuetta koskevia yhteisiä linjauksia sekä raportoidaan yhteisesti päävastuualueen toiminnasta ja taloudesta. Valitsin haastateltavakseni kaikki viisi johtajaa, jotta saisin mahdollisimman kattavan ja monelta kannalta pohdittua tietoa perusturvan talousraportoinnista.

6.1 Johtajien haastattelut

Kerroin opiskeluistani koko perusturvan johtoryhmälle heti kun ne olivat alkaneet syksyllä 2013. Kerroin myös opintojeni kehittämistehtävästä esimiehelleni eli perusturvajohtajalle. Esittelin hänelle työni aihetta ja hän kannusti minua jatkamaan asian

parissa. Anoin Haminan kaupungilta tutkimusluvan tutkimuksen tekoa varten keväällä 2014.

Kerroin opinnäytetyöstäni perusturvan johtoryhmässä keväällä 2014 ja samalla kysyin heidän halukkuuttaan osallistua tutkimukseeni. Kaikki johtajat suostuivat haastateltavakseni. Tutustuin aiheitani käsittelevään teoriaan kevään ja kesän 2014 aikana ja heinäkuussa luonnostelin haastattelukysymyksiä. Lopulliset haastattelukysymykset valmistuivat elokuussa 2014. Testasin haastattelukysymyksiä etukäteen organisaatiossani yhdellä johtajalla, joka ei ollut osallisena tutkimuksessani.

Sovin haastateltavien kanssa haastatteluajan Haminan kaupungin käytössä olevan sähköisen kalenterin kautta elokuussa 2014. Kerroin varauksessa opinnäytetyöstäni ja haastattelun tarkoituksesta sekä pyysin luvan haastattelun nauhoittamiseen. Johtajien hyväksytyä haastatteluajan, lähetin heille kysymykset ennakoon tutustuttavaksi. Varasin jokaiselle haastattelulle aikaa reilun tunnin. Haastattelut tehtiin johtajien työhuoneissa ja nauhoitin jokaisen haastattelun myöhäisempää analysointia varten. Kirjoitin myös haastattelujen jälkeen omia ajatuksia tehdyistä haastatteluista.

Tein haastattelut 22.8 - 3.9.2014 välisenä aikana. Osa haastateltavista oli tutustunut ennakoon lähettämiini kysymyksiin ja miettinyt vastauksia niihin. Jokainen haastateltava suhtautui haastatteluun positiivisesti, vaikka haastattelun ajankohta osuikin kiireelliseen talousarvion laadinnan ajankohtaan. Haastattelut kestivät keskimäärin noin 20 – 40 minuuttia per henkilö. Haastattelut etenivät kysymyslomakkeen mukaisesti mutta sekä minä että haastateltavat teimme myös tarkentavia kysymyksiä sekä lisäkysymyksiä. Haastattelujen tunnelma oli mielestäni hyvä ja avoin. Haastateltavat olivat rentoja ja he kertoivat mielellään nykyisen raportoinnin puutteista sekä myös esittivät kehittämisideoita omista näkökulmistaan. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja kaikkien muiden paitsi yhden haastateltavan osalta. Hänen haastattelunsa aikana huoneessa oli myös kaksi muuta henkilöä, jotka olivat paikalla valmistelemassa talousarviota.

Haastattelujen analyysissä käytin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jonka vaiheet ovat litterointi, pelkistäminen ja johtopäätöksien tekeminen. Aloitin haastattelujen litteroinnin 23.8.2014 ja sain litteroinnin päätökseen 29.9.2014. Varasin haastattelujen

litterointiin yhden päivän haastattelua kohti. Haastatteluja oli yhteensä viisi kappaletta. Litteroin haastattelut melko tarkasti, jopa naurahdukset ja hymähdyksetkin. Jokaisesta haastatteluista kertyi litteroitua tekstiä noin kuudesta seitsemään sivuun. Haastattelujen jälkeen tekemäni muistiinpanot olivat noin sivun mittaisia. Haastattelujen analysointityön aloitin lokakuussa ja sain päätökseen marraskuussa.

Haastattelulomakkeen kysymykset oli jaoteltu taustakysymyksiin, organisaatiota koskeviin kysymyksiin ja haastateltavan näkemyksiin talousraportoinnista. Ryhmittelin aluksi vastaukset haastattelulomakkeen jaottelun mukaan. Perehdyin litteroituihin haastatteluihin lukemalla tekstejä huolellisesti läpi ja alleviivaamalla mielestäni olennaisia kommentteja. Kokosin näistä kommentteista pelkistettyjä ilmauksia ja listasin ne taulukkoon, jossa yhdistin eri vastauksista keräämiäni lainauksia yhtenäisen pelkistetyn ilmauksen alle. Sen jälkeen kävin taulukon läpi etsien samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Yhdistelin samankaltaiset pelkistetyt ilmaukset ja tuotin niistä teemoja, joiden pohjalta muodostin johtopäätöksiä haastatteluaineistosta. Useimpiin kysymyksiin löytyi yhtenäisiä teemoja vastaajien välillä, ja jotkut teemat nousivat esille toistuvasti ja eri kysymyksissä. Hyödynsin haastattelukysymysten ja tekstien luokittelussa sekä teemoittelussa MAXqda-ohjelmaa.

6.2 Haastattelujen tulokset

Purin haastattelujen vastaukset auki kyselylomakkeen kysymysryhmien mukaisesti käyttäen apuna analysoinnissa löytämiäni teemoja. Seuraavassa olen esitellyt tärkeimpiä vastauksista esille nousseita näkemyksiä taloustiedon ja -osaamisen sekä raportoinnin nykytilan suhteen. Lisäksi olen eritellyt selviä kehitystarpeita, joita haastateltavat toivat esiin.

6.2.1 Vastaajat ja organisaatio

Kaikki haastateltavat olivat naisjohtajia ja yksi haastatelluista on muiden johtajien esimies. Useimmat haastateltavista kertoivat oman vastualueensa johtaminen, kehittäminen ja henkilöstöasioiden johtaminen olevan johtajien pääasiallisia työtehtäviä. Työtehtäviksi kerrottiin myös palveluiden tuottamisen järjestäminen ja asioiden valmisteleminen perusturvalautakunnalle. Haastatteluissa nousi esiin myös muita työteh-

täviä kuten: talousvastuu, kohtaamiset asiakkaiden kanssa, julkisen vallan käyttö sopimushallinnassa sekä strateginen keskustelu poliitikkojen ja valtuutettujen kanssa.

Johtajien henkilökohtaisten alaisten määrässä sekä vastuualueiden henkilöstömäärissä on suurta vaihtelua. Henkilökohtaisten alaisten määrä vaihteli kuudesta yli 20 alaiseen ja koko vastuualueen henkilökunnan määrä vaihteli yli 40 alaisesta yli 250 alaiseen. Perusturvajohtajalla alaisten määrä on yli 800 henkilöä.

Oman vastuualueensa johtamisen lisäksi tärkeinä työtehtävinä nähtiin muun muassa henkilöstöhallinnon johtaminen sekä kehittäminen. Merkillepantavaa on, että vain yksi haastatelluista toi esiin talousvastuun osana työtehtäviään.

Pääosin haastateltavat kertoivat olevansa talouden kanssa tekemisissä viikoittain, jopa päivittäin. Kokonaiskatsaus talouteen tehdään kerran kuussa tulosalueilla pidettävillä taloustunneilla, joissa käydään läpi ajankohtaisen taloustiedon lisäksi tulosalueiden omia asioita, sekä perusturvan johtoryhmän kokouksessa talous- ja kehittämispäällikön tuottaman talousraportin ja talousanalyysin kautta. Talousasioiden suurien linjojen päättäminen tehdään yhdessä perusturvan johtoryhmässä. Määrämuotoinen kokonaiskatsaus tehdään kaupungin osavuosikatsausten, tilinpäätöksen ja talousarvion kautta. Talousasioiden hoitoa on vastuutettu läpi organisaation ja tulosalueen talousvastaavia sekä tulosaluejohtajia on koulutettu ja perehdytetty talouden parempaan hallintaan. Haastateltavien mukaan taloustuntien kautta on saatu aikaan hyviä tuloksia. Taloutta käsitellään myös tulosalueiden johtoryhmissä ja työpaikkakokouksissa säännöllisesti.

Vastauksista ilmenee, että talousasioita käsitellään usein kunnan lakisääteiseen taloudenpitoon liittyvien asioiden kuten talousarvion kautta. Talousarvion valmistelu alkaa kunnallisen päätöksentekojärjestelmän mukaisesti valtuuston ja kaupunginhallituksen päätöksistä toiminnan ja talouden lähtökohdille. He myös antavat ohjeistukset asioiden valmisteluun. Esimiehet valmistelevat toiminnasta lähtöisen talousarvion oman yksikkönsä osalta ja tulosaluejohtajat käyttävät harkintaansa esitettyjen toiveiden sisällyttämisestä talousarvioon, mikä esitellään johtoryhmän käsittelyn jälkeen lautakunnalle päätettäväksi. Lautakunnan päätöksen jälkeen talousarvio siirtyy edelleen kaupunginhallituksen ja valtuuston päätettäväksi. Valtuuston hyväksymästä talousar-

viosta valmistellaan lautakunnalle hyväksyttäväksi seuraavan vuoden käyttösuunnitelma, jota yksiköiden esimiehet toteuttavat toiminnassaan. Kaikessa toiminnassa noudatetaan lakeja ja ohjeistuksia.

6.2.2 Talousosaaminen

Haastateltavat omasivat pääosin oman vastuualueensa yliopistotutkinnon lisäksi myös muita tutkintoja ja yhdellä haastateltavalla on myös kaupallista koulutusta. Haastateltavat ovat kartuttaneet työkokemuksensa sosiaali- ja terveydenhuollon sekä perus-, projekti- että esimiestyötehtävissä pääsääntöisesti kunnalla. Vain yhdellä haastateltavista on pidempi työkokemus yksityiseltä sektorilta. Pohjakoulutuksen ja työssäoppimisen lisäksi ei tunnuslukujen laskentaan ja mittareiden tulkintaan ole saatu lisäkoulutusta.

Taloustiedon tarpeellisuus

Haastateltavat kokevat talousraportoinnin erittäin tarpeelliseksi. Heidän mielestään ei voi toimia saati saada selkoa talouden tilasta ilman talousraportointia. Talousraportointi on sekä operatiivisen että strategisen päätöksenteon perusta. Talousraportoinnin avulla arvioidaan toiminnan suunnittelussa onnistumista. Yksi haastatelluista toi esiin raportoinnin olevan vääristynyttä, koska talousarviot eivät ole toiminnasta lähtöisiä. Esiin nostettiin myös se, ettei talousraportointi voi yksistään olla päätöksenteon perusta vaan joskus pitää ottaa riskejä investoimalla enemmän ja saamaan hyöty siitä myöhemmin. Talousraportoinnin laatua nostettiin esiin. Talousraporttien tulisi olla reaaliaikaisia, virheetömiä sekä sisältää kuvaavampia tunnuslukuja. Selvästi tarve olisi parempaan talouden hallintaan, ja johdon raportointi nähdään tulevaisuudessa suuressa roolissa talouden hallinnan työkaluna.

Haastatteluista käy ilmi, että päätöksenteossa talouskeskustelu on aina läsnä. Tarviin tietoa palveluiden hinnoista tai palveluiden järjestämistavan hinnasta. Talous koetaan hyvin tärkeäksi päättäjille mutta poliittinen tahto saattaa muuttaa kustannustehokkaan päätöksen toiseksi. Talous ei välttämättä ole todellinen päätöksentekoperuste.

Talousosaamisen kehittämistarpeet

Osa haastatelluista kertoi haluavansa saada koulutusta kirjanpito-ohjelman raporttien ottamiseen ja tuotteistukseen. Osa kaipasi koulutusta myös hankintojen osalta, jota voitaisiin hyödyntää oman toiminnan ja ostopalveluiden arvioinnissa. Kaikki haastatellut olivat tutustuneet raportointijärjestelmiin mutta toivoivat koulutusta järjestelmien hyödyntämiseen. Yksi haastateltavista toi erityisesti esiin, että vaikka talous- ja seurantaraportteja saadaankin, ei hän ole varma osaavatko he johtajina tulkita niitä oikein, ja ennustaa tai analysoida tietoja riittävällä tasolla tulevia päätöksiä ajatellen. Myös laatuasiat nousivat esille koulutustarpeena. Useat vastaajat toivat esiin laatumittarien valitsemisen ongelmallisuuden, eli sen miten valitaan mittarit joista on hyötyä johtamisen kannalta.

6.2.3 Raportointi ja kehitystarpeet

Haastateltavat kertovat pääsääntöisesti hyödyntävänsä kirjanpidon kuukausiraporttia, taloustunnin kuukausiraporttia sekä johtoryhmän talouskatsausta. Haastateltavilla on käytössään myös määrämuotoiset vuosiraportit kuten talousarvio, osavuosikatsaus ja tilinpäätös. Toiminnan seurantatiedot tuotetaan itse omista järjestelmistä tai saadaan ulkopuoliselta palveluntuottajalta. Haastateltavilla on käytössään myös toimialakoh- taisia omia ylläpidettäviä raportteja esimerkiksi ostopalveluista tai tietystä toiminnan osasta. He saavat myös erikseen pyydettyä tarkempia talouden ja toiminnan raportteja.

Nykyisen raportoinnin ongelmat

Osa haastateltavista kertoi raportoinnissa olevan suuria vaikeuksia, joiden arveltiin johtuvan raportointikäytännöistä. Käytössä olevat ohjelmat eivät keskustele keskenään, joten ohjelmien ja kunnan järjestelmän puuttuminen koettiin ongelmaksi. Myös mittareiden valinnan kerrottiin olevan haasteellista, koska näkökulmia ja mielipiteitä on monia, jolloin oikeasti kuvaavia mittareita on vaikea löytää. Tämä nähtiinkin tärkeänä kehitysalueena tulevaisuuden kannalta.

Haastatteluista nousee esiin, että haastateltavat näkevät mittarit pitkälti nykyisten, kunnassa jo käytössä olevien järjestelmien kautta. Suurimpina ongelmina nähdäänkin mittareiden kehittämisen korkea hinta ja toisaalta se, että mittarit pitää määritellä etukäteen varta vasten perustetuissa kehittämisprojekteissa. Pääosa haastateltavista koki tarvitsevänsä reaaliaikaisempaa raportointia.

Raportoinnin kehitystarpeet

Haastateltavat näkivät raportin tärkeimpinä ominaisuuksina reaaliaikaisuuden, selkeyden ja sen, että asiat voi nähdä yhdellä silmäyksellä. Toisaalta raporttiin haluttiin toimintaa kuvaavia talous-, resurssi-, tuotos-, ja laatumittareita, jotka ovat joka tulosalueella osin erilaisia. Mittareiden tulisi myös olla erilaisia lähiesimiehillä, keskijohdolla ja ylemmällä johdolla. Raportoinnin toivottiin osallistavan esimiehiä paremmin talousvastuuseen. Yhtenä ratkaisumallina näin ristiriitaisiin tarpeisiin nähtiin “porautuvuus”, jossa yksinkertaisista perustiedoista saataisiin tarpeen mukaan tarkempia tietoja nappia painamalla. Tarvittaessa tietoa pitäisi pystyä jäljittämään aina kirjanpidon tilitasolle asti.

Raportin pitäisi peilata edellisvuoteen, sekä antaa näkökulmia tulevaankin. Myös yhteiskunnallisten tilanteiden vaikuttaminen välittömästi tai pitkällä tähtäimellä koettiin tarpeelliseksi tiedoksi. Taustatiedolla on päätöksiä tehtäessä hyvin tärkeä rooli, ja kerättyjen tietojen tulisikin olla jatkumoitte, joissa uudet luvut rakentuvat edellisten raporttien pohjalle. Lisäksi vertailua pitäisi pystyä tekemään esimerkiksi saman tulosalueen eri yksiköiden (esimerkiksi päiväkotien) välillä.

Varsinaisista mittareista tuotiin perinteisten talousraporttien menojen, tulojen ja toteutumana lisäksi esille jonkin verran myös toimintaan liittyviä mittareita. Esimerkkinä vaikkapa asiakasmäärät, tai vaikkapa montako lasta ja työntekijää päiväkodissa on ollut minäkin aikana päivästä. Lisäksi esimerkiksi asukasluvun kehitys ja työllisyyskehitys antaisivat talouden luvuille perspektiiviä. Vanhustyössä on käytössä valtakunnallisia mittareita, joiden seuraaminen talousraportin yhteydessä olisi kätevää.

Raportilta toivottiin myös benchmarkkausta muihin vastaavankokoisiin kuntiin. Tämän avulla omaa toimintaa voitaisiin tarkastella toisten kuntien tietojen kautta, ja näin

saada arvioivaa tietoa esimerkiksi eri palveluiden erilaisten toteutustapojen kannattavuudesta. Yksi nykyisestä raportoinnista esiin tullut selvä puute on vaikuttavuuden arviointi, jonka haastateltavat kokivat tärkeäksi mittauskohteeksi tulevaisuudessa. Haastateltavat pohtivat esimerkiksi, miten todennetaan ennaltaehkäisevien palveluiden panostuksen vaikutus tulevaisuuden talouslukuihin.

Haastateltavat painottivat lisäksi raportin visuaalisen ilmeen tärkeyttä. Raportin tulisi olla selkeä ja helppolukuinen, ja asiat tulisi esittää pelkkien lukujen lisäksi intuitiivisesti esimerkiksi liikennevaloilla, kaavioilla tai väreillä. Yksi haastateltavista toi esiin sen, että eri ihmiset omaksuvat tietoa eri lailla, joten sama luku on hyvä esittää useammalla tavalla.

7 KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Kehittämistehtävän tavoitteena oli tuottaa perusturvan johtajille kuukausimalliraportit haastatteluissa esiin tulleiden kehittämistarpeiden pohjalta. Raporttimalleista laadittiin johtajille Webropol-kyselytutkimus, jonka perusteella saatiin johtajien arviot raportista.

Kehittämistyön kulmakiviksi valittiin haastatteluissa nousseita raportoinnin kehitystarpeita, jotka taulukoin alle painotuksineen (taulukko 2). Päätin painotukset itse osin haastattelujen pohjalta ja osin oman harkintani perusteella, ottaen huomioon vaikutukset talousraportoinnin vaikuttavuuteen.

TAULUKKO 2. Kehitystarpeet ja niiden painotukset malliraporttien kehittämisessä

Kehitystarve	Painotus (1-5)
Reaaliaikainen kokonaistilanne yhdellä silmäyksellä	● ● ● ● ●
Selkeä, helppolukuinen ja helposti hahmotettavissa	● ● ● ● ●
Visuaalinen ilme tärkeä	● ● ● ● ●
Asiat tulisi esittää intuitiivisesti esimerkiksi väreillä ja kaavioilla	● ● ● ● ●
Raportista tulisi pystyä porautumaan tarkimmalle tasolle asti	● ● ● ● ●
Raportin tulisi peilata edellisvuoteen ja antaa näkökulmia tulevaan	● ● ● ● ●
Taustatiedot selittämässä ja lisätietoina	● ● ● ● ●
Benchmarkkausta (muihin kuntiin)	● ● ● ● ●
Kuvaavat talous-, resurssi-, tuotos- ja laatumittarit	● ● ● ● ●
Eri mittarit organisaatiosojen esimiehille	● ● ● ● ●
Vaikuttavuuden arviointia	● ● ● ● ●

Olin aikatauluttanut kehittämistehtävän niin, että syyskuussa 2014 etsin tarvittavia taustatietoja ja määrittelin raportteihin tulevia mittareita. Lokakuussa tein itse raporttien toteutuksen Excelissä. Resursoin kehittämistehtävän tekemisen niin, että tein varsinaisen kehittämistyön kokonaan itse, mutta käytin tulosaluejohtajien ja tulosalueiden talousvastaavien substanssiosaamista tukiresurssina.

Malliraporttien suunnittelun pohjaksi tutustuin tarkemmin tulosalueiden toimintaan ja talouteen sekä niiden rakenteeseen, seurattaviin ja raportoitaviin mittareihin. Työssä hyödynsin vuoden 2014 talousarviokirjaa, perusturvan laskentakarttaa, kuntien ja kuntayhtymien talous- ja toimintatilaston luokitusta, perusturvan ulkoisia ja sisäisiä tilastoja sekä keskustelin toiminnan seurantajärjestelmien pääkäyttäjien kanssa toiminnan seurannan tasoista.

Tutustuin tulosalueiden käyttämiin tunnuslukuihin, heidän käyttämiinsä toiminnan raportteihin sekä valtakunnallisiin tunnuslukuihin. Tiedonsaantiin ja tiedon keräämiseen hyödynsin talousarviokirjoja, osavuositarkastuksia, talousvastaavia, perusturvan

kuukausiraportointia, kirjanpidon ohjelmaa, henkilöstöhallinnon raportteja, toiminnan seurantajärjestelmien pääkäyttäjiä sekä WWW-sivujen kautta saatavia kuntien tilastotietoja kuten Kunnat.net, Kela, Tilastokeskus, Sotka.net ja Opetushallitus.

Koska kaupungilla ei ole johdon raportointijärjestelmää, malliraporttien pohjat rakennettiin Microsoft Excel-ohjelmaan, hyödyntäen taulukkolaskentaohjelman ominaisuuksia useiden lukujen erilaisissa laskutoimituksissa, sekä tuotettujen tietojen esittämisessä ja havainnollistamisessa. Talouden ja toiminnan sekä kuntien tilastotietoja ylläpitävien tahojen tietojärjestelmistä haettavat tietoraportit olivat eri tiedostomuodoissa, mutta muutettavissa Excel-muotoon, jolloin tietoja voitiin käsitellä yhdenmukaisesti. Myös tulosalueilla ylläpidettävät ja seurattavat toiminnan koontiraportit ylläpidettiin pääsääntöisesti Excelissä.

Kehittämissuunnitelman lähtökohtana oli tuottaa jokaiselle perusturvan johtajalle talouden ja toiminnan yhdistävä raportti sekä näiden raporttien pohjalta yksi yhteinen koontiraportti perusturvajohtajan ja perusturvan johtoryhmän käyttöön. Tulosalueiden malliraporttien rakentaminen aloitettiin kokoamalla tärkeimpiä kaikkia tulosalueita yhdistäviä strategisia ja operatiivisia korkean tason mittareita ja tunnuslukuja. Toiminnan vertailua tehdään vuosittain oman toiminnan, ostopalvelujen ja toisten kuntien kesken. Hamina on valinnut vertailukunnakseen Heinolan, ja heidän vastaavat tunnuslukunsa. Malliraporttiin sisällytettiin myös kuntien keskiarvo. Raportoitavat tunnusluvut on kuvattu taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Tulosalueita yhdistävät mittarit

Talous	Mittarit			
Tulot	Toteutunut	Talousarvio	Edellinen vuosi	Ennuste
Menot	Toteutunut	Talousarvio	Edellinen vuosi	Ennuste
Käyttökate	Toteutunut	Talousarvio	Edellinen vuosi	Ennuste
Toiminta				
Oma toiminta	Toteutunut	Kappale	Edellinen vuosi vastaava aika	
Ostopalvelu	Toteutunut	Kappale	Edellinen vuosi vastaava aika	
Henkilöstö				
Määrä	Henkilöä	Vakituiset	Määräaikaiset	Työllistetyt
Koulutuspäivät	kpl / työntekijä	Toteutunut	Edellinen vuosi	
Sairaspoissaolot	kpl / työntekijä	Toteutunut	Edellinen vuosi	
Vertailu	2011	2012	2013	2014
Oma toiminta	Hinta	Kustannus / asiakas / asukas		
Ostopalvelu	Hinta	Kustannus / asiakas / asukas		
Muihin	Heinola	Koko Suomi		
Taustatietoja	Kunnasta ja asukkaista		Palveluista ja niiden käyttäjistä	

Malliraportilla oli tarkoitus yhdistää toiminta ja talous yhdeksi raportoitavaksi kokonaisuudeksi, josta voi yhdellä silmäyksellä nähdä kokonaistilanteen tärkeimpien mittareiden avulla, sekä saada myös yksityiskohtaisempaa että karkeamman tason tietoa. Malliraportissa esitettävät tiedot ovat todellisia kohdekuukauden toiminnan ja talouden lukuja. Lähtöajatuksena oli sisällyttää jokaiseen malliraporttiin jotain uutta näkökulmaa olemassa olevaan raportointiin nähden.

8 KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTUS JA ARVIOINTI

Seuraavissa alaluvuissa kerron kehittämissuunnitelman toteutuksesta ja tuloksien arvioinnista. Aloitin malliraporttien suunnittelun lokakuussa 2014, sain ne valmiiksi marraskuussa 2014 ja tulokset arvioin joulukuussa 2014.

8.1 Toteutus

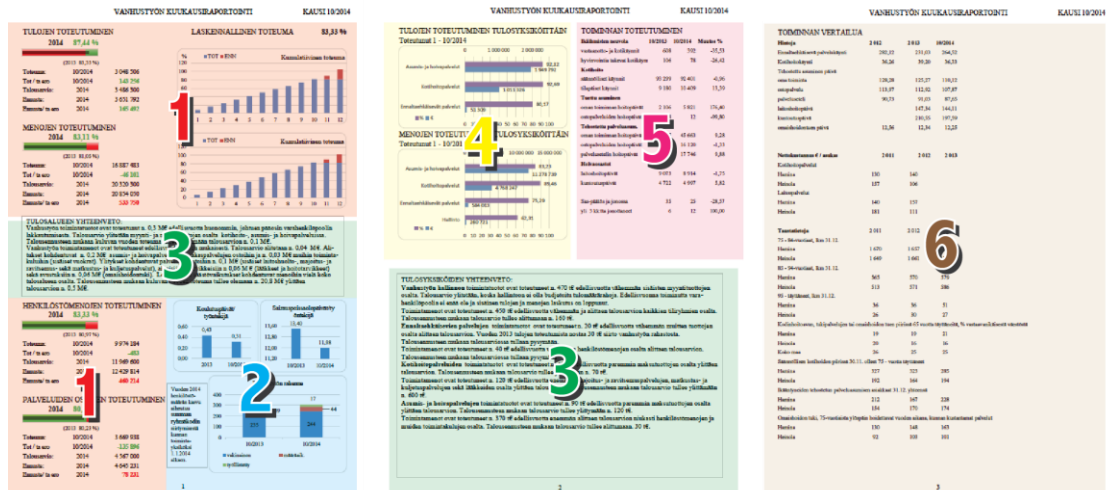
Aloitin malliraporttien tekemisen, tietojen keräämisen ja yhdistämisen perusturvan organisaation ja tulosalueiden yhteisten mittareiden pohjalta. Perusturva jakautuu tulosalueisiin ja tulosalueet tulosyksiköihin. Poikkeuksena tulosalueiden sisäisessä jaotelussa on keskitetyt hallinto- ja talouspalvelut, jonka kolme kustannuspaikkaa ja neljä työntekijää muodostavat yhden seurattavan ja raportoitavan kokonaisuuden.

Tutustuin oman organisaation ja valtakunnallisen sekä kirjalliseen että verkossa olevaan tietomateriaaliin. Hyödynsin näitä tietoja sekä omaa osaamistani raporttien rakentamisen yhteydessä. Tein alustavat raporttimallit seurattavista talouden ja toiminnan tunnusluvuista sekä olin yhteydessä toiminnan seurantajärjestelmien pääkäyttäjiin saadakseni toiminnan tietoja raporttimalleihin. Kokosin raporttimalleihin vertailu- ja taustatietoja useista kirjallisista ja verkkolähteistä.

8.1.1 Raportin perusosa ja henkilöstön tunnusluvut

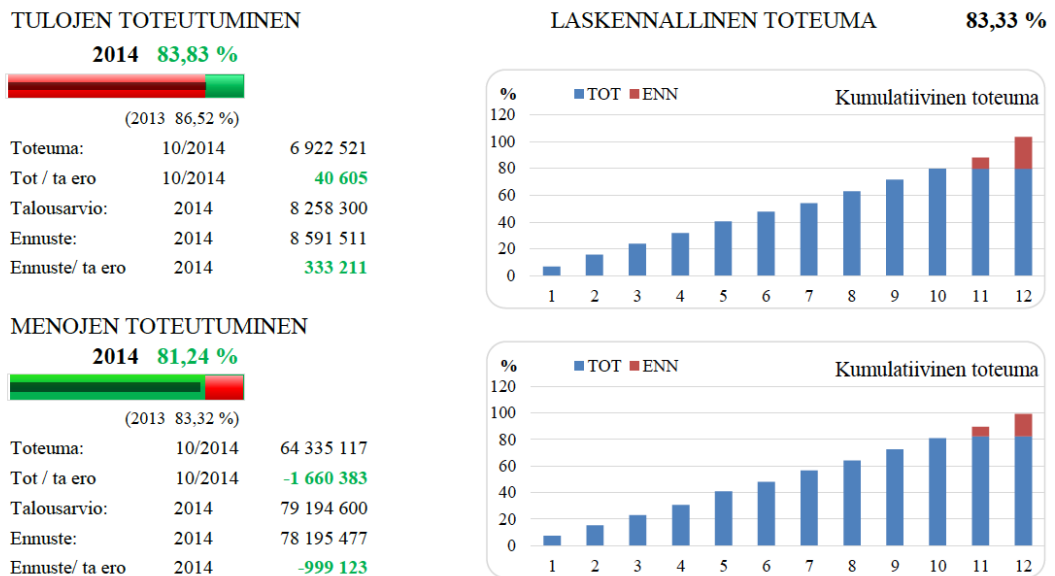
Valmiit raportit ovat kolme- tai viisisivuisia, riippuen tulosalueen toiminnan laajuudesta, ja noudattavat samaa perusrakennetta jokaiselle tulosalueelle. Myös perusturvan koontiraportti on toteutettu samalla pohjalla, mutta siinä tietoja on koottu kaikilta tulosalueilta, ja erittelyosassa vertaillaan tulosalueita tulosyksiköiden sijaan.

Raportti (kuva 23) koostuu kuudesta osasta: perusosasta, joka antaa yleiskatsauksen toteutumaan, henkilöstömittareista, sanallisista selvityksistä, joissa taloutta on kuvattu ja eritelty sanallisesti, erittelyosasta, jossa tulot ja menot on eritelty yksiköittäin, toiminnan mittareista, sekä vertailuosasta, jossa mittareita on verrattu edellisiin vuosiin, sekä vertailukaupunki Heinolaan.



KUVA 23. Raportin rakenne, (1. Perusosa, 2. Henkilöstömittarit, 3. Sanallinen selvitys, 4. Erittelyosa, 5. Toiminnan mittarit, 6. Vertailuosa)

Raportin perusosa erittelee tulojen ja menojen toteutumisen suhteessa talousarviosta laskettuun laskennalliseen toteutumaan. Osion tavoitteena on antaa yhdellä silmäyksellä kaikkein tärkein talouteen liittyvä tieto (kuva 24).



KUVA 24. Talouden perustunnusluvut (esimerkki Perusturvan koontiraportista)

Valmistellessani malliraportin talouden tunnuslukuja, tuloja ja menoja, päätin lisätä henkilöstömenot ja palveluiden ostot erikseen seurattaviksi ja raportoitaviksi kokonaisuuksiksi. Lisäsin tunnusluvut, koska mielestäni kokonaismenot eivät anna tarpeeksi

tietoa talouden ja toiminnan toteutumisesta. Samalla tarkennus tukee myös toiminnan muuta raportointia: henkilöstön, oman toiminnan ja ostopalvelun.

HENKILÖSTÖMENOJEN TOTEUTUMINEN

2014 83,33 %



(2013 80,97 %)

Toteuma:	10/2014	9 974 184
Tot / ta ero	10/2014	-483
Talousarvio:	2014	11 969 600
Ennuste:	2014	12 429 814
Ennuste/ ta ero	2014	460 214

PALVELUIDEN OSTOJEN TOTEUTUMINEN

2014 80,36 %



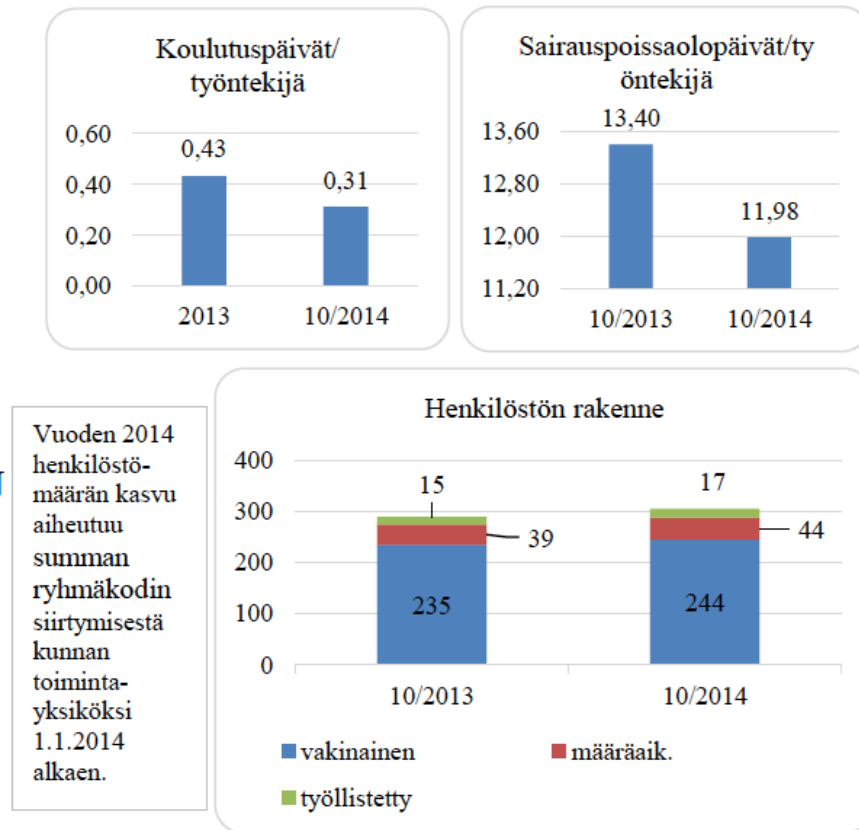
(2013 80,23 %)

Toteuma:	10/2014	3 669 938
Tot / ta ero	10/2014	-135 896
Talousarvio:	2014	4 567 000
Ennuste:	2014	4 645 231
Ennuste/ ta ero	2014	78 231

KUVA 25. Henkilöstömenot ja palveluiden ostot (esimerkki Vanhustyön raportista)

Mietin pitkään miten kuvaisin talouden tunnuslukuja visuaalisesti, useammalla tavalla sekä väreillä. Päädyin esittämään tunnusluvut prosenttilukuna, euromääräisenä, lämpömittarikaaviona sekä palkkikaaviona talousarviosta ja ennusteesta (kuva 25). Lisäsin punaisen ja vihreän värin kuvaamaan tunnusluvun toteutumista suhteessa talousarvioon.

Punainen väri kuvaa negatiivista toteutumista ja vihreä väri taas positiivista toteutumista. Lämpömittarikaavio kuvaa talouden laskennallisen talousarvion toteumaa sekä todellista toteumaa. Palkkikaavio kuvaa toteutuneiden kuukausien kumulatiivista toteumaa sekä jäljellä olevien kuukausien ennustetta. Valitsin Haminan visuaalisesta ohjeistosta sinisen värin palkkikaavioon kuvaamaan toteutuneita kuukausia ja punaisen värin ennustetuille kuukausille.



KUVA 26. Henkilöstömittarit (esimerkki Vanhustyön raportista)

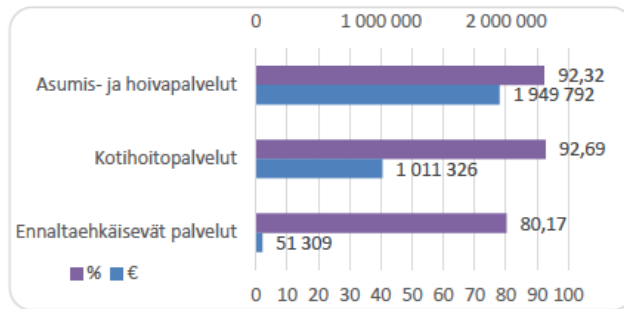
Raportin etusivulle on perustunnuslukujen lisäksi sijoitettu myös henkilöstöön liittyvät mittarit (kuva 26). Henkilöstön tunnusluvuihin esitettyissä palkkikaavioissa sininen väri kuvaa toteutunutta ja vakituista henkilöstöä. Valitsin punaisen värin kuvaamaan määräaikaisia työntekijöitä ja vihreän värin kuvaamaan työllistettyjä työntekijöitä. Punaisen värin valitsin sinisen vastaväriksi ja vihreän värin kasvun ja mahdollisuuden symboliksi.

8.1.2 Erittelysivu

Raportin toisella sivulla on menot ja tulot on eritelty tarkemmin tuloyksiköittäin (kuva 27). Myös sanallinen arvio on toisella sivulla seikkaperäisempi, ja siinä käydään tuloyksiköiden taloutta läpi tarkemmin.

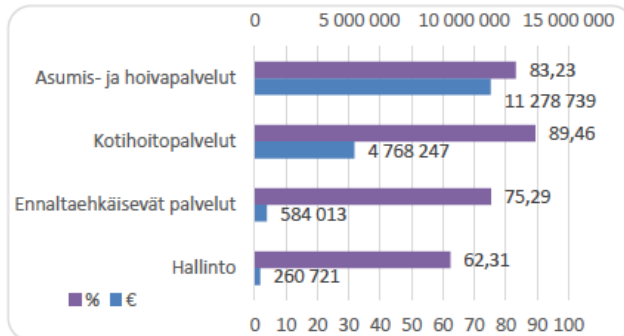
TULOJEN TOTEUTUMINEN TULOSYKSIKÖITTÄIN

Toteutunut 1 - 10/2014



MENOJEN TOTEUTUMINEN TULOSYKSIKÖITTÄIN

Toteutunut 1 - 10/2014



KUVA 27. Tulojen ja menojen erittely tulosityksiköittäin, (esimerkki Vanhustyön raportista)

Valitsin sinisen värin kuvaamaan talouden toteumaa rahamääräisesti ja liljan kuvaamaan talouden toteumaa prosentuaalisesti suhteessa talousarvioon tulosalueiden yksikökohtaista toteumaa esittävään palkkikaavioon. Tein kaavioiden lisäksi kaksi erillistä sanallista selvitystä talouden toteumasta tiliryhmittäin verrattuna edelliseen vuoteen, talousarvioon ja ennusteeseen. Ensimmäisessä selvityksessä kuvataan koko tulosalueen taloudellinen toteuma ja toisessa selvityksessä kuvataan talouden toteumat tulosityksiköittäin. Kahdella erillisellä raportilla vastataan kehittämistarpeessa esiin nousseen porautuvuuteen ja erilaisiin mittareihin eri tason esimiehille.

Raportin toiselle sivulle on nostettu myös toiminnan tunnuslukuja, sekä tunnuslukujen vertailuja edelliseen vuoteen (kuva 28). Tunnusluvut on valittu osin haastattelujen, osin kuukausittaisilla taloustunneilla käytyjen keskustelujen perusteella. Pyrin valitsemaan mittarit niin, että niiden perusteella voidaan arvioida myös kehitystoimenpiteiden vaikuttavuutta.

TOIMINNAN TOTEUTUMINEN

Ikäihmisten neuvola	10/2013	10/2014	Muutos %
vastaanotto- ja kotikäynnit	608	392	-35,53
hyvinvointia tukevat kotikäynnit	106	78	-26,42
Kotihoito			
säännölliset käynnit	93 299	92 401	-0,96
tilapäiset käynnit	9 180	10 409	13,39
Tuettu asuminen			
oman toiminnan hoitopäivät	2 106	5 821	176,40
ostopalveluiden hoitopäivät	5 908	12	-99,80
Tehostettu palveluasum.			
oman toiminnan hoitopäivät	41 785	45 663	9,28
ostopalveluiden hoitopäivät	16 337	16 120	-1,33
palvelusetelin hoitopäivät	16 150	17 746	9,88
Hoivaosastot			
laitoshoitopäivät	9 073	8 914	-1,75
kuntoutuspäivät	4 722	4 997	5,82
Sas-päätös ja jonossa	35	25	-28,57
yli 3 kk:ta jonottaneet	6	12	100,00

KUVA 28. Toiminnalliset mittarit (Vanhustyön raportti)

Toiminnan toteutumisen ja vertailun lukuihin en tehnyt lisäkorostuksia kuvaamaan kehitystä. Mielestäni lukujen toteutumista ei voinut pelkästään tulkita kategorisoimalla esimerkiksi niin, että väheneminen on hyvä ja että lisäys on huono. Yhden toimintaa kuvaavan tunnusluvun muutos voi sinänsä olla hyvä mutta katsottaessa koko isoa kuvaa, yhden tunnusluvun arvon muutos vaikuttaa koko toiminta-alueeseen ja voi vaikuttaa negatiivisesti toisen tulosalueen tunnuslukuihin. Toiminnan lukuja tulisikin tulkita substanssiosaamisella, jota tulosalueiden johtajat omaavat. Tämän osion työstämiseen tarvitaan yhteistyötä ja vaatiikin raportoinnin jatkokehittämistä.

8.1.3 Vertailusivu

Raportin kolmannelle sivulle olen poiminut lisää toiminnan- ja euromääräisiä mittareita, ja osaltaan myös vertailua Haminan vertailukaupunkiin Heinolaan (kuva 29) ja (kuva 30).

Tietojärjestelmistä saatavien oman toiminnan tietojen koonnin vaikeus, niiden puuttuminen kokonaan sekä manuaalisen työn osuus yllätti minut. Tavoitteena työssäni oli reaaliaikaisen tiedon saanti mutta usein tiedot olivat vain pääkäyttäjällä tai talousvas-
taavalla ison työn takana. Kukaan muu ei pystynyt tietoa tuottamaan. Osasta toimintaa tietoa ei ollut lainkaan saatavissa tai tieto toiminnasta oli yksittäisen työntekijän alla-
kassa, osasta ostopalveluista tiedon sai vain kerran vuodessa ja osasta laskemalla osto-
laskuista. Jouduin luopumaan osasta alustavan raporttimallin tunnusluvuista, koska
tietoja ei ollut saatavilla. Kohtasin melkein samanlaisen ongelman tutkiessani vertailu-
tietoja ja niiden saatavuutta sekä ajantasaisuutta. Kunnan omaa toimintaa seurataan
tarkemmalla tasolla kuin miten valtakunnallisesti kerätään tilastotietoja. Myös ajanta-
saista tietoa oli vähän tarjolla. Vaikka tiedot kerätään kunnista vuoden alussa, ne jul-
kistetaan yleiseen jakoon vasta vuoden lopulla.

TOIMINNAN VERTAILUA

Hintoja	2 012	2 013	10/2014
Ennaltaehkäisevä palvelukäynti	282,12	231,03	264,52
Kotihoitokäynti	36,26	39,20	36,33
Tehostettu asuminen päivä			
oma toiminta	128,28	125,27	110,12
ostopalvelu	113,97	112,92	107,87
palveluseteli	90,73	91,03	87,65
laitoshoitopäivä		147,34	144,11
kuntoutuspäivä		210,55	197,59
omaishoidontuen päivä	12,56	12,34	12,25
Nettokustannus € / asukas	2 011	2 012	2 013
Kotihoitopalvelut			
Hamina	130	140	
Heinola	157	106	
Laitospalvelut			
Hamina	140	157	
Heinola	181	111	

KUVA 29. Toiminnan vertailua (esimerkki Vanhustyön raportista)

Taustatietoja	2 011	2 012	2 013
75 - 84-vuotiaat, lkm 31.12.			
Hamina	1 670	1 657	1 689
Heinola	1 649	1 661	1 700
85 - 94-vuotiaat, lkm 31.12.			
Hamina	565	570	579
Heinola	513	571	586
95 - täyttäneet, lkm 31.12.			
Hamina	36	36	51
Heinola	26	30	27
Kodinhuoltoavun, tukipalvelujen tai omaishoidon tuen piirissä 65 vuotta täyttäneitä, % vastaavanikäisestä väestöstä			
Hamina	19	19	21
Heinola	20	16	16
Koko maa	26	25	25
Säännöllisen kotihoidon piirissä 30.11. olleet 75 - vuotta täyttäneet			
Hamina	327	323	285
Heinola	192	164	194
Ikääntyneiden tehostetun palveluasumisen asiakkaat 31.12. yhteensä			
Hamina	212	167	228
Heinola	154	170	174
Omaishoidon tuki, 75-vuotiaista ylöspäin hoidettavat vuoden aikana, kunnan kustantamat palvelut			
Hamina	130	148	163
Heinola	92	103	101

KUVA 30. Taustatiedot

Eri tulosalueiden raporttien pohjalta kasasin koko Perusturvan koontiraportin. Käytännössä koontiraportin rakenne on sama kuin tulosalueiden omissa raporteissa, mutta erittelyt on tehty tulosaluetasolla tulosityksikkötason sijaan. Koontiraportti on nähtävissä kokonaisuudessaan liitteessä 2.

Lähetin ensimmäisen malliraportin tutustuttavaksi ja arvioitavaksi marraskuun lopulla 2014 ja seuraavat joulukuun alussa 2014. Lähetin malliraportit ja linkin Wepropol-kyselyyn sähköpostilla, ja kerroin kyselytutkimuksen tavoitteista ja miten heidät on valittu tutkimukseen sekä kiitin etukäteen vastaamisesta. Seuraavana päivänä lähetin tulostetut malliraportit johtajille sisäisessä postissa ja pyysin ystävällisesti vastaamaan kyselyyn kuluvan viikon aikana. Pääosa johtajista vastasi arviointikyselyyn viikon kuluessa. Vain yksi vastaus jäi saamatta, koska vastaajaa ei tavoitettu.

8.2 Arviointi

Malliraporttien arviointi tapahtui Webropol-kyselyllä. Rakensin arviointikyselylomakkeen asteikkotyypin vastausvaihtoehtoin sekä avoimin kysymyksin. Arviointilomakkeella arvioitiin malliraporttia ensin yleisesti kokonaisuutena ja sitten edettiin raportin mukaisesti talouden toteumiin, tulosalueen sanalliseen yhteenvetoon, henkilöstömittareihin, tulosityksiköiden toteumiin, toiminnan raportointiin, tulosityksiköiden sanalliseen yhteenvetoon ja toiminnan vertailuun. Lopuksi kysyttiin vielä raportin yleisilmeestä ja raportin hyödyllisyydestä sekä mielenkiinnosta vastaavan raportin kehittämisestä omalla vastuualueellaan. Luetutin kyselylomakkeen kysymykset työyhteisössäni kahdella henkilöllä ja testasin kyselylomakkeen toimivuutta vastaamalla ensin itse kysymyksiin ja poistamalla vastaukset ennen kyselyn lähettämistä vastaajille.

Vastuualueiden ja vastualueen sisällä olevien yksiköiden taloutta kuvaavat luvut olivat vastaajien mielestä pääosin ymmärrettäviä ja niiden esitystapa oli looginen ja johdonmukainen. Samoin myös talouden toteumia esittäviä kuvaajia oli riittävästi sekä ne olivat pääosin selkeitä ja niistä löytyivät kaikki olennaiset tiedot.

Parannusehdotuksena kuvaajiin esitettiin lisättäväksi talousarvioluvut esimerkiksi toisella pylväällä tai viivalla jo esitetyssä toteutuneessa pylväässä, merkitsemällä paljonko toteutuma talousarvion mukaan olisi saanut olla. ”Tulosityksikön tulojen ja menojen toteutuminen”-kohtaan kaivattiin selostusta siitä, mitä kuvaajilla esitetään. Lisäyksenä kuvaajiin ehdotettiin hallinnon tulosityksikön tulojen toteutumisen esittämistä, vaikka niiden toteutuminen olisikin nolla, koska hallinnon tulosityksikön menojen toteutumisenkin esitetään kuvaajissa.

Tulosalueen ja tulosityksiköiden sanallisten yhteenvetojen laajuudet olivat vastaajien mielestä pääosin sopivan pituisia. Yhden vastaajan mielestä sanalliset yhteenvedot olivat liian pitkiä. Tulosalueen yhteenvedon vertailu edelliseen vuoteen, talousarvioon ja ennusteeseen koettiin pääosin erittäin tärkeäksi kun taas tulosityksiköiden yhteenvedon vertailua edelliseen vuoteen vastaajat pitivät sekä tärkeänä että erittäin tärkeänä.

Tulosityksiköiden vertailu talousarvioon koettiin pääosin erittäin tärkeäksi samoin kuin vertaus ennusteeseen. Parannusehdotuksena ehdotettiin kapulakielen poistamista ymmärrettävyyden ja lukemisen helpottamiseksi. Tähän vastaajan mielestä auttaisi sanojen kuten ”toteutuneet” ja ”kohdistuneet” poistaminen ja sanallisen esittämisen muuttaminen muotoon: ”menoja oli niin ja niin paljon enemmän, tuloja saatiin vähemmän”. Myös sanallisen yhteenvedon lukujen esittämiseen toivottiin selkeämpää ja helpompaa esittämistapaa M€:n sijaan mutta kuitenkin välttämällä useat nollat. Sanalliseen yhteenvedoon kaivattiin myös arvioita syistä, jotka ovat vaikuttaneet talouden toteutumiseen. Yksi vastaajista oli kommentoinut Haminan kaupungin käyttämien vastuualueiden nimikkeiden olevan ”himskatintäpitkiä.”

Henkilöstömittareissa oli vastaajien vastauksissa eniten hajontaa. Henkilöstömittareiden esittäminen talouden ja toiminnan lukujen kanssa oli vastaajien mielestä pääosin erittäin hyödyllistä kun taas joidenkin vastaajien mielestä niiden esittäminen vain oli kohtuullisen hyödyllistä. Henkilöstömittareiden määrä oli vastaajien mielestä pääosin sopiva.

Henkilöstömittarit oli vastaajien mielestä valittu pääosin erittäin hyvin. Osan vastaajien mielestä mittareita taas ei ollut valittu hyvin. Henkilöstömittareihin ehdotettiin lisättäväksi työtyytyväisyys. Malliraportissa esitettyjä henkilöstömittareita esitettiin muutettavaksi vuosiseurannaksi koulutuspäivien osalta. Sairaspoissaolojen seuranta ehdotettiin muutettavaksi puolivuositteiseksi, ja henkilöstömenojen erittelyille ei olisi yhden vastaajan mielestä kuukausittaista tarvetta.

Vastaajien mielestä oman toiminnan määrällisen toteuman esittäminen mittareiden avulla malliraportissa oli pääosin erittäin hyödyllistä. Mittarit oli valittu hyvin ja niitä oli vastaajien mielestä sopivasti. Yhden vastaajan mielestä ei olisi kuitenkaan välttämättä tarpeen seurata näin montaa mittaria, varsinkin kun toteutuminen on tasaista. Vastaaja toi esiin myös sen, ettei malliraportissa esitettyjen mittareiden tietoja saada tuotettua helposti.

Oman toiminnan vertailu tuotteistettujen mittareiden avulla on vastaajien mielestä erittäin hyödyllistä. Vastaajien mielestä mittareiden valinta on onnistunut hyvin ja mittareita vastaajat arvioivat olevan pääosin sopivasti. Yhden vastaajan mielestä mit-

tareita on liikaa ja malliraportissa esitettyjä tietoja ei ole kaikilta osin saatavissa. Vastaajan mielestä kuukausiraporttiin ei kannata laittaa sellaista kuntavertailutietoa, mikä saadaan vasta pitkän ajan päästä jälkikäteen. Mittareita tulisi vastaajan mielestä laatia sekä euromäärällisesti että volyymiltaan suuresta toiminnasta. Mittareiden vertailu edelliseen vuoteen nähtiin tärkeäksi kun taas vertailu muihin kaupunkeihin ja Suomen keskiarvoon koettiin vähemmän tärkeäksi. Yksi vastaaja toi esiin kuntien erilaisen palvelurakenteen, mikä vaikeuttaa oman toiminnan vertaamista vastaavan kokoisiin kuntiin. Vastaajan mielestä pitäisi päättää kuukausivertailuun valittavat mittarit. Valinnassa tulisi ottaa huomioon mitä tietoja on mahdollista saada muista kunnista sekä se, kuinka hankalaa omien vastaavien tietojen saanti on. Jos tieto ei vaikuta mihinkään ja se on työläs hankittava, sitä ei kannata harkita mittariksi. Mittareiksi tulisi valita vain vaikuttavia asioita, ei niinkään ”pikkujuttuja”.

Kyselyyn vastanneiden mielestä vastualueen kokonaistilanne on pääosin hyvin nähtävissä malliraportista. Malliraportti kattaa vastaajien mielestä oleelliset asiat hyvin ja malliraportin yleisilme on selkeä sekä miellyttävä. Yksi vastaajista kertoo malliraportin yleisilmeen olevan tiivis, mikä hänen mielestään sopii arkiseen työkappaleeseen. Malliraportin hieman sekalaisen ulkonäön vastaaja arvelee johtuvan siihen mahdollisuudesta kaikesta mahdollisesta tiedosta. Toiminnan toteutumisesta rakennetut kuvaajat ovat vastaajan mielestä valittu oikeista asioista ja toiminnan vertailuun toivotaan useamman kunnan vastaavia tietoja.

Luettavuuden kannalta malliraportissa käytetty teksti oli vastaajien mielestä sopivan kokoista ja malliraportin ilme oli pääosin vastaajien mielestä hyvä. Malliraportissa käytettiin värejä vastaajien mielestä ymmärrettävästi mutta esiin tuotiin myös värivallinnan haasteellisuus kun väreillä esitetään todella pieniä osuuksia korkean pylvään päällä.

Kaikki vastaajat kokevat malliraportin kaltaisen kuukausiraportin olevan hyödyllinen heidän työnsä kannalta ja he haluaisivat myös osallistua malliraportin kaltaisen raportoinnin kehittämiseen omalla vastualueellaan. Yhden vastaajan kommentti olikin: ”Erinomainen kuukausiraportointi, milloin aloitetaan!”

9 POHDINTA

Tavoitteenani oli saada hyvä kuva Haminan kaupungin perusturvan talousraportoinnista ja sen kehittämismahdollisuuksista. Sain lähtötilanneanalyysin haastatteluiden kautta paljon tietoa siitä, miten eri tulosalueiden johtajat näkevät raportoinnin, sen merkityksen ja kehitystarpeet. Kehittämistyönäni analysoin haastattelutulokset, ja tuotin niiden perusteella uuden kuukausittaisen talousraportin mallin eri tulosalueille, sekä koontiraportin perusturvan johtoryhmälle.

Kuten Heikkinen ja Jyrkämä (1999, 25) toteavat, toimintatutkimuksen tavoitteena on tarjota uudenlaista ymmärrystä arkeen ja jokapäiväiseen toimintaan. Toimintatutkimus oli minulle uusi käsite, mutta näin kehittämistehtäväni aikana selvästi miten tutkimuksellinen ote kehittämiseen voi tarjota uudenlaista piristystä arkiseen puurtamiseen, ja toisaalta tuoda esiin sellaisia asioita, joita normaalissa kehittämistyössä ei välttämättä tule ilmi.

9.1 Kehittämistyön tulokset ja jatkokehitysmahdollisuudet

Kunnan, kuten yrityksenkin, johtamisen oleellinen osa on ohjaus. Ohjaus puolestaan perustuu käytettävissä olevaan tietoon. (Puolamäki 2007, 15.) Malliraportissani painotin haastatteluissa esiin tullutta tarvetta antaa selkeä yleiskuva, yhdistää talousraporttiin myös toiminnan mittareita, sekä esimerkiksi vertailua Haminan kaupungin vertailukaupunkiin Heinolaan. Malliraporttien tuottamisen jälkeen tein tulosaluejohtajille ja perusturvajohtajalle kyselyn, jolla keräsin kommentteja raportin toteutuksesta ja ajatuksia jatkokehitykseen.

Valitsin tarkoituksella raporttiin paljon sellaisia tunnuslukuja, joiden tuottaminen voi jatkossa olla työlästä ja aikaavievää. Malliraporttien toteutus Excel-pohjaisena asettaa myös haasteita raportin tulevaisuuden käytölle, koska tietojen käsittely on eri tietolähteiden yhteensopimattomuuden vuoksi pitkälti käsityötä. Halusinkin tuoda tulosalueiden johtajille ajatuksia siitä, mitä talousraportointi voisi sisältää, ja miten toiminnan lukuja voidaan yhdistää talouden lukuihin. Vielä haastatteluvaiheessa tuli esille, että monet johtajista ajattelivat asioita nykyisten käytössä olevien järjestelmien kannalta,

eivätkä tuoneet välttämättä kaikkia ajatuksiaan ja tarpeitaan esille sillä perusteella, että toteutus nykyisillä järjestelmillä on mahdotonta.

Arviointivaiheessa saamani palaute oli vahvasti positiivista, ja selvästi tällaiselle toiminnan ja talouden yhdistävälle raportoinnille olisi tarvetta. Jo haastattelusta kävi ilmi, että päätöksenteon paineet kuntapuolella ovat kasvamassa, ja että kiristyvään tilanteeseen on pystyttävä vastaamaan nopeammilla ratkaisuilla kuin aikaisemmin. Tällä hetkellä Haminan kaupungissa käytössä oleva taloustieto on vielä pitkälti jäsennelty vuosittaisen lakisääteisen taloudenpidon ympärille, painottuen siten enemmän ulkoisen laskentatoimen tarpeisiin. Olettaisin että tämä on ollut kunnissa käytäntö jo pitkään.

Käyttömenot kasvavat kunnissa tuloihin nähden edelleen, ja tämä aiheuttaa paineita toiminnan tehostamisen ja sitä kautta sisäisen laskentatoimen kehittämisen suuntaan (Korpela & Mäkitalo 2008, 14). Kun kunnissakin lisätään painotusta sisäisen laskentatoimen suuntaan, päädytään tilanteeseen, jossa pääosin yritystoimintaan kehitettyjä malleja sovelletaan julkistalouden hieman poikkeavaan kenttään. Teoriaosuudessa olen yrittänyt sovittaa näitä kahta viitekehystä yhteen. Haasteena tässä ovat kuntatalouden poliittinen luonne, yritystalouteen nähden erilaiset tavoitteet, sekä järjestelmien hidas kehitys ulkoisen laskentatoimen tarpeista sisäisen laskennan tarpeisiin. Poliittinen paine palveluiden tuotantorakenteen tehostamisen suuntaan toki vauhdittaa näiden uusien ratkaisujen käyttöönottoa.

Työni aikana jouduin sopeuttamaan tarpeet käytettävissä olevaan tekniseen alustaan. Haminan kaupungilla ei ole käytössään toiminnanohjausjärjestelmää tai muutakaan toiminnan ja talouden yhdistävää järjestelmää, muutamia yksittäisiä toimintoja koskevia poikkeuksia lukuun ottamatta. Tietojen hajanaisuus ja erilaiset tiedostoformaattit aiheuttivat ongelmia raportin kasaamiseen, ja raportin toteuttaminen vaatikin minulta paljon käsityötä.

Selvä tarve tällaiselle raportoinnille kuitenkin on. Kaikki johtajat olivat sitä mieltä, että tällainen talousraportti helpottaisi heidän työtään, ja auttaisi heitä tekemään parempia päätöksiä oman tulosalueensa kannalta. Lisäksi kaikki tulosaluejohtajat olivat valmiita osallistumaan tällaisen raportin jatkokehitykseen. Tämänhetkinen talousra-

portointi on pitkälti ulkoisen laskentatoimen tarpeista lähtenyt euromuotoista raportointia, mikä ei ainakaan helpota tarpeita saada yksiköiden esimiehet mukaan jakamaan talousvastuuta. Yksinkertaisella ja helposti ymmärrettävällä talousraportilla olisi siis tarvetta myös laajemmin kuin toimialajohdon käytössä.

Tässä esittämäni talousraportti otetaan Haminan kaupungin perusturvassa osittain käyttöön vuoden 2015 alusta. Tällä hetkellä kehitystarve taustajärjestelmien osalta on suuri, ja Haminan kaupungissa onkin aloitettu projekti johdon raportointijärjestelmän käyttöönotosta. Uskoisin, että tässä opinnäytetyössä tekemäni työ on ollut hyvänä pohjana raportointijärjestelmän tarpeiden määrittelyssä, ja toisaalta toivottavasti tuonut uusia ajatuksia tutkimukseen osallistuneille johtajille siitä, mitä talousraportoinnilla voi nykypäivänä odottaa.

Talousraportointi on vain kolikon toinen puoli, kun puhutaan tässä esitetyn kaltaisten kunnan toimintojen kuukausiraportoinnista. Kuten haastatteluistakin tuli ilmi, on toimintaa ja taloutta mahdotonta erottaa. Kun raportoinnissa siirrytään talouden ja toiminnan erillisistä raporteista yhtenäistettyyn raportointiin, vaatii tämä myös henkilöstöltä uutta osaamista ja asennetta. Talousihmisten on opittava enemmän itse toiminnasta, ja toisaalta toimialaosajilta vaaditaan enemmän talousosaamista. Kun tietoa on paljon, tulee merkityksellisten mittareiden määrittely entistä suurempaan rooliin. Haastatteluista kävi ilmi, että erityisesti laatumittareiden määrittelyssä oli vielä johtajillakin epävarmuutta. Ehkä koulutus laatuasioista ja laadun mittaamisesta sekä toimialajohtajille, että talousihmisille toisi uusia näkökulmia mittareiden kehittämiseen.

Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen kehittämistyöni tulokseen. Näkisin, että Haminan kaupungissa toiminta ja talous ovat pikkuhiljaa löytämässä toisensa paremmin, ja tällainen kuukausiraportointi edistää tiedonkulkua kumpaankin suuntaan. Uudet askeleet johdon raportoinnin kehittämisessä ovat mielestäni avainasemassa, kun kuntien toimintaa tarkastellaan kriittisemmin tuottavuuden näkökulmasta. Toivottavasti tutkimukseni tuotti Haminan kaupungin perusturvan johtajille uusia ajatuksia siitä, mitä toiminnan ja talouden yhdistävä raportointi voisi olla.

9.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi ei ole yhtä yksiselitteistä kuin kvantitatiivisen tutkimuksen arviointi. Metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään usein validiteetin (tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu) ja reliabiliteetin (toistettavuus) käsitteiden kautta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa näiden käsitteiden hyödynnettävyyttä on kritisoitu siksi että ne perustuvat pitkälti kvantitatiivisen tutkimuksen tarpeisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.)

Laadullisessa tutkimuksessa itse tutkimuksen toteuttamista ja tutkimuksen luotettavuutta on mahdotonta erottaa. Voidaankin sanoa, että laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse, ja hänen rehellisyytensä, koska tutkijan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut ovat ne asiat, joiden pohjalta luotettavuutta arvioidaan. Siksi onkin tärkeää, että luotettavuuden arviointia tehdään koko tutkimuksen ajan suhteessa teoriaan, analyysiin, ryhmittelyyn, luokitteluun, tulkintaan ja johtopäätöksiin. Tutkijan onkin pystyttävä perustelemaan mistä joukosta valinta on tehty, mitä ratkaisuja tutkija on tehnyt ja miten hän on ratkaisuihin päätenyt. On kuitenkin ymmärrettävä, että tutkimusta ei käytännössä voi koskaan toistaa sellaisenaan, koska tutkijan oma tausta ja kokemuspohja vaikuttavat aina tulkintoihin, ja sitä kautta tutkimuksen toteutukseen. (Vilka 2005, 158.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen osalta nousee esille kaksi merkittävää näkökulmaa, teoreettisen toistettavuuden periaate ja puolueettomuusnäkökulma. Teoreettisen toistettavuuden periaatteen mukaan lukijan on päädyttävä samaan tulokseen kuin tutkimuksen tekijä. Tutkimus on siis oltava aineistoltaan ja kuvaukseltaan riittävän tarkka, jotta lukija voi halutessaan tehdä omat johtopäätöksensä tutkittavasta aineistosta. Toinen merkittävä näkökulma on puolueettomuus, joka voi tulla esiin kun tutkija on osa tutkittavaa yhteisöä, tai esimerkiksi tutkittaessa tiettyä poliittista ryhmää, jolloin tutkijan oma poliittinen vakaumus voi nousta esiin. Tutkijan tulisikin paljastaa omat arvonsa tai sitoumuksensa, jolloin lukija voi ottaa tutkimuksessa mahdollisesti esiintyvät arvo-perustaiset painotukset huomioon. (Vilka 2005, 160.)

Periaatteessa kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetty luotettavuuden terminologia voidaan jakaa kolmeen ryhmään: perinteisiä kvantitatiivisia käsitteitä hyödyntävään,

perinteisille käsitteille uusia merkityksiä esittävään, sekä kokonaan uusia käsitteitä kehittävään ryhmään. (Eskola & Suoranta 1998, 211.)

Olen seuraavassa hyödyntänyt joitakin kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin tueksi esitettyjä käsitteitä, ja arvioinut omaa tutkimustani näiden käsitteiden pohjalta. Eskola ja Suoranta (2001) erittelevät useita kvalitatiiviseen tutkimukseen sovellettavissa olevia luotettavuuskäsitteitä, jotka poikkeavat perinteisistä validiteetin ja reliabiliteetin käsitteistä. *Uskottavuus* tarkoittaa sitä että tutkijan tulokset vastaavat tutkittavien käsityksiä. *Varmuudella* ja *vahvistuvuudella* tarkoitetaan, että tutkimuksessa on huomioitu tutkijan ennako-odotukset, ja että tutkijan tekemät tulokset saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 1998, 211-212.) Olen itse tutkimani työyhteisön jäsen, ja tämä kehittämisprojekti on osa työyhteisössäni tehtävää jatkuvaa talousraportoinnin kehittämistä. Olen esittänyt työssäni kaikki tutkimukseni vaiheet mahdollisimman tarkasti, jotta tarvittaessa työni vaiheet pystytään toistamaan toisen tutkijan toimesta. Lisäksi tein palautekyselyn kaikille haastatteluun osallistuneille malliraportin rakentamisen jälkeen, ja sain sitä kautta suoraa palautetta kehittämisprojektin onnistumisesta. Tutkimukseni tulokset ovat myös samankaltaisia kuin muissa vastaavanlaisissa tutkimuksissa, joihin perehdyin kerätessäni opinnäytetyöni teoriaosuutta.

Aineistoon liittyviä käsitteitä puolestaan ovat *aineiston merkittävyys* ja *riittävyys*, sekä *analyysin kattavuus*, *arvioitavuus* ja *toistettavuus* (Eskola & Suoranta 1998, 214-215). Mielestäni tutkimuksen aineisto on sisällöllisesti merkittävä, koska haastatellut toivat haastatteluissa esiin erilaisia näkökantojaan ja raportoinnin tarpeita sekä ongelmia. Tutkimusasetelmaan nähden tutkimuksen aineisto on myöskin riittävä, koska haastatellut tehtiin kaikille tutkimukseen liittyville johtajille. Tutkimuksen aineisto on analysoitu tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti, joten tutkimuksen analyysi on mielestäni kattava. Itse tutkimusraportti voidaan arvioida vakuuttavaksi ja toistettavaksi, koska se on kirjoitettu johdonmukaisesti perusteluineen, sekä läpinäkyvästi niin, että tutkimusprosessi ja siihen vaikuttavat tekijät tulevat selvästi ilmi.

Käsitykset kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ovat kirjallisuudessa jokseenkin vaihtelevia, varsinkin verrattuna kvantitatiivisen tutkimuksen kirjallisuuteen. Uskoisin kuitenkin opinnäytetyöni tuloksen olevan luotettava, kun käytetään

yleisesti laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin esitettyjä arviointinäkökulmia ja käsitteitä.

10 LOPUKSI

Tämä opinnäytetyö, samoin kuin koko opiskeluni oli minulle kasvamisen paikka. Opinnäytetyöni kehittämistehtävä pakotti minut ajattelemaan oman työympäristöni kehittämistä myös teoreettisesta näkökulmasta. Talousraportoinnissa on kuntaympäristössä paljon tehtävää, ja toivon, että tämän opinnäytetyön kautta ainakin Haminassa mietitään asioita uudella tavalla.

Opinnäytetyön aihe ja painotus muuttui matkan varrella useamman kerran. Jossain vaiheessa tuntui ettei koko projektissa ollut mitään järkeä. Kuitenkin näin jälkikäteen katsottuna kaikki muutokset olivat varmasti osa prosessia, jossa työ hioutui nykyiseen muotoonsa. Koska toimintatutkimuksen luonne on vahvasti osallistuva, oli välillä hankalaa tehdä eroa tämän tutkimuksen ja toisaalta työnkuvaan liittyvän kehittämistoiminnan välillä.

Kehittämistyöprosessi oli vaativa, mutta antoisa. Olin suunnitellut tekeväni malliraportit melko nopeasti mutta minut yllätti kuinka paljon aikaa raporttien suunnittelu ja toteutus itse asiassa veikin. Työskentely Excel-ohjelmalla oli hidasta. Suurien tietomäärien hakeminen, tallentaminen, työstäminen, laskeminen, taulukoiden linkittäminen ja tietojen muokkaaminen sekä esittäminen olivat hidasta ja työlästä mutta erittäin mielenkiintoista.

Olen erittäin tyytyväinen opinnäytetyöni lopputulokseen. Oma organisaationi, Haminan kaupungin perusturva, oli mielestäni hienosti mukana tukemassa työni valmistamista. Talousraportoinnin kehittämiseksi on selvä tarve, ja nyt kun suuntaviivat on osin tämän tutkimuksen, osin selvän tarpeen pohjalta asetettu, uskon, että tulevaisuudessa voidaan tehdä parempia ratkaisuja talousjohtamisen suhteen.

LÄHTEET

- Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2002. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2006. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi.
- Anttiroiko, Ari-Veikko & Kallio, Olavi 1999. Johdon tietojärjestelmät kunnallishalinnossa. Tampere: TAJU.
- Arnold, John & Turley, Stuart 1996. Accounting for management decisions. London: Prentice-Hall.
- Drury, Colin 2008. Management and cost accounting. London: Thomson.
- Engeström, Yrjö 1995. Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Edita.
- Eskola, Jari & Suoranta Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, Anne & Mäntysaari, Anne 2006. Menestys: kannattavuuden hallinnan perusteet. Helsinki: Otava.
- Eskola, Anne & Mäntysaari, Anne 2007. Talousosaamisen perusteet. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Friedag, Herwig R, Schmidt, Walter & Hellsten, Sari 2005. Balanced scorecard: tasapainoitettu mittaristo. Helsinki: Rastor.
- Halonen, Jaana. 2014. Suomen Kuntaliitto. Suomen kaupunkien ja kuntien lukumäärä. WWW-dokumentti. <http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/aluejaot/kuntien-lukumaara/Sivut/default.aspx>. Päivitetty 2014. Haettu 20.7.2014.
- Heikkinen, Hannu L T 2007. Toimintatutkimus – Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus, 196–197, 203–204.
- Heikkinen, Hannu, L T & Jyrkämä, Jyrki 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, Hannu L T, Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.). Siinä tutkijamissä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena, 25, 36–37,40.

- Heikkilä, Tarja 2005. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita
- Heinonen, Anneli (toim.) 2005. Kuntien ja kuntayhtymien talous- ja toimintatilaston luokitukset 2006. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Heinonen, Anneli & Myöhänen, Sisko 2006. Tililuettelomalli kunnille ja kuntayhtymille. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hiironniemi, Silja 1992. Tuloksellisuuden arviointi. Käsikirja kunnallisille työpaikoille. Helsinki: Suomen kaupunkiliitto.
- Ihantola, Eeva-Maria, Leppänen, Pasi, Kuhanen, Hanna & Sivonen, Irene 2012. Yrityksen kirjanpito: perusteet ja sovellusharjoitukset. Helsinki: Gaudeamus.
- Ikäheimo, Seppo, Lounasmeri, Sari & Walden, Risto 2009. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: Sanoma Pro.
- Jormakka, Raija, Koivusalo, Kaija, Lappalainen, Jaana & Niskanen, Mervi 2011. Laskentatoimi. Helsinki: Edita.
- Jyrkkiö, Esa & Riistama, Veijo 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: WSOY.
- Järvenpää, Marko, Länsiluoto, Aapo, Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOY Pro.
- Kansalaisen palvelut yhdestä osoitteesta 2012. Julkiset palvelut yhdestä osoitteesta. WWW-dokumentti.
http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio_ja_kunnat/kunnat_ja_kunnallishallinto/index.html. Päivitetty 1.11.2012. Haettu 16.7.2014.
- Kiander, Jaakko & Lönnqvist, Henrik 2002. Hyvinvointivaltio ja talouskasvu. Helsinki: WSOY.
- Korpela, Juhani & Mäkitalo, Raili 2008. Julkishallinto murroksessa: rohkeutta ja vauhtia muutokseen. Helsinki: Edita.
- Koskela, Mirjam & Rousu, Ari 2004. Kansantalous tutuksi. Helsinki: WSOY.
- Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kunnat.net 2014. WWW-dokumentti.
http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/laki/hallintojuridiikka/kunnan_hallinto/kunnan-toimielimet/lautakunnat/Sivut/default.aspx. Päivitetty 12.12.2014. Haettu 27.12.2014.

Kuntalaki 365/1995. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 20.9.2014.

Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus: kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Laitinen, Erkki K 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Kauppakaari.

Laitinen, Erkki K & Laitinen Teija 2007. Johdon laskentatoimi. Teoksessa Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen. Helsinki: KY-palvelu.

Lauslahti, Sanna 2003. Menestyvä kunta. Kuntalaislähtöinen talousjohtaminen. Helsinki: WSOY.

Lecklin, Olli 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari.

Metsämuuronen, Jari 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia –sarja 4. Helsinki: International Methelp.

Neilimo, Kari & Uusi-Rauva, Erkki 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Niskavaara, Eeva 2010. Yritystaloutta esimiehille. Helsinki: WSOY Pro.

Partanen, Vesa 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Helsinki: Talentum.

Pellinen, Jukka 2005. Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Pellinen, Jukka 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki: Talentum.

Pohjola, Matti 2012. Taloustieteen oppikirja. Helsinki: Sanoma Pro.

Puusa, Anu & Juuti Pauli 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Helsinki: JTO, 47–48.

Puolamäki, Esa 2007. Strateginen johdon laskentatoimi. Kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Helsinki: Tietosanoma.

Raudasoja, Kaisa & Johansson, Marja-Leena 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Helsinki: WSOYpro.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa 2005. Johdanto. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 9, 11–12, 14–15, 17.

Salminen, Kari 2004. Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita.

- Suomala, Petri, Manninen, Olli & Lyly-Yrjänäinen, Jouni 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita.
- Sääski, Kaija, Vornanen, Jouni & Asikainen, Jaakko 1998. Yhteiskunta ja hallinto. Porvoo : Weilin + Göös.
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere : Tampere University Press.
- Tuomala, Matti 2009. Julkistalous. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Valkeinen, Tuija & Vuorento, Reijo (toim.) 2012. Kuntatalous: monen muuttujan summa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Vilkkumaa, Matti 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat.

HAASTATTELUKYSYMYKSET:

A. TAUSTAKYSYMYKSIÄ:

1. Kuvaile koulutus- ja työhistoriasi ennen nykyistä työpaikkaasi.
2. Kuvaile asemasi organisaatiossa ja työtehtäväsi.
3. Kuinka paljon olet tekemisissä talousasioiden kanssa? Minkälaisen talousasioiden/raporttien kanssa olet tekemisessä ja kuinka usein?
4. Mitä mieltä olet talousraporttien tarpeellisuudesta? Kuinka olennainen osa talousraportoinnilla on päätöksenteossa?
5. Oletko saanut koulutusta tunnuslukujen laskentaan ja mittareiden tulkitintaan?
6. Oletko tietoinen raportoinnin mahdollisuuksista: minkälaisia raportointijärjestelmiä on ja mitä niillä on mahdollisuus tehdä?

B. ORGANISAATIOTA KOSKEVAT ASIAT:

1. Kuinka paljon sinulla on alaisia?
2. Miten talousasioita hoidetaan ja päätetään vastuualueellasi organisaatiossa?
3. Minkälaisia talousraportteja sinulla on käytössä?
4. Ovatko nykyiset raportointikäytännöt riittävän joustavia? Saadaanko uusia raportteja tai mittareita käyttöön helposti?

C. HAASTATELTAVAN NÄKEMYKSET TALOUSRAPORTTOINNISTA

1. Minkälainen on hyvä talousraportti?
2. Tukeeko nykyinen talousraportointi riittävästi omaa työtäsi?
3. Onko reaaliaikaisemmalle talousraportoinnille tarvetta?
4. Miten parantaisit talousraportointia?
5. Mitä lukuja näiden raporttien tulisi sisältää?
6. Minkälaisista toiminnallisista ja taloudellisista mittareista olisi hyötyä johtamisen tai päätöksenteon kannalta?
7. Mihin lukuja/mittareita vertailtaisiin? (edellinen kuukausi, edellinen vuosi, jne)
8. Kuinka usein talousraportteja tulisi tuottaa?
9. Haluaisitko koulutusta talouteen liittyvissä asioissa? Jos haluaisit, niin millaisissa?

TULOJEN TOTEUTUMINEN

2014 **83,83 %**

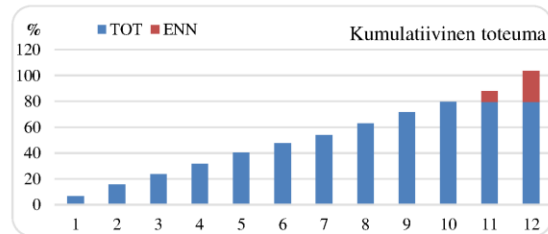


(2013 86,52 %)

Toteuma:	10/2014	6 922 521
Tot / ta ero	10/2014	40 605
Talousarvio:	2014	8 258 300
Ennuste:	2014	8 591 511
Ennuste/ ta ero	2014	333 211

LASKENNALLINEN TOTEUMA

83,33 %



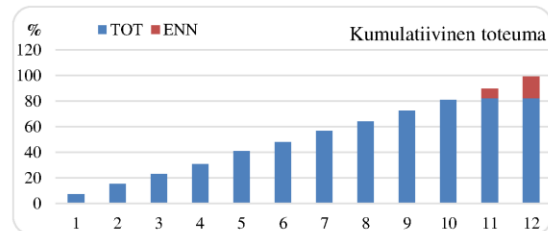
MENOJEN TOTEUTUMINEN

2014 **81,24 %**



(2013 83,32 %)

Toteuma:	10/2014	64 335 117
Tot / ta ero	10/2014	-1 660 383
Talousarvio:	2014	79 194 600
Ennuste:	2014	78 195 477
Ennuste/ ta ero	2014	-999 123



PÄÄVASTUUALUEEN / TULOSALUEIDEN YHTEENVETO:

Perusturvan toimintatuotot ovat toteutuneet n. 0,3 M € edellisvuotta alhaisemmin mutta talousarvio ylitetään n. 0,04 M €. Ylitys koostuu pääosin terveydenhuollon terveysaseman myyntituotoista, vanhustyön kotihoito- sekä asumis- ja hoivapalveluiden maksutuotoista sekä sosiaalityön muiden toimintatuottojen toimeentulotuen takaisinperinnästä.

Talousarvio alitetaan muiden tukien ja avustusten osalta, koska valtion korvaamat perustoimeentulotuen menot ovat pienentyneet. Talouseennusteen mukaan talousarvio tullee ylittymään n. 0,3 M €.

Toimintamenot ovat toteutuneet n. 0,4 M € edellisvuotta enemmän mutta talousarvio alitetaan n. 1,6 M €. Alitukset kohdentuvat muihin tiliryhmiin paitsi aineisiin ja tarvikkeisiin. Henkilöstömenot alitetaan n. 0,6 M € terveydenhuollossa ja vanhustyössä. Palveluiden ostot alitetaan n. 0,8 M €, joka koostuu pääosin erikoissairaanhoidon menojen ja tehostetun asumispalveluiden vähäisemmästä toteumasta suhteessa talousarvioon sekä atk-palveluiden, sisäisten laitoshuoltopalveluiden sekä sosiaali- ja terveyspalvelujen vähäisempään toteumaan. Avustukset alitetaan n. 0,1 M € perustoimeentulon menojen osalta. Muut toimintakulut alitetaan n. 0,1 M € sisäisten vuokrien osalta. Aineiden ja tarvikkeiden n. 0,05 M € ylitys koostuu lääkkeistä ja hoitotarvikkeista. Lomautusten säästövaikutukset kohdentuvat menoihin vielä kaikkien tulosalueiden osalta. Talouseennusteen mukaan talousarvio tullee alittumaan n. 0,9 M €.

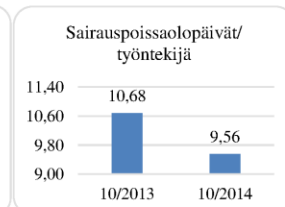
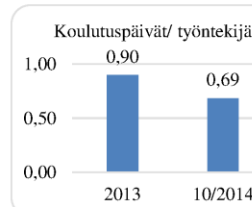
HENKILÖSTÖMENOJEN TOTEUTUMINEN

2014 **80,90 %**



(2013 73,60 %)

Toteuma:	10/2014	20 962 530
Tot / ta ero	10/2014	-631 053
Talousarvio:	2014	25 912 300
Ennuste:	2014	25 773 628
Ennuste/ ta ero	2014	-138 672



PALVELUIDEN OSTOJEN TOTEUTUMINEN

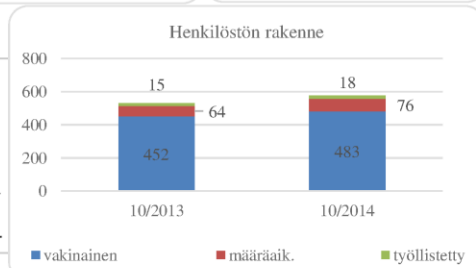
2014 **81,34 %**



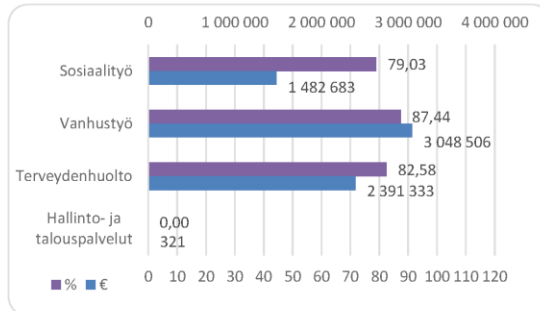
(2013 80,23 %)

Toteuma:	10/2014	33 348 937
Tot / ta ero	10/2014	-816 729
Talousarvio:	2014	40 998 800
Ennuste:	2014	40 585 072
Ennuste/ ta ero	2014	-413 728

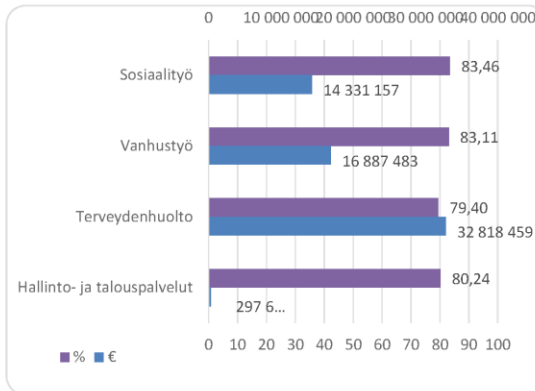
Vuoden 2014 henkilöstömäärän kasvu aiheuttaa perheneuvolan ja terveysneuvonnan siirtymisestä lapsiperhepalveluiden tulosalueelta terveydenhuoltoon.



TULOJEN TOTEUTUMINEN TULOYKSIKÖITTÄIN
Toteutunut 1 - 10/2014



MENOJEN TOTEUTUMINEN TULOYKSIKÖITTÄIN
Toteutunut 1 - 10/2014



TOIMINNAN TOTEUTUMINEN

Terveysaseman	10/2013	10/2014	Muutos %
lääkärikäynnit	11 316	12 785	12,98
hoitajakäynnit	22 112	23 545	6,48
Terveyskioskikäynnit	1 696	4 026	137,38

Carean erikoissairaanhoido	10/2013	10/2014	Muutos %
Koks avohoitokäynnit	19 088	19 724	3,33
jatkohoitopäivät	86	102	18,60

	10/2013	10/2014	Muutos %
Ikäihmisten neuvola			
vastaanotto- ja kotikäynnit	608	392	-35,53
hyvinvointia tukevat kotikäynnit	106	78	-26,42

Kotihoito			
säännölliset käynnit	93 299	92 401	-0,96
tilapäiset käynnit	9 180	10 409	13,39

Hoivaosastot			
kuntoutuspäivät	4 722	4 997	5,82
yli 3 kk:ta jonottaneet	6	12	100,00

	10/2013	10/2014	Muutos %
Kuntouttavan			
työtoiminnan toimintapäivät	23 055	25 254	9,54
Toimeentulotuki kotitaloudet	1 035	1 024	-1,06
Työmarkkinatuen saajat	228	236	3,51

Carean hoitopäivät	10/2013	10/2014	Muutos %
Asumispalvelut	6 099	5 802	-4,87
Laitoshiito	2 840	2 224	-21,69

TULOSALUEIDEN / TULOYKSIKÖIDEN YHTEENVETO:

Terveydenhuollon toimintatuottoja on toteutunut n. 0,1 M€ edellisvuotta enemmän mutta talousarvion toteutumaprosentti jää alle suunnitellun. Talousennusteen mukaan kuluvan vuoden toteuma tulee alittamaan talousarvion 0,02 M€.

Terveydenhuollon toimintamenoja on toteutunut n. 0,1 M€ edellisvuoden vastaavaa aikaa vähemmän. Talousarvio alitetaan n. 1,6 M€. Alitus koostuu pääosin henkilöstömenoista n. 0,4M € (lomautus, sijaisten käytön minimointi ja määräraharaukset vakansseihin, joita ei ole saatu täytettyä) ja palveluiden ostoista n. 1,0 M€ (erikoissairaanhoido, atk-palvelut, sis.laitoshuoltopalvelut ja sosiaali- ja terveyspalvelut toteutuneet suunniteltua alhaisemmin) sekä muista toimintakuluista n. 0,1 M€ (sisäisten vuokrien kustannusjaon tarkistus). Lomautusten säästövaikutukset kohdentuvat menoihin vielä suun terveydenhuollon osalta. Talousennusteen mukaan kuluvan vuoden toteuma tulee olemaan n. 39,8 M€ alittaen talousarvion n. 1,5 M€.

Vanhustyön toimintatuotot ovat toteutunut n. 0,3 M€ edellisvuotta huomommin, johtuen pääosin varahenkilöpoolin lakkautumisesta. Talousarvio ylitetään myynti- ja maksutuottojen osalta kotihoito-, asumis- ja hoivapalveluissa. Talousennusteen mukaan kuluvan vuoden toteuma tulee ylittämään talousarvion n. 0,1 M€. Vanhustyön toimintamenot ovat toteutuneet edellisvuoden tason mukaisesti. Talousarvio alitetaan n. 0,04 M€. Alitukset kohdentuvat n. 0,2 M€ asumis- ja hoivapalvelujen asiakaspalvelujen ostoisiin ja n. 0,03 M€ muihin toimintakuluihin (sisäiset vuokrat). Ylitykset kohdentuvat palvelujen ostoisiin n. 0,1 M€ (sisäiset laitoshuolto-, majoitus- ja ravitsemus- sekä matkustus- ja kuljetuspalvelut), aineisiin ja tarvikkeisiin n. 0,06 M € (lääkkeet ja hoitotarvikkeet) sekä avustuksiin n. 0,06 M€ (omaishoidontuki). Lomautusten säästövaikutukset kohdentuvat menoihin vielä koko tulosalueen osalta. Talousennusteen mukaan kuluvan vuoden toteuma tulee olemaan n. 20,8 M€ ylittäen talousarvion n. 0,5 M€.

Sosiaali- ja terveyslaitosten toimintatuotot ovat toteutuneet n. 0,06 M€ edellisvuotta vähemmän ja alittavat talousarvion. Alitus kohdentuu pääosin valtion korvaukseen perustoimeentulotuen menoihin sekä perhetukikeskuksen palvelujen myyntituotoihin. Talousennusteen mukaan kuluvan vuoden toteuma tulee alittamaan talousarvion 0,01 M€. Sosiaali- ja terveyslaitosten toimintamenot ovat toteutuneet n. 0,5 M€ edellisvuotta enemmän. Talousarvio ylitetään n. 0,02 M€. Ylitys koostuu pääosin vammaisten ja mielenterveyskuntoutujien asumispalvelujen ostoista sekä vammais- ja vammaispalvelujen asiakaspalvelujen ostoista. Talousarvion alitukset kohdentuvat n. 0,1 M€ henkilöstömenoihin (lomautus, määräaikainen henkilökunta) ja palvelujen ostoihin n. 0,03 M€ (atk-palvelut) sekä avustuksiin n. 0,2 M€ (perustoimeentulotuki). Lomautusten säästövaikutukset kohdentuvat menoihin vielä perhetukikeskuksen osalta. Talousennusteen mukaan kuluvan vuoden talousarvio tulee alittamaan n. 0,07 M€.

TOIMINNAN VERTAILUA

Käyntihinta	2 012	2 013	8/2014	
Terveysaseman				
lääkärikäynti	61	69	50	
hoitajakäynti	34	27	25	
Terveyskioskikäynti	0	20	20	
Hintoja	2 012	2 013	10/2014	
Ennaltaehkäisevä palvelukäynti	282,12	231,03	264,52	
Kotihoitokäynti	36,26	39,20	36,33	
Tehostettu asuminen päivä				
oma toiminta	128,28	125,27	110,12	
kuntoutuspäivä		210,55	197,59	
omaisohjautuneen päivä	12,56	12,34	12,25	
Kustannus € / asiakas	2 012	2 013	10/2014	
Kuntouttava työtoiminta	315,45	347,94	348,92	
Työmarkkinatuki	2 387,88	2 359,98	1 687,71	
Tukihenkilötoiminta		2 691,70	2 504,53	
Kustannus € / hoitopäivä	2 012	2 013	10/2014	
Laitoshoito				
oma toiminta	249,29	294,59	248,32	
ostopalvelu	218,47	220,88	238,32	
Carean laskutus	10/2013	10/2014	Muutos %	
Keskussairaala	12 592 644	12 660 805	0,54	
Psykiatria	1 763 884	1 515 461	-14,08	
Ostopalvelut	2 181 341	2 398 961	9,98	
Apuvälineet	173 989	190 861	9,70	
Tuotelaskutus	16 711 858	16 766 088	0,32	
Kalliin hoidon tasaus		430 853		
Tuote/ennakko erotus		219 726		
Carean kustannukset	10/2013	10/2014	Muutos %	
Asumispalvelut	758 276	812 931	7,21	
Laitoshoito	847 830	814 336	-3,95	
Sosiaalipalvelujen tuotelaskutus	1 862 182	1 873 968	0,63	
Nettokustannus € / asukas	2 011	2 012	2 013	8/2014
Koko sosiaali- ja terveystoimi				
Hamina	3 361	3 605	3 261	2 156
Heinola	3 296	3 527	3 243	2 248
Koko maa	3 273	3 453	2 993	2 017

PERUSTURVAN KUUKAUSIRAPORTOINTI

KAUSI 10/2014

Taustatietoja	2 011	2 012	2 013
Väestö 31.12.			
Hamina	21 403	21 256	21 203
Heinola	20 164	20 051	19 979
Sairauspäivärahaa saaneet 16 - 64-vuotiaat / 1 000 vastaavanikäistä			
Hamina	111	112	104,5
Heinola	107,2	109,6	99,2
Koko maa	93,2	93,4	89,8
75 - 84-vuotiaat, lkm 31.12.			
Hamina	1 670	1 657	1 689
Heinola	1 649	1 661	1 700
Säännöllisen kotihoidon piirissä 30.11. olleet 75 - vuotta täyttäneet			
Hamina	327	323	285
Heinola	192	164	194
Ikäänntyneiden tehostetun palveluasumisen asiakkaat 31.12. yhteensä			
Hamina	212	167	228
Heinola	154	170	174
Omaishoidon tuki, 75-vuotiaista ylöspäin hoidettavat vuoden aikana, kunnan kustantamat palvelut			
Hamina	130	148	163
Heinola	92	103	101
Toimeentulotukea saaneet kotitaloudet vuoden aikana yhteensä			
Hamina	1 017	989	
Heinola	939	1 003	
Lastensuojelun avoimuuslasten tukitoimien piirissä 0 - 20-vuotiaita vuoden aikana, % vastaavanikäisestä väestöstä (THL)			
Hamina	6,5	7,5	8,5
Heinola	10,8	10,8	9,4
Koko maa	6,3	6,8	7
Työttömät	10/2012	10/2013	10/2014
Hamina	1103	1211	1280
Heinola	1173	1313	1433
Yli 50-v. työttömät			
Hamina	473	516	508
Heinola	558	625	655
Pitkäaikaistyöttömät			
Hamina	257	307	344
Heinola	295	350	431
Avoimet työpaikat			
Hamina	83	57	50
Heinola	73	49	76

Taustatietoja koko kaupungin osalta			
2013	Hamina	Heinola	Koko maa
Henkilökunnan määrä	1 417	1 283	333 197
Luottamustoimielimien lukumäärä 31.12.	17	11	4 637
Verotettavat tulot 2012, €/asukas	15 359	14 579	16 385
Verotulot, €/asukas	3 652	3 547	3 787
Valtionosuudet, €/asukas	1 612	1 873	1 520
Vuosikate €/asukas	402	389	380
Lainakanta 31.12., €/asukas	3 704	2 392	2 540
Kertynyt ali-/ylijiäämä, €/asukas	-141	663	1 290
Konsernin lainakanta 31.12., €/asukas	7 322	3 254	5 538
2012			
Henkilökunnan määrä	1 452	1 274	331 130
Luottamustoimielimien lukumäärä 31.12.	17	13	5 069
Verotettavat tulot 2011, €/asukas	15 247	14 445	15 964
Verotulot, €/asukas	3 581	3 391	3 560
Valtionosuudet, €/asukas	1 561	1 739	1 487
Vuosikate €/asukas	344	255	249
Lainakanta 31.12., €/asukas	3 563	2 229	2 261
Kertynyt ali-/ylijiäämä, €/asukas	10	522	1 224
Konsernin lainakanta 31.12., €/asukas	7 108	3 130	5 027
2011			
Henkilökunnan määrä	1 489	1 270	335 477
Luottamustoimielimien lukumäärä 31.12.	17	13	5 263
Verotettavat tulot 2010, €/asukas	14 593	14 090	15 415
Verotulot, €/asukas	3 404	3 428	3 530
Valtionosuudet, €/asukas	1 456	1 618	1 418
Vuosikate €/asukas	320	340	384
Lainakanta 31.12., €/asukas	3 510	2 365	2 037
Kertynyt ali-/ylijiäämä, €/asukas	106	493	1 398
Konsernin lainakanta 31.12., €/asukas	6 863	3 238	4 724

KUUKAUSIRAPORTIN ARVIOINTI

Osallistuitte syksyllä haastattelututkimukseeni koskien talousraportointia. Olen kehittänyt perusturvan kuukausiraportointimallia haastattelututkimuksessa esiin nousseiden kehitystarpeiden pohjalta. Nyt pyytäisinkin sinua arvioimaan, miten esittämäni kuukausiraporttimalliehdotus vastaa sinun mielestäsi raportoinnin tarpeisiin.

Kuukausiraporttimalliin on koottu tietoja mm. seuraavista: Aditro Intime kirjanpito, ostolaskujärjestelmä Basware IP, perusturvan kuukausiraportti, Pegasos AGS, Sosiaali- ja Terveys-Effica, Carean erikoissairaanhoidon ja sosiaalipalveluiden kuukausiraportti, avoterveydenhuolto pDRG, Sotkanet, Kunnat.Net, Kelasto Terveyspuntari.

1. Nimesi

YLEISET TIEDOT

Tämä osio koskee koko kuukausiraporttia

2. Kattaako raportti mielestänne oleelliset asiat?

Raportti kattaa oleelliset asiat hyvin 5 4 3 2 1 **Raportista puuttuu oleellisia asioita**

3. Mitä asioita lisäisitte tai poistaisitte?

4. Onko kokonaistilanne nähtävissä yhdellä silmäyksellä raportista?

Raportista näkee kokonaistilanteen hyvin 5 4 3 2 1 **Kokonaistilanne on vaikea hahmottaa**

5. Miten muuttaisitte raporttia?

TALOUDEN TOTEUMALUVUT

Tämä osio koskee talouden toteumalukuja ja niiden kuvaajia

6. Ovatko luvut ymmärrettäviä?

Hyvin ymmärrettäviä 5 4 3 2 1 Huonosti ymmärrettäviä

7. Miten parantaisit lukujen ymmärrettävyyttä?

8. Onko esitettyjen tunnuslukujen määrä sopiva?

Lukuja on liian vähän Lukuja on sopivasti Lukuja on liikaa

9. Mitä lukuja haluaisit lisätä tai poistaa?

10. Onko lukujen esitystapa looginen ja johdonmukainen?

Asettelu on hyvä 5 4 3 2 1 Asettelu on huono

11. Mitä parannuksia tekisit esitystapaan? Asettelu, värien käyttö ym.

12. Ovatko toteutumia esittävät kuvaajat selkeitä?

Hyvin selkeitä 5 4 3 2 1 Hankalasti luettavia

13. Miten parantaisit kuvaajia?

14. Onko kuvaajia riittävästi?

Kuvaajia on liian vähän Kuvaajia on sopivasti Kuvaajia on liikaa

15. Mitä tietoja haluaisit esittää kuvaajana?

16. Löytyykö kuvaajista kaikki olennainen tieto?

Kaikki olennainen tieto löytyy 5 4 3 2 1 Olennaisia tietoja puuttuu

17. Mitä tietoja haluaisit lisätä kuvaajiin?

TULOSALUEEN SANALLINEN YHTEENVETO

18. Onko tulosalueen yhteenvedon laajuus mielestänne sopiva?

Yhteenveto on liian lyhyt Yhteenveto on sopiva Yhteenveto on liian pitkä

19. Kuinka tärkeänä näet yhteenvedossa vertailun edelliseen vuoteen?

Erittäin tärkeänä 5 4 3 2 1 En ollenkaan tärkeänä

20. Kuinka tärkeänä näet yhteenvedossa vertailun talousarvioon?

Erittäin tärkeänä 5 4 3 2 1 En ollenkaan tärkeänä

21. Kuinka tärkeänä näet yhteenvedossa vertailun ennusteeseen?

Erittäin tärkeänä 5 4 3 2 1 En ollenkaan tärkeänä

22. Mitä muuta tietoa haluaisit sanalliseen yhteenvetoon?

HENKILÖSTÖMITTARIT

23. Onko mielestäsi hyödyllistä esittää henkilöstömittareita raportin yhteydessä?

Erittäin hyödyllistä 5 4 3 2 1 Ei ollenkaan hyödyllistä

24. Onko henkilöstömittarit hyvin valittu?

Erittäin hyvin 5 4 3 2 1 **Mittarit tulisi valita uudelleen**

25. Onko henkilöstömittareiden määrä mielestäsi sopiva?

Mittareita on liian vähän **Mittareiden määrä on sopiva** **Mittareita on liian paljon**

26. Mitä henkilöstömittareita haluaisitte lisätä tai poistaa?

TOTEUMAT TULOSYKSIKÖITTÄIN

27. Ovatko luvut ymmärrettäviä?

Hyvin ymmärrettäviä 5 4 3 2 1 **Huonosti ymmärrettäviä**

28. Onko esitettyjen lukujen määrä sopiva?

Lukuja on liian vähän **Lukuja on sopivasti** **Lukuja on liikaa**

29. Onko lukujen esitystapa looginen ja johdonmukainen?

Hyvin looginen 5 4 3 2 1 **Erittäin epäselvä**

30. Mitä parannuksia tekisit esitystapaan? Asettelu, värien käyttö ym.

31. Ovatko toteutumia esittävät kuvaajat selkeitä?

Hyvin selkeitä 5 4 3 2 1 **Hankalasti luettavia**

32. Miten parantaisit kuvaajia?

33. Onko kuvaajia riittävästi?

- Kuvaajia on liian vähän Kuvaajia on sopivasti Kuvaajia on liikaa

34. Mitä tietoja haluaisit esittää kuvaajana?

35. Löytyykö kuvaajista kaikki olennainen tieto?

- Olennainen tieto löytyy 5 4 3 2 1 Olennaisia tietoja puuttuu

36. Mitä tietoja haluaisit lisätä kuvaajiin?

TOIMINNAN RAPORTOINTI

37. Onko mielestäsi hyödyllistä esittää toimintaan liittyviä mittareita raportin yhteydessä?

- Erittäin hyödyllistä 5 4 3 2 1 Ei yhtään hyödyllistä

38. Onko mittarit hyvin valittu?

- Mittarit on valittu hyvin 5 4 3 2 1 Mittarit on valittu huonosti

39. Onko mittareita riittävästi?

- Mittareita on liian vähän Mittareita on sopivasti Mittareita on liikaa

40. Mitä mittareita haluaisitte lisätä tai poistaa?

TULOSYKSIKÖIDEN SANALLINEN YHTEENVETO

41. Onko tulosityksiköiden yhteenvedon laajuus mielestäsi sopiva?

- Yhteenvedo on liian lyhyt Yhteenvedo on sopiva Yhteenvedo on liian pitkä

Kyselyn kysymykset

42. Kuinka tärkeänä näet yhteenvedossa vertailun edelliseen vuoteen?

Erittäin tärkeänä 5 4 3 2 1 En ollenkaan tärkeänä

43. Kuinka tärkeänä näet yhteenvedossa vertailun talousarvioon?

Erittäin tärkeänä 5 4 3 2 1 En ollenkaan tärkeänä

44. Kuinka tärkeänä näet yhteenvedossa vertailun ennusteeseen?

Erittäin tärkeänä 5 4 3 2 1 En ollenkaan tärkeänä

45. Mitä muuta tietoa haluaisit sanalliseen yhteenvedoon?

TOIMINNAN VERTAILU

46. Onko mielestäsi hyödyllistä esittää toimintaan liittyviä mittareita raportin yhteydessä?

Erittäin hyödyllistä 5 4 3 2 1 Ei ollenkaan hyödyllistä

47. Onko mittarit hyvin valittu?

Erittäin hyvin 5 4 3 2 1 Mittarit tulisi valita uudelleen

48. Onko mittareiden määrä mielestäsi sopiva?

Mittareita on liian vähän Mittareita on sopivasti Mittareita on liikaa

49. Mitä mittareita haluaisitte lisätä tai poistaa?

50. Kuinka tärkeänä näet vertailun muihin kaupunkeihin?

Erittäin tärkeänä 5 4 3 2 1 En ollenkaan tärkeänä

Kyselyn kysymykset

51. Kuinka tärkeänä näet vertailun koko Suomen keskiarvoon?

Erittäin tärkeänä En ollenkaan tärkeänä
5 4 3 2 1

52. Kuinka tärkeänä näet vertailun edellisiin vuosiin?

Erittäin tärkeänä En ollenkaan tärkeänä
5 4 3 2 1

53. Ajatuksia / kehitysehdotuksia vertailujen suhteen?

54. Onko raportin yleisilme mielestäsi selkeä ja miellyttävä?

Yleisilme on erittäin Yleisilme on huono
hyvä 5 4 3 2 1

55. Miten parantaisit raportin yleisilmettä?

56. Onko raportissa käytetty teksti luettavuuden kannalta sopivan kokoista?

Teksti on liian Teksti on sopi- Teksti on liian
pienää vaa suurta

57. Käytetäänkö raportissa värejä ymmärrettävästi?

YHTEENVETO

58. Kuinka hyödyllisenä näkisitte tällaisen kuukausiraportin oman työnne kannalta?

Erittäin hyödyllisenä Ei ollenkaan hyödylli-
5 4 3 2 1 senä

59. Haluaisitteko osallistua tällaisen raportin kehittämiseen omalla vastualueellanne?

Kyllä En

Kiitos vastauksestanne !