

Vantaan kaupungin johdon raportoinnin sisällön kehittäminen

Kimmo Puranen



Tekijä(t) Kimmo Puranen	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Vantaan kaupungin johdon raportoinnin sisällön kehittäminen	Sivu- ja liitesivumäärä 76+7
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Vantaan kaupungin johdon raportointia voisi parantaa. Vantaan kaupungilla on valtava määrä erilaisia tietojärjestelmiä ja niissä erilaista informaatiota, jota ei ole hyödynnetty parhaalla mahdollisella tavalla. Työ rajattiin koskemaan Vantaan kaupungin johdon raportoinnin talousraportointiosiota.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimusta, joka sisälsi sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen. Toimintatutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi siksi, että tällä kehittämistehtävällä pyrittiin toiminnan (johdon raportoinnin) kehittämiseen ja sitä kautta muutokseen. Tutkimuksen tuloksia ei pyritty yleistämään vaan ne olivat aikaan ja paikkaan sidottuja. Tutkimuksen tulokset ovat valideja ainoastaan Vantaan kaupungin organisaatiossa ja kuvaavat tutkimuksen tekoetken tilannetta.</p> <p>Kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin toukokuussa 2014 Webropol -kyselytyökalun avulla ja mielipidetutkimuslinkki lähetettiin sähköpostitse ennalta määrätyille raportoinnin aktiivikäyttäjryhmälle. Tämän määrällisen tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa varsinainen johdon raportoinnin kehittämiskohde ja sellaiseksi tuli strategisten tavoitteiden seurannan ja raportoinnin kehittäminen.</p> <p>Kehittämiskohteen selvittyä ja kehittämistehtävän edistyttyä sitä jatkettiin laadullisilla haastatteluilla huhtikuussa 2015. Tämä kehittämiskohde rajattiin koskemaan ainoastaan talouteen liittyviä strategisia tavoitteita. Haastattelut toteutettiin kaupungin eri toimialoilla teemahaastatteluina. Tämä kvalitatiivinen tutkimus kokonaisuudessaan tuotti paljon hyviä toteuttamiskelpoisia kehitysideoita, miten taloudellisten strategisten tavoitteiden seuranta voisi kehittää.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena ilmeni tarve hankkia Vantaan kaupungille sähköinen strategiatyökalu (strategian toteuttamisen suunnittelu-, toteutus- ja seurantajärjestelmä), joka sisältäisi muun muassa talous- ja toimintatiedon hyödyntämisen, analysointityökaluja, porautumismahdollisuuden, strategian kytkösten varmennuksia ja tarkistuksia (ei osaoptimointia), reaaliaikaisen raportoinnin soveltuvien osien, strategian jalkauttamisen tarkistuksia, seurannan ja raportoinnin vastuuttamista henkilötasolle. Muut toiveet liittyivät muun muassa strategian tiedottamisen tehostamiseen, strategisten mittareiden valintaan ja niiden kytkemiseen organisaatiohierarkiassa järkevällä tavalla.</p> <p>Loppupäätelmänä voidaan todeta, että tutkimus tuotti hyviä ja realistisia kehitysehdotuksia strategian seurannan ja raportoinnin tehostamiseksi mutta niiden toteuttaminen vaatii vielä paljon työtä ja rahaa. Saatuja kehitysehdotuksia pitää vielä tutkia tarkemmin ja selvittää, millaisia tietoteknisiä järjestelmiä on nykyään markkinoilla olemassa ja mitä ne mahdollistavat. Toivottavasti suurin osa kehitysideoista toteutuu lähitulevaisuudessa jonkun sähköisen strategiatyövälineen myötä ja strategisen johtamisen tulokset eivät jää ainakaan järjestelmän heikkouden takia huonoiksi.</p>	
Asiasanat Talous, raportointi, strategia, kehittäminen, julkinen talous	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelmat, tutkimuskysymykset, työn tavoitteet.....	2
1.2	Tutkimuksen kohdeorganisaatio.....	4
1.3	Opinnäytetyön rakenne	5
2	Raportoinnin tehtävät ja vaatimukset.....	7
2.1	Raportoinnin merkitys	9
2.2	Raportoinnin jaottelu	11
2.3	Tunnusluvut	12
2.4	Raportoinnin kehittäminen.....	12
2.5	Vantaan kaupungin tavoitteleva tietovarastoarkkitehtuuri.....	13
3	Kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmä	14
3.1	Tutkimusstrategian valinta.....	14
3.2	Perusjoukko, otantamenetelmä ja otoskoko	15
3.3	Tiedonkeruumenetelmä ja -väline	16
3.4	Tutkimuksen toteutusaika ja toimeksiantaja	18
3.5	Selvitys kenttätyöstä	18
3.6	Vastausmäärä ja -prosentti	19
3.7	Analysointimenetelmät	19
4	Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset	21
4.1	Vastaajien taustatiedot.....	21
4.2	Pakolliset suljetut (strukturoidut) kysymykset	23
4.3	Vapaaehtoiset avoimet kysymykset	28
4.4	Kvantitatiivisen tutkimuksen olennaiset tulokset	29
4.5	Kvantitatiivisen tutkimuksen kokonaisluotettavuus	32
4.6	Kvantitatiivisia tutkimuskysymyksiä jatkotutkimukselle	35
5	Kohdeyrityksen strategiaproessin nykytila	36
6	Strategian toteutumisen seuranta ja raportointi	44
6.1	Kuntastrategian merkitys.....	44
6.2	Strategiset tavoitteet	45
6.3	Strategian mittaaminen	46
6.3.1	Mittariston käyttöönotto	48
6.3.2	Mittariston toteuttaminen	49
6.3.3	Strategiset toiminta- ja vuosisuunnitelmat	49
6.3.4	Operatiivinen johtaminen.....	51
6.3.5	Strateginen laskentatoimi	52
6.3.6	Strategiaan liittyvät mittausalueet.....	52
6.3.7	Vaikuttavuus ja mittaaminen.....	53

7	Kvalitatiivinen tutkimus	54
7.1	Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä ja -väline	54
7.2	Kvalitatiivisen tutkimusaineiston analysointi	56
7.3	Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset	56
7.4	Kvalitatiivisen tutkimuksen kokonaisluotettavuus	63
7.5	Suosituksat jatkotoimenpiteiksi.....	64
7.6	Suosituksat jatkotutkimuksiksi.....	65
8	Kehitysehdotukset.....	66
9	Johtopäätökset.....	72
	Lähteet	75
	Liitteet.....	77

1 Johdanto

Julkishallinnon toimintatavat ovat uudistuneet melkoisesti reilun kymmenen vuoden aikana, koska mallia on otettu liiketaloustieteestä ja yritysten johtamismalleista. Julkisen sektorin erityispiirre on se, että poliittinen päättäjä ja demokratia kuuluvat kiinteänä osana siihen. (Johansson & Raudasoja 2009, 9.)

Julkisen organisaation tehtävänä on suoriutua sille määrättyistä tehtävistä hyvin ja saada aikaan yhteiskunnallista hyvää - vaikuttavuutta. Vaikuttavuudella tarkoitetaan asetettujen tavoitteiden ja aikaansaatuisten vaikutusten välistä suhdetta pidemmällä aikavälillä. Vaikutus havainnollistaa toiminnon tai palvelun aikaansaamia muutoksia esimerkiksi työllistymiseen. Tietoisuus vaikuttavuustavoitteiden saavuttamisen kustannuksista on esiarvoisen tärkeää julkishallinnon päättäjille, johtajille ja esimiehille. (Johansson & Raudasoja 2009, 9, 202.)

Uusi kuntalaki astui voimaan 1.5.2015. Kunnan taloutta koskevia säännöksiä sovelletaan jo kuluvana vuonna. Uudella kuntalailla pyritään parantamaan kunnan asukkaiden itsehallinnon ja osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien toteutumista sekä kunnan toiminnan suunnitelmallisuutta ja taloudellista kestävyyttä. Kuntien uutena lakisääteisenä velvoitteena on muun muassa kuntastrategian laadinta. (Kuntarakenne 2015.)

Julkisen sektorin strategiset talouskysymykset poikkeavat yksityisestä sektorista. Julkisella puolella poliitikot ovat päättäneet suurimmat linjapäätökset varojen käytöstä kohdentamalla niitä erilaisten yhteiskunnallisten tehtävien välillä. Virkamiesten esimiehille jää strategisten päätösten toimeenpano. Julkisen sektorin taloudellisen suunnittelun vapausaste on paljon rajatumpaa kuin yksityisellä sektorilla. Yritysten käytettävissä olevat varat voivat kasvaa sitä mukaa, kun liikevaihto kasvaa. Julkisen sektorin on yleensä tyydyttävä siihen taloudelliseen raamiin, joka on poliittisesti päätetty. (Johansson & Raudasoja 2009, 26.)

Talousnäkökulman kytkeminen julkisen organisaation strategiaprosessiin on tärkeää, koska strategia suuntautuu aina tulevaisuuteen ja talousraamit eivät mahdollista kaikkia strategian painopisteitä. Tyypillisiä kunnan strategisia painopisteitä ovat muun muassa kunnan vetovoimaisuuden, kilpailukyvyyn tai palvelukyvyyn kehittäminen, talouden perustan ja tuottavuuden parantaminen tai yhteiskuntarakenteen kehittäminen. Strategian avulla tehdään tietoinen suunnanvalinta, jolla visio pyritään toteuttamaan. Samalla päätetään resurssien (myös taloudellisten) sitoutumisesta tulevaisuudessa. (Johansson & Raudasoja 2009, 27.)

Tämä opinnäytetyö tehdään Vantaan kaupungille ja sen tarkoituksena on kerätä kehitysideoita Vantaan kaupungin johdon raportoinnin sisällön kehittämiseksi. Vantaan kaupungilla on valtava määrä erilaisia tietojärjestelmiä ja niissä erilaista informaatiota, joita voisi hyödyntää enemmän. Vantaan kaupungilla ollaan uudistamassa ja parantamassa nykyistä talousraportointia ja se on tarkoitus ottaa käyttöön ensin ylimmälle johdolle ja sen jälkeen keskijohdolle sekä muille esimiehille. Kehittämistehtävä rajataan Vantaan kaupungin talousraportoinnin kehittämiseen ja kehittämistehtävän tuloksia hyödyntämällä pyritään parantamaan talousraportoinnin ja talousraporttien kattavuutta suhteessa valitun kehityskohteen tietotarpeisiin.

Tämän opinnäytetyön aihe on hyvin ajankohtainen Vantaan kaupungille ja sen tuottamille tuloksille on suurta kysyntää. Työnantaja hyötyy näistä kehittämistehtävän esille tuomista tuloksista talousraportointiprojektien ja -prosessien suunnitteluissa ja määrittelyissä. Samalla tutkija kehittää omalta osaltaan ammatillista osaamistaan raportoinnin sisällön kehittämiseen liittyvissä asioissa.

Johdon raportoinnin sisällön kehittämiseksi täytyy ensin kartoittaa, mitä SAP - talousraportoinnin raportteja ja informaatiota nykyisin käytetään ja mitä informaatiota pitäisi saada lisää raporteihin päätöksen teon ja johtamisen tueksi. Lisäksi tutkitaan, mitä mieltä käyttäjät ovat SAP – talousraportointijärjestelmän käytettävyydestä ja sen tuottaman informaation laadusta. Opinnäytetyön tuloksien tavoitteena on saada kehitysideoita, miten talousraportointia kehittämällä valitun kehityskohteen osalta saataisiin lisäarvoa kunnan talouden ja toiminnan johtamiseen ja seurantaan. Johdolla tulee olla käytössä keskeiset johtamisen ja ennakkoinnin taloudelliset tunnusluvut. Kehittämistehtävän tuloksia voidaan soveltuvien osin hyödyntää kaupunkitasoisessa Tiedolla johtaminen – projektissa, jossa uudistetaan talousraportointijärjestelmiä ja luodaan uusia tietovarastoja.

Ylikerälän (2013) mukaan toimintatutkimuksessa tutkija on osa tutkittavan ilmiön toimintaa ja tutkittavan yhteisön jäsen. Tutkija toimii Vantaan kaupungilla taloussuunnitteluyksikössä SAP BI (Business Intelligence) – järjestelmän pääkäyttäjänä ja on mukana talousraportointiin liittyvissä kehitysprojekteissa. Vantaan kaupungilla SAP BI – järjestelmä sisältää raportointi-, budjetointi- ja ennustamisosiot.

1.1 Tutkimusongelmat, tutkimuskysymykset, työn tavoitteet

Tämän kehittämistehtävän tavoite on kerätä kehitysideoita Vantaan kaupungin johdon raportoinnin sisällön kehittämiseksi. Tätä tutkimusongelmaa on tarkoitus lähteä ratkaisemaan tutkimuskysymyksillä (kuvio 1), joihin haetaan vastauksia kysymyslomakkeiden,

haastatteluiden ja tietokirjallisuuden avulla. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvitaan vielä kolme alakysymystä: 1. Mitä asioita talousraporttien käyttäjät eniten haluaisivat kehitettävän Vantaan kaupungin talousraportoinnissa? Tähän alakysymykseen haetaan vastausta kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin. Talousraportoinnin käyttäjille tullaan lähettämään sähköpostitse kyselylomake, jossa kartoitetaan heidän mielipiteitään nykyisestä SAP -talousraportointijärjestelmästä. 2. Mikä on Vantaan kaupungin tärkein talousraportoinnin kehityskohde ja miten sitä tulisi kehittää? Tähän alaongelmaan valitaan kehityskohde kyselytutkimuksen (kvantitatiivisen tutkimuksen) tulosten perusteella. Jotta tiedetään, miten asioita tulisi kehittää, niin sitä selvitetään haastatteluiden (kvalitatiivisen tutkimuksen) avulla. 3. Mikä olisi Vantaan kaupungin uusi malli raportoida? Tähän alakysymykseen muodostan kehitysehdotuksen haastatteluiden ja kirjallisen tietoperustan pohjalta.



Kuvio 1. Kehittämistehtävän tutkimusmenetelmien ja -kysymysten yhteenveto

Kehittämistehtävän tulostavoitteet on saavutettu, kun

- talousraportoinnin kehittämiskohteet on kartoitettu kvantitatiivisen tutkimuksen avulla
- kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten perusteella kehittämiskohteeksi on valittu kriittisin kehityskohde
- valitun kehittämiskohteen kehittämistarpeet on selvitetty kvalitatiivisen tutkimuksen avulla
- valitulle kehittämiskohteelle on luotu kuvauksena uusi raportointimalli (ei tuotantoonsiirtoa kehittämistehtävän puitteissa)

1.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Vantaalla on n. 212 000 asukasta (tilanne 31.5.2015) ja se on väkiluvultaan Suomen neljänneksi suurin kaupunki. Työnantajana Vantaan kaupunki on merkittävä monialakonserni, sillä sen palveluksessa on yli 10 000 työntekijää. Henkilöstössä on sosiaali- ja terveysalan, opetuksen ja kasvatuksen samoin kuin tekniikan, hallinnon ja kulttuurin ammattilaisia. Tavoitteena on tuottaa laadukkaita ja asiakaslähtöisiä palveluita kaikissa elämänkaaren vaiheissa. Vantaan kaupungin organisaatio (kuvio 2) jakautuu viiteen toimialaan: 1. kaupunginjohtajan (Kajo), 2. maankäytön, rakentamisen ja ympäristön (Mato), 3. sivistystoimen (Sito), 4. sosiaali- ja terveydenhuollon (Soster), sekä 5. konserni- ja asukaspalveluiden (Konsas) toimialaan. (Vantaan kaupunki 2015)



Kuvio 2. Vantaan kaupungin organisaatio (Vantaan kaupunki 2015)

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Esittelen seuraavaksi muutamalla sanalla opinnäytetyön rakennetta luvuittain. Nämä kuvaukset luvuittain auttavat paremmin sisällysluettelon kanssa hahmottamaan, mitä tämä opinnäytetyö pitää sisällään. Tarkemmat asiasisällöt ja tutkimustulokset löytyvät kyseessä olevista luvuista.

Tutkimuksen ensimmäinen luku johdattelee tähän kehittämistehtävään. Siinä käydään läpi tämän tutkimukseen taustaa. Luvussa esitellään myös tutkimusongelmat, tutkimuskysymykset ja työn tavoitteet. Lisäksi esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio.

Toisessa luvussa käsitellään raportoinnin tehtäviä ja vaatimuksia kirjallisen tietoperustan pohjalta. Tämä teoriaosuus on tutkimuksen lähtökohta eli se tukee määrällisen tutkimuksen substanssia.

Kolmannessa luvussa käydään läpi kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmä, jota tässä opinnäytetyössä käytettiin. Tässä luvussa selvitetään myös tutkimusstrategian valintaa, perusjoukkoa, otantamenetelmää ja otoskokoa, tiedonkeruumenetelmää ja – välinettä jne.

Neljännessä luvussa esitellään kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia. Tässä luvussa kerrotaan vastaajien taustatiedot, tutkimuskysymykset, tutkimuksen olennaiset tulokset jne. Määrällisen tutkimuksen avulla selvitettiin, mitä ylipäätään pitää kehittää Vantaan kaupungin johdon raportoinnissa eli valittiin kehityskohde.

Viidennessä luvussa kuvataan kohdeyrityksen nykyinen strategiaprosessi, jotta tutkimuksen tuloksista esille nousseita kehitysideoita on helpompaa ja konkreettisempaa ymmärtää.

Kuudennessa luvussa esitellään teoriaa, joka tukee kvantitatiivisen tutkimuksen perusteella valittua kehityskohdetta. Vastaavasti tämä teoria on tietopohjana, kun vertaan laadullisen tutkimuksen tuloksia aiempiin tutkimuksiin.

Seitsemännessä luvussa paneudutaan haastattelututkimukseen, jossa selvitetään, miten haastateltavien henkilöiden mielestä kehittämiskohdetta voidaan parantaa. Tässä luvussa kerrotaan myös, miten haastattelututkimus on toteutettu. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia pohtimalla, tutkittiinko kehittämistehtävässä oikeita asioita ja saadaanko samat tulokset, jos tutkimus uusittaisiin ja tehtäisiin jonkun muun henkilön toimesta.

Kahdeksannessa luvussa kerrotaan tämän tutkimuksen perusteella ja aiemman kirjallisen tietoperustan myötä esille nousseet kehitysehdotukset.

Yhdeksännessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset. Tässä luvussa kerrataan vielä työn tavoitteet ja pohditaan, saavutettiin ne. Lisäksi arvioidaan tulosten merkitystä, hyödyntämistä ja soveltamismahdollisuuksia.

2 Raportoinnin tehtävät ja vaatimukset

Tässä luvussa käydään läpi kirjallisuuteen pohjautuen (teoreettinen näkökulma aiheeseen), millaisia asioita hyvässä raportoinnissa on syytä huomioida. Käsittelen raportoinnin kriteereitä, vaatimuksia ja tehtäviä yleisellä tasolla, koska tutkimuskysymyksetkään eivät keskittyneet vain yhteen tiettyyn asiaan. Käyn läpi muun muassa raportoinnin ja tunnuslукujen tehtäviä, yrityksen johtamiseen liittyvän informaatiotarpeen selvittämistä ja sille asetettavia vaatimuksia, seuranta- ja raportointitietojen jakelua, raportoinnin aikaulottuvuuksia, raportoinnin tuottaman informaation merkitystä ja sisältöä. Tutkimustuloksiani tulkitsani vertaan niitä teoriaosiossa esitettyihin vastaaviin aihepiireihin.

Johdon laskentatoimi tukee organisaation johtamista päätöksenteossa, ihmisten ohjaamisessa ja resurssien varmistamisessa. Laskentatoimea hyödynnetään sekä strategisessa että operatiivisessa päätöksenteossa. Strategisessa päätöksenteossa yrityksen johto ratkaisee, mihin se tavoittelee ja miten. Operatiivisella päätöksenteolla tarkoitetaan päätöksentekoa, joka liittyy jokapäiväisiin tehtäviin. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2012, 140; Koppernicus 2015)

Ohjaus perustuu aina informaatioon, jota tuotetaan raportoinnin avulla. Omistajan delegoima valta liikkeenjohdolle synnyttää johdolle raportointivelvollisuuden toiminnastaan ja sen tuloksista omistajalle. Raportoinnin tulee tuottaa omistajille, johdolle ja koko organisaatiolle jatkuvaa ja tavoitteiden ohjaamista tukevaa tarkoituksenmukaista informaatiota. (Järvenpää, Lämsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 301 – 306.)

Johtamisosaamiseen kuuluu yhtenä osana talouden johtaminen, jonka keskeisiä tehtäväalueita ovat toiminnan ja talouden suunnittelu, toiminnan ja talouden seuranta ja sisäinen valvonta. Esimiehen tulee osata ainakin perustiedot taloudesta ja ymmärtää päätösten taloudellisista vaikutuksista. Esimies tarvitsee jatkuvasti luotettavaa ja oikea-aikaista informaatiota tulevaisuuden, asiakkuuksien ja kysynnän, palveluiden ja tuotteiden, tuotantopanosten, tuotantoprosessin, tuotosten ja niiden laadun, talouden, osaamisen ja vuorovaikutuksen hallinnasta. Tarvittavan informaation tulee olla sekä määrällistä että laadullista ja se koskee sekä toimintaa että taloutta. (Johansson & Raudasoja 2009, 14, 20.)

Julkishallinnossa, jonka toimintaa ei ohjaa kannattavuus, on usein epäselvyyttä tavoitteista ja suoranaiset tavoiteristiriidatkin ovat tavallisia (Karlöf 2004, 158). Usein yritysten strategisia suoritusmittaristoja kehitettäessä on havaittu, ettei strategia välttämättä olekaan niin yksikäsitteinen kuin on kuviteltu. Strategiadokumentteihin on ehkä kirjattu jotain yleisluontoisia ajatuksia tai tavoitteita unohtaen keinot niiden saavuttamiseksi. Mittariston ke-

hittämisprosessi voisi olla luonteeltaan interaktiivista, jonka fokuksena olisi strategian määrittely. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 184.)

Raportointi ei saa jäädä ainoastaan mekaaniseksi raporttien laatimiseksi ja toimittamiseksi johdolle, vaan talousjohdon pitää analysoida poikkeamia yhdessä vastuualueiden johtajien kanssa. Analysoitaessa jokaiseen merkittävään poikkeamaan ja trendiin tulisi löytää selitys ja ongelmien osalta tietoa siitä, mitä asialle on jo tehty tai mitä sille tullaan tekemään. (Järvenpää ym. 2013, 310.)

Olennaista on, että esimies saa informaatiota johtamansa toiminnan tuloksellisuudesta. Tuloksellisuudella tarkoitetaan, että esim. julkinen yksikkö tuottaa mahdollisimman paljon ja laadukkaita vaikutuksia ja suoritteita käytettävissä olevilla tuotannontekijöillä tai ennalta määritellyt aikaansaannokset mahdollisimman pienillä resursseilla. Tällöin esimiehen pitäisi pystyä seuraamaan ainakin aikaansaannoksia (vaikutuksia ja suoritteita) ja resursseja (rahaa ja henkilöstön osaamista). Esimiesten yleisimmin tarvitsemia seuranta- ja raportointitietoja tarvitaan jatkuvasti esim. kuukausitasolla, joillekin tiedoille riittää raportointiheydeksi osavuosisikastausten aikaväli tai vuositaso. Kaikkien näiden tietojen tulisi olla helpposti ja automaattisesti saatavissa organisaation tietojärjestelmistä. (Johansson & Raudasoja 2009, 20–21.)

Tulevaisuuden hallinnan osalta tulisi saada informaatiota asiakasmääristä ja niiden kehitymisestä ja lisäksi tuotannonpanosten saatavuudesta ja hinnasta. Aikaansaannoksista raportoitavaa informaatiota ovat tuotantoprosessin toiminta (esim. käsiteltyjen asioiden määrä ja toiminta-aste/kapasiteetti), tuotokset (toteutunut suoritelmäärä/tavoitteellinen suoritelmäärä ja asiakastytyväisyys- %), taloudellisuus ja tuottavuus (esim. kate ja kustannukset/suorite) ja taloudellisten tavoitteiden toteutuminen. Resursseista raportoitavaa informaatiota tulisi saada ainakin henkilöstöstä (esim. henkilöstötytyväisyysindeksistä ja vaihtuvuusprosentteista). Olennaista on, että esimies saa informaatiota oman organisaationsa osalta siitä, miten asiat ovat sujuneet, miten tavoitteet ovat toteutuneet ja mitkä ovat tulevaisuuden toimintaan liittyviä mahdollisuuksia, esteitä ja uhkia. Organisaation ulkopuolisen informaation hyödyntämisen tarve on lisääntynyt. Hyviä ja parhaita käytäntöjä omalta toimialalta hyödynnetään vertailukehittämisen (benchmarking) avulla. Erilaiset talous- ja tilastotiedot muista organisaatioista tuottavat johdolle tärkeää verrokkitietoa. Benchmarking -tunnuslukuja hyödynnetään myös mittaristojen luomisessa ja tavoiteasetannassa. (Johansson & Raudasoja 2009, 21–22.)

Laadukas taloudellinen informaatio ja sen hyödyntäminen tosiasioiden, uhkien ja mahdollisuuksien kartoittamiseksi luo esimiehelle hyvän perustan oman organisaationsa talouden

johtamiseen. Informaatio yksinään ei riitä, vaan on uskallettava tarttua talouteen vaikuttamalla toimintaan. Esimiehet osallistuvat organisaation strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun, jonka yhteydessä käydään läpi niitä keinoja, joilla voidaan vaikuttaa talouteen. (Johansson & Raudasoja 2009, 25.)

2.1 Raportoinnin merkitys

Raportoinnin tehtävä on varmistaa kunnan menestyksen suunta. Raportoinnilla on tärkeä rooli kunnan talouden ohjauksessa ja se tukee tehtyjen suunnitelmien ja päätösten seuranta. Kunnan keskeisimmät asiat tulisi olla raportoitavissa siten, että kunnan johto ja virkamiehet voivat raportointia hyödyntäen kohdentaa resursseja oikeisiin asioihin. (Lauslahti 2003, 312.)

Laitisen (2003, 71) mukaan "Yritysjohdon laskentatoimen tärkein tehtävä on tukea yritysjohdon työtä, suunnittelua ja päätöksentekoa strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi." Raportointi pitää sisällään erilaista informaatiota, joka tuotetaan suorituskykymittareiden avulla. Jotta mittareiden tuottamaa informaatiota voidaan hyödyntää tehokkaasti johtamisen tukena, niin yrityksen johtamiseen liittyvän informaation tarve tulee selvittää. Suorituskyvyn mittauksen teoreettinen pohja perustuu informaatiotarpeen syntymiseen ja sen tyydyttämiseen mittaamisen avulla. (Laitinen 2003, 71.)

Alhola ja Lauslahti (2005, 173) ovat kuvailleet oman näkemyksensä raportoinnista seuraavasti: "Raportoinnin tehtävänä on kertoa, miten on mennyt, miksi on mennyt näin ja mihin olemme menossa sekä miten eri sisäiset ja ulkoiset tekijät ovat vaikuttaneet nykyiseen tilanteeseen ja miten ne tulevat vaikuttamaan tulevaisuudessa." Näitä raportoinnin määrittelyitä löytyy kirjallisuudesta useita, hiukan erilaisella lähestymistavalla tulkittuna. Nämä edellä mainitut raportoinnin määritelmät pitävät sisällään raportoinnilta vaadittavaa konkreettista tekemistä (menestyksen varmistamista, suunnitelmien tukemista ja talouden ohjaamista) ja raportoinnin tuottaman informaation sisältövaatimuksia (raportoinnin tulee pystyä tuottamaan selitykset tapahtuneesta ja antamaan suuntaviivoja tulevaisuudesta).

Taloushallinto on ylintä johtoa avustava organisaatioyksikkö, jonka tehtävänä on tuottaa informaatiota esimiehille johtamisen avuksi. Raportoinnilla on tärkeä tehtävä organisaation ohjaus- ja johtamisjärjestelmässä. Se mahdollistaa organisaation toiminnan, talouden ja itselleen asetettujen tavoitteiden toteutumien ja ennusteiden seurannan. Raportoinnin tulee tuottaa menneestä, nykyhetkestä ja tulevaisuudesta analysoitua informaatiota. (Johansson & Raudasoja 2009, 22.)

Toiminnan suunnittelussa ja ohjauksessa ennustetieto on kaikkein tärkeintä ja arvokkainta tietoa, koska tulevaisuudessa tapahtuviin asioihin voidaan vaikuttaa vain, mikäli niitä voidaan ennakoita. Nykyhetken tiedot auttavat toteumien seurannassa, koska trendit havaitaan nopeasti ja mahdollisia korjaavia toimenpiteitä voidaan toteuttaa nopeammin. Historiatiedot auttavat oppimaan virheistä, mahdollistavat toteumien seurannan ja toimivat ennusteiden pohjatietoina. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 162.)

Johanssonin ja Raudasojan (2009, 23) mukaan toimivan raportointijärjestelmän suunnittelu ja rakentaminen on ylimmän johdon vastuulla ja heidän tulee ottaa kantaa tässä yhteydessä

- tarvittavaan tietoon ja sen lähteisiin
- tiedon luotettavuuteen, laajuuteen ja saatavuuteen
- raportointialueisiin ja raporttien jakelutapoihin
- raporttien tarkempaan sisältöön, ulkoasuun ja ajoitukseen
- raportoinnin liittämiseen johtamisjärjestelmään, tiedon käsittelyyn ja analysointiin

Sisällöltään raportoitavan informaation tulee olla oikeaa, jottei se johda virheellisiin tulkitoihin ja toimenpiteisiin. Oleellisella informaatiolla halutaan varmistaa, että johtamisessa keskitytään tärkeiden asioiden analysointiin ja johtamiseen. Jokaisen tiedon käyttäjän pitäisi saada tarvitsemansa tasoista informaatiota, jotta tarvittavan seurantatiedon syvyys ja yksityiskohtaisuus toteutuvat. Olennaisen informaation tulee olla saatavilla riittävän ajoissa, jotta siihen ehditään tarvittaessa reagoida. Raporteilla pitäisi olla vastuukäyttäjä, joka aktiivisesti hakee informaatiota, lukee ja analysoi raporteja ja reagoi saamaansa informaatioon. Laskelmien tulee olla vertailukelpoisia, joten samoja mittareita on aiheellista käyttää useamman vuoden ajan ja kaikissa organisaation vastaavissa tulosityksiköissä. Tällä tavalla toimittaessa saadaan hyvin menestyneet yksiköt erottumaan huomommin suorituvista. Raportoinnin pitää olla tämän lisäksi todennettavissa, mikä tarkoittaa, että raportoitavia asioita mitataan ja dokumentoidaan luotettavasti. (Johansson & Raudasoja 2009, 23–24; Järvenpää ym. 2013, 308.)

Raportointi, vaikka se sisältäisi valtavan määrän hienoa ja täydellistä informaatiota, on hyödytön, ellei sille löydy aitoa käyttäjää. Johtamisjärjestelmässä tulee olla selvät vastuut, jotta raportit tavoittavat oikeat käyttäjät. Esimiehen tulee olla aktiivisesti mukana tietotarpeidensa määrittelyssä. Hänen pitää sisäistää, mitä informaatiota hän tarvitsee johtamistyönsä tueksi. Esimiehen on osattava pyytää ja vaatia tarvitsemaansa informaatiota taloushallinnon asiantuntijoilta. Myös taloushallinnon on osattava tarjota ja markkinoida hallussaan olevaa informaatiota ja osaamista johdon käyttöön. (Johansson & Raudasoja 2009, 24.)

Raporttien ymmärrettävyyttä parannetaan siten, että tiedon käyttäjät ovat mukana seurantaraporttien suunnittelussa. Seurantatietoa on oltava oikea ja riittävä määrä, muuten uhka kasvaa, ettei tietoa hyödynnetä. (Johansson & Raudasoja 2009, 24.)

Lauslahden (2003, 315) mukaan tärkein osa raportointia on käytävä keskustelu johtopäätöksineen. Kunnan johdolla pitää olla palo seurata toteumien etenemistä päämääriin nähden, jotta varmistetaan kunnan menestyminen. Seurannalla optimoidaan kunnan johtamista ja aktivoidaan kunnan henkilöstöä. Kunnan johdon käsitellessä avoimesti asioita on myös kunnan työyhteisön havahduttava miettimään tulosten merkitystä. Lauslahti (2003, 315) jaottelee aktiivisen raportointiprosessin viiteen vaiheeseen:

1. Kaikki ymmärtävät, tietävät ja sitoutuvat asetettuihin tavoitteisiin.
2. Asetettujen tavoitteiden toteumat mitataan.
3. Tavoitteiden toteutumisesta käydään dialogia säännöllisesti yksilötasolla ja kokouksissa.
4. Yhdessä tehdyistä johtopäätöksistä tehdään toimenpidepäätökset.
5. Uusia toimenpiteitä aletaan seurata.

2.2 Raportoinnin jaottelu

Raportointi voidaan jaotella ajallisesti kolmeen ryhmään: historiaan, nykyisyyteen ja tulevaisuuteen painottuviin raportteihin. Historiaan ja nykyhetkeen painottuvat raportit ja tunnusluvut ovat yksityiskohtaisia ja luonteeltaan analysoivia. Niiden avulla pyritään selvittämään, onko suunnitellut tavoitteet saavutettu, päätöksien onnistumista ja syitä nykyiseen tilanteeseen. Tulevaisuuspainotteisessa raportoinnissa tunnuslukujen avulla yritetään reagoida tuleviin muutoksiin ja simuloida kunnan tulevaisuuden menestymistä. Näissä selvitetään suuntaa, johon olemme menossa, arvioidaan suunnan oikeellisuutta valittuihin strategioihin nähden ja tärkeimpien sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kehityssuunnat. (Lauslahti 2003, 313.)

Raportointi voidaan pilkkoa myös operatiivisuus-strategisuusasteen perusteella, mikä perustuu erilaisiin käyttäjäkohderyhmiin. Raportointia hyödyntävät kunnan poliittinen johto, operatiivinen johto, virkamiehet ja kuntalaiset sekä muut sidosryhmät. Operatiivisen tason raportointi painottuu historiaan ja nykyisyyteen ollen samalla yksityiskohtaista ja tilanteesta kertovaa. Kunnan johdon strateginen johtaminen pohjautuu pitkälti tulevaisuuteen painottuviin raportteihin, jotka ovat suunnan näyttäviä ja koostuvat pääosin tunnusluvuista ja analyyseistä. (Lauslahti 2003, 313–314.)

Raportoinnin tulee sisältää jossakin muodossa seuraavat kolme osa-aluetta: 1. tulosraportointiin perustuvan kannattavuuden seurannan, 2. rahavirtalaskelmiin pohjautuvan maksuvalmiuden seurannan ja 3. strategisen suorituskyvyn kehityksen seurannan. Strateginen

suorituskykyseuranta pitää sisällään strategian toteutumisen-, markkina- ja kilpailutehokkuuden seurannan ei-rahamääräisen ja muun täydentävän raportoinnin avulla. (Järvenpää ym. 2013, 307.)

Johdon saamat raportit voidaan jakaa luonteeltaan säännöllisiin raportteihin, erityisraportteihin ja talous- ja muihin tilastoihin. Säännöllisiä ns. rutiiniraportteja (esim. talousarvion kuukausittaiset toteutumisvertailut) tuotetaan jatkuvasti laskentajärjestelmistä. Rutiiniraportteihin luetaan myös osavuosisikatsaukset, joiden laadinnassa hyödynnetään myös muista lähteistä kerättyä informaatiota. Erityisraportteja, erillisselvityksiä tai ns. ad hoc -raportteja tuotetaan laskenta- ja tietojärjestelmistä räätälöidysti tiettyyn informaatiotarpeeseen. Talous- ja muut tilastot sisältävät paljon hyödyllistä informaatiota omalle organisaatiolle mutta alun perin niitä on saatettu tuottaa tilastoviranomaisille (Johansson & Raudasoja 2009, 24).

2.3 Tunnusluvut

Raporteissa olevat erilaiset tunnusluvut kuvaavat yrityksen toiminnan onnistumista tiivistetysti. Tunnusluvuille asetetaan usein tavoitearvoja. Lisäksi tunnusluvut yhdistävät operatiivisen toiminnan suunnitelmat yrityksen strategioihin ja keskeisiin menestystekijöihin. (Eskola & Mäntysaari 2006, 124.)

Tunnusluvut on mahdollista jakaa ajallisesti lyhyen aikavälin, keskipitkän aikavälin ja pitkän aikavälin eli strategisen suunnan näyttäviin tunnuslukuihin. Lyhyellä aikavälillä tarkoitetaan alle yhden vuoden ajanjaksoa, keskipitkällä aikavälillä vuodesta kolmeen vuoteen ajanjaksoa ja pitkällä aikavälillä neljän vuoden ajanjaksoa. (Lauslahti 2003, 314.)

Lyhyen ja keskipitkän aikavälin tunnusluvut muodostavat signaalijärjestelmän, jonka avulla tunnustellaan kunnan muutoksia. Strateginen suuntajärjestelmä sisältää keskipitkän ja pitkän aikavälin tunnuslukuja. (Lauslahti 2003, 314–315.)

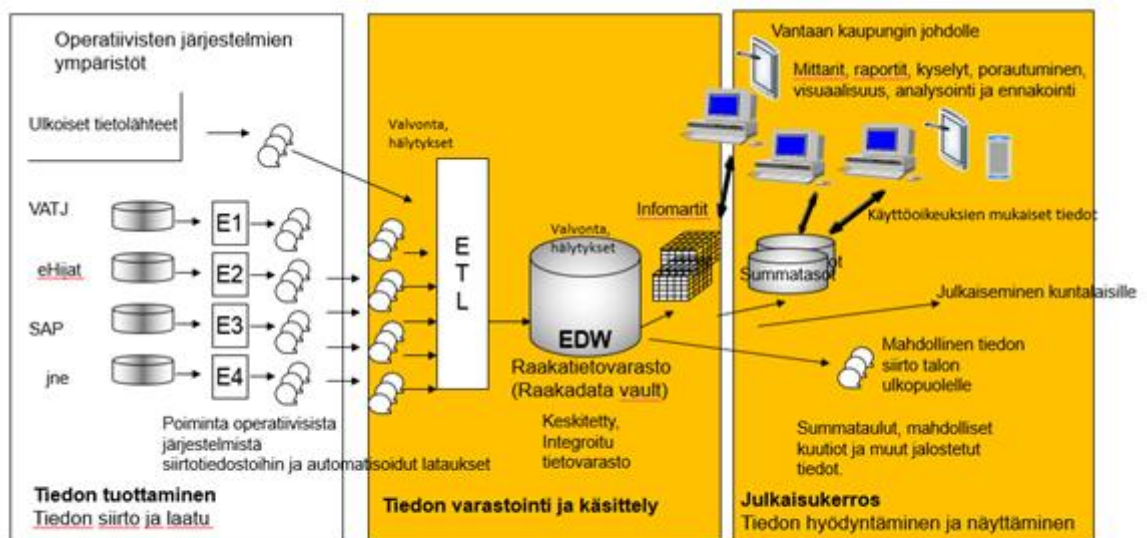
2.4 Raportoinnin kehittäminen

Raportoinnin kehittämistä voidaan edesauttaa Järvenpään ym. (2013, 308) mukaan seuraavien avainkysymysten avulla: Mitä informaatiota raportoidaan? Millaisia ominaisuuksia informaatiolta vaaditaan? Milloin raportoidaan? Miten informaatio raportoidaan? Raportoitavien asioiden tulee täyttää kattavuuden ja olennaisuuden kriteerit. Kattavuudella tarkoitetaan, että raportoinnilla pystytään antamaan riittävän monipuolinen kuva yrityksen taloudellisesta tilasta ja sen kehityksestä sekä strategian toteutumisesta. Olennaisuus tarkoittaa

taa arvioimista raporttien tarpeellisesta lukumäärästä ja raporttien tuottaman informaation tarkkuudesta. (Järvenpää ym. 2013. 308.)

2.5 Vantaan kaupungin tavoitteleva tietovarastoarkkitehtuuri

Vantaan kaupunki tavoittelee oheista tietovarastoarkkitehtuuria (kuvio 3), jossa monesta erillisestä tietojärjestelmästä tiedot poimitaan ETL:n (Extract - Transform - Load eli tietojen poiminta, muokkaaminen ja lataaminen) avulla raakatietovarastoon EDW:hen (Enterprise Data Warehouse). Tietoja lähdejärjestelmistä ladattaessa, niitä samalla yhdistetään ja harmonisoidaan. EDW on ns. raakatietovarasto, jonka ideana on ladata lähes kaikki keskeiset rakenteelliset tiedot lähdejärjestelmistä tarkalla tapahtumatasolla (kuvassa ETL). Tietoja ei tässä vaiheessa vielä jalosteta, ts. ei lasketa kaavoilla tunnuslukuja, summia ja mittareita; tällainen jalostustyö tehdään vasta vaiheessa ETL 2. Tietovaraston perusrakenteissa hyödynnetään aina kun on mahdollista kansallisia standardoituja määrittymiä ja käsitteitä. (Vantaan kaupunki 2015.)



ETL= Extract-Transform-Load eli tietojen poiminta, muokkaus ja lataaminen

Kuvio 3. Vantaan kaupungin tietovarastoarkkitehtuurin tavoitetila (Vantaan kaupunki 2015)

3 Kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmä

Tällä kvantitatiivisella (määrällisellä) tutkimuksella on tarkoitus selvittää, mitä pitää kehittää Vantaan kaupungin talousraportoinnissa, jotta se vastaa paremmin nykyisiä raportointitarpeita. Tutkimuksessa asetetaan eri kysymysten (muuttujien) tuottamat vastaukset kriittisyysjärjestykseen. Kriittisimmäksi kehityskohteeksi määritetään se kohde, joka saa huonoimmat arvosanat määrällisessä tutkimuksessa. Kriittisintä kehityskohdetta lähdetään myöhemmin kehittämään laadullisin tutkimusmenetelmin (luku 7 Kvalitatiivinen tutkimus). Seuraavaksi käyn läpi määrällisen tutkimuksen toteutusta ja sen tuottamia tuloksia.

3.1 Tutkimusstrategian valinta

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan lähestymistapaa, jolla tutkimusta tehdään. Menetelmä, joka tässä tapauksessa on mielipidekysely, on alisteinen lähestymistavalle. (Ylikerälä 2013)

Olen valinnut tutkimusstrategiaksi toimintatutkimuksen (Ylikerälä 2013), koska

- tutkimuksen tarkoituksena on toiminnan (=johdon raportoinnin) kehittäminen ja muutos
- laadulliset ja määrälliset menetelmät ovat mahdollisia
- yhteistyö on oleellista tiedon tuottamisessa
- ei pyritä yleistämään tutkimuksen tuloksia
- tutkija on osa tutkittavan ilmiön toimintaa ja tutkittavan yhteisön jäsen
- tutkijalla on mahdollisuus toimia muutosagenttina
- toiminta, tutkimus ja muutos toteutuvat kaikki samanaikaisesti
- se on reflektiivinen (=pohtii totuttujen toiminta- ja ajattelutapojen perusteita; mitä, miten, miksi)

Toimintatutkimuksen valintaa tukee myös tutkimuksen päämäärä, jossa haetaan käytännön hyötyjä ja käyttökelpoisen informaation lisääntymistä. Tutkimustehtävien määrittäminen pohjautuu kehittämis- ja tiedonmuodostustehtäviin. Toimintatutkimuksessa osanottajien käytännön osaamista ja asiantuntemusta pyritään kehittämään. Toiminnalla on yhteys sekä syy-seuraussuhteiden tutkimiseen että ihmisten toimintaan heidän päämääriensä näkökulmasta. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 22.)

Yleensä kvantitatiivisella tutkimuksella tavoitellaan yleiskäsityksiä ja kvalitatiivisella tutkimuksella paneudutaan yksityiskohtiin, mutta tutkimusotteen valinta ei välttämättä ole ehdoton. Myös määrällisellä menetelmällä voidaan tutkia yksityiskohtia. Samassa tutkimuksessa on mahdollista käyttää molempia lähestymistapoja. (Vehkalahti 2008, 13.)

3.2 Perusjoukko, otantamenetelmä ja otoskoko

Vantaan kaupungin SAP -talousraportoinnin perusjoukon muodostavat noin 800 henkilöä, joilla on käyttöoikeus raportointijärjestelmään. Suurin osa heistä ei ole tekemisissä johdon raportointi -osion (käytössä vain esimiehillä ja talousasiantuntijoilla) kanssa, eivätkä käytä talousraportointia aktiivisesti, joten tutkimuksen tulokset vääristyisivät tietyin osin, jos tutkimus tehtäisiin kokonaisotantana. Koko perusjoukko ei tunne järjestelmän tarjoamia mahdollisuuksia niin hyvin kuin aktiivikäyttäjät, jotka ovat suurimmaksi osaksi johdon raportointi -osion käyttäjiä. Lisäksi ongelmana tutkimuksen kannalta oli se, ettei perusjoukon jäsenistä ole ajantasaista käyttäjärekisteriä. Tämä tarkoittaa sitä, että otoskehikko oli siten puutteellinen (Kananen 2008, 71).

Perusjoukolla tarkoitetaan joukkoa, johon tutkimus kohdistuu. Koska perusjoukkoa oli vaikea määritellä, niin ei voida puhua otoksestakaan. (Heikkilä 2008, 297; Vehkalahti 2008, 46.)

Otanta-asetelman tulisi olla sellainen, että jokaisella perusjoukon jäsenellä on sama todennäköisyys tulla valituksi otokseen. Satunnaisuus on vastaajien valinnassa olennaista. Elleivät nämä asiat toteudu, niin otos ei edusta perusjoukkoa. Otanta-asetelma on menetelmä, jolla perusjoukosta poimitaan havaintoyksiköt (mittauksen kohteena oleva asia tai henkilö) tutkimukseen. Otos on perusjoukosta poimittu tutkittavien joukko. (Vehkalahti 2008, 43; Vilka 2007, 176; Heikkilä 2008, 297.)

Nämä yllä mainitut asiat huomioiden tutkimuksessani käytettiin ei-todennäköisyyteen perustuvaa otantaa, tarkemmin sanottuna harkinnanvaraista näytettä, koska tiesin etukäteen keille kysely lähetettiin. Tuloksia ei voi näin ollen yleistää perusjoukkoon vaan kyselystä tehtävät johtopäätökset rajoittuvat pääasiallisesti kyselyyn vastanneisiin. (Vehkalahti 2008, 46.)

Pyysin eri toimialojen talousasiantuntijoita nimeämään toimialoittain SAP - talousraportoinnin aktiivikäyttäjät (pääosin johdon raportointi -osion käyttäjiä). Sain listattua 115 henkilöä, joille lähetin tämän mielipidetutkimuksen. Johdon raportointi -osiota käyttävä joukko oli liian pieni, jotta tutkimus olisi voitu tehdä tilastotieteellisesti oikein. Otokskoon pitää olla yli 100, kun kohderyhmä on suppea ja tuloksia tulkitaan kokonaistasolla. Otokskoko tutkimuksessani ylitti niukasti tuon 100 henkilön rajan, joten tulkitsen tutkimuksen tuloksia kokonaistasolla. Otoksoon on oltava vähintään 200–300, kun perusjoukossa on ryhmiä, joita vertaillaan keskenään. Lisäksi jokaisessa ryhmässä pitäisi olla vähintään 30 tilastoyksikköä. (Heikkilä 2008, 45.)

Tutkimuksessani olevat ryhmät jäivät liian pieniksi otoskoon lisäksi, jotta niitä voisi vertailla luotettavasti (tilastollisesti) toisiinsa. Vastaajien tarkemmat taustatiedot löytyvät kohdasta 4.1 Vastaajien taustatiedot. Suurin ryhmä oli lukumääräisesti 25 henkilöä kohdassa "vastaajat esimiesaseman mukaan". Toimialoittain ryhmiteltynäkin suurin ryhmä oli ainoastaan 16 henkilöä (Soster). Tämä tarkoittaa, että ainoa mahdollisuus oli tutkia tuloksia kokonaisuudessa ja silloinkin yleistämättä liikaa tuloksia ja johtopäätöksiä. Tähän mielipidetutkimukseeni valittujen ihmisten (havaintoyksiköiden) uskottiin kuitenkin edustavan perusjoukkoa (sisältäen johdonraportoinnin) parhaiten (Kananen 2008, 74).

3.3 Tiedonkeruumenetelmä ja -väline

Kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat kysymykset, jotka voivat olla avoimia tai strukturoituja (valmiit vastausvaihtoehdot). Kysymysten toimivuus ja hyvyys tutkimuksen onnistumisen kannalta riippuu siitä, ymmärtääkö vastaaja kysymykset oikein, onko vastaajalla kysymysten edellyttämä tieto ja haluaako vastaaja antaa kysymyksiin liittyvän tiedon. (Kananen 2008, 25.)

Käytin tutkimuksessani pääosin strukturoituja kysymyksiä mutta myös joitakin avoimia kysymyksiä, jotta saan kvalitatiivisia haastatteluita varten kerättyä esiaineistoa. Tutkittavien asioiden ja niiden ominaisuuksien suunnittelua ja vakiointia kutsutaan strukturoinniksi. Tämä tarkoittaa tutkittavien asioiden vakioimista lomakkeelle kysymyksiksi etukäteen niin, että kysymykset ymmärretään yksikäsitteisesti ja kysymykset kysytään samalla tavalla kaikilta vastaajilta. (Vilka 2007, 14–15.)

Määrällisessä tutkimuksessa jokaiselle tutkittavalle asialle (muuttujalle) annetaan arvo. Arvo voi olla esim. kirjain tai numero. (Vilka 2007, 15) Esittelen tarkemmin käyttämäni muuttujat ja niille annetut arvot tuonnempana kohdassa 4.2 Pakolliset suljetut (strukturoidut) kysymykset.

Päädyin määrällisen menetelmän tutkimustyyppiin valinnassa (survey) kyselytutkimukseen (Ylikerälä 2013), koska

- tässä tutkimuksessa ei ollut vaihtuvia muuttujia (ei-kokeellinen strategia)
- havaintoyksikkönä olivat ihmiset
- tieto kerättiin kyselylomakkeella valmiiden vastausvaihtoehtojen avulla
- se soveltui mielipidetutkimukseen
- havainnot kerättiin yhtenä ajankohtana (poikittaistutkimus)

Laadin yksikäsitteiset ja selkeät kysymykset, jotka vastasivat niihin asioihin, joita haluttiin tutkia. Esitetasin kysymyslomakkeen useammalla henkilöllä (asiantuntijasta johtajaan) ennen varsinaista tutkimusta, jotta varmistuin kysymyksien tulleen ymmärretyiksi. Kysely-

lomakkeen tulee olla selkeä, koska se toimii tiedonkeruuvälineenä. Esitestauksessa kyselylomakkeelta paljastui pari saman sisältöistä kysymystä, jotka luonnollisesti poistin lopullisesta versiosta.

Teknisesti empiirinen aineisto kerättiin Internet-pohjaisella tutkimus- ja tiedonkeruuohjelma Webropolilla, joka on käytössä Vantaan kaupungilla. Webropolissa oli tekemäni tutkimuslomake (liite 1), jonka vastaajat täyttivät tietokoneidensa kautta. Saadut vastaukset tallentuivat suoraan sähköiseen muotoon Webropoliin. Käytin tutkimuskysymyksiä suljettuja (strukturoiduja) kysymyksiä, joissa olivat valmiit vastausvaihtoehdot. Kysymysten asteikkotyypinä käytin Likertin 5-portaista asteikkoa, joka soveltui hyvin mielipidekysymyksiin. Toisena ääripäänä oli tyypillisesti täysin samaa mieltä (5) ja toisena ääripäänä täysin eri mieltä (1). Analysoinnissa voidaan käyttää kysymyksittäin mm. keskiarvoa ja keskihajontaa. Lisäksi tuloksia voidaan esittää kysymyksittäin palkkikaaviona prosenttiosuuksien muodossa.

Webropolissa automaattisesti syntyneen aineiston hyödyntäminen ja tutkimustulosten analysoiminen tapahtuu seuraavien vaiheiden kautta. Vaiheessa 1 siirsin Webropolista syntyneen aineiston Exceliin jatkokäsiteltäväksi. Vaiheessa 2 lisäsin varmuuden vuoksi havaintomatriisin ensimmäiseksi muuttujaksi juoksevan numeron, jotta voin aina tarvittaessa palauttaa aineiston alkuperäiseen järjestykseen. Vaiheessa 3 Likertin asteikon vastaukset piti konvertoida (koodata uudelleen) mielipidekysymysten osalta numeraaliseen muotoon siten, että havaintomatriisissa ollut numero 1 (=täysin samaa mieltä) sai arvon 5, numero 2 (=jokseenkin samaa mieltä) sai arvon 4, numero 3 (=ei samaa eikä eri mieltä) sai arvon 3 eikä vaatinut uudelleen koodausta, numero 4 (=jokseenkin eri mieltä) sai arvon 2, numero 5 (=täysin eri mieltä) sai arvon 1 ja numero 6 (=ei kokemusta asiasta) poistettiin matriisista, jottei se vääristä tunnuslukulaskentoja. Tässä uudelleenkoodauksessa (vaihe 3) huomioin sen, etteivät muunnetut arvot mene sekaisin vielä muuntamattomien lukujen kanssa. Muunsin kaikki luvut ensin kymmenkertaisiksi konvertoituun arvoon nähdessä esim. numerosta 2 (konvertoitu arvo 4) tuli 40 eikä 4, jolloin se olisi mennyt sekaisin vielä muuntamattomien numeroiden 4 kanssa. Vaiheessa 4 jaoin konvertoidut arvot kymmenellä, jotta sain palautettua ne konvertoidulle asteikolle 1-5. Tällä tavalla sain laskettua esim. keskiarvot oikein ja loogisemmin (=isompi luku on parempi). Vaiheessa 5 muunsin myös luokittelevat muuttujat (vastaajan toimiala, esimiesasema ja Vantaan SAP - talousjärjestelmän käyttökokemus vuosina) numeraalisesta muodosta sanalliseen muotoon sen mukaan, kun ne olivat havaintomatriisin selitteissä (taulukon alaosassa oli automaattisesti muodostettu seliteosio). Tämän jälkeen vaiheessa 6 hyödynsin Haaga-Heliasta saatua Exceliin liitettävää tilastoapu-ohjelmaa, jolla sain kätevästi laskettua erilaisia tilastollisia tunnuslukuja analysointia varten.

Empirian kohteena olivat Vantaan kaupungin eri toimialojen talous- ja hallintojohtajat, talouspääalliköt ja talousasiantuntijat. Lisäksi talousasiantuntijat nimesivät toimialoittain henkilöitä, jotka ovat tekemisessä talousraportoinnin kanssa (=talousraportoinnin aktiivikäyttäjät). Tutkimus lähetettiin vastaajille sähköpostitse 8.5.2014 ja samassa viestissä oli saatekirje (liite 2), jossa kerrottiin, miksi tämä tutkimus tehdään, kuka tutkimusta tekee ja miten vastaajat on valittu. Lisäksi saatekirjeessä mainittiin, että kyselyn avulla on mahdollisuus vaikuttaa talousraportoinnin kehittämiseen ja vastaajat pysyvät anonyymeinä. Viestissä oli linkki varsinaiseen kyselylomakkeeseen.

3.4 Tutkimuksen toteutusaika ja toimeksiantaja

Tutkimus toteutettiin 8.5.–16.5.2014. Varsinainen kysely saatekirjeineen ja muistutuskirje (liite 3) lähetettiin minun nimelläni Vantaan kaupungin talousjohtajan sähköpostista, jotta kyselylle saatiin enemmän "painoarvoa".

Kyselyyn osallistuvien henkilöiden nimet kerättiin jo helmi-maaliskuussa 2014. Lähetin silloin eri toimialojen talousasiantuntijoille sähköpostitse alustavaa tietoa tästä tutkimuksesta ja pyysin heiltä SAP -talousraportoinnin aktiivikäyttäjien nimiä tutkimustani varten. Tämä opinnäytetyöhöni (Vantaan kaupungin johdon raportoinnin sisällön kehittäminen) liittyvä kvantitatiivinen tutkimus kuuluu yhtenä täydentävänä osana suurempaan Tiedolla johtaminen -projektiin. Tutkimuksen toimeksiantaja on Vantaan kaupungin taloussuunnittelun tulosalue, jolle raportoin tuloksista kouluni (Haaga-Helia amk) lisäksi.

3.5 Selvitys kenttätyöstä

Kenttätyö suoritettiin nettikyselyn avulla. Tässä tiedonkeruuvaiheessa empiirinen aineisto kerättiin Webropol -kyselytyökalulla, joka on käytössä Vantaan kaupungilla. Vastaajat saivat omaan sähköpostiinsa viestin kyselystä. Viestissä oli mukana saatekirje ja linkki kyselylomakkeeseen. Koska kyselyyn vastaaminen tapahtui Internetin kautta, niin haastattelijaa ei tarvittu. Näin myös haastattelijan vaikutus vastauksiin vältettiin mutta toisaalta vastauksien laatu voi kärsiä. Lisäksi kysymyksien väärinkäsitysmahdollisuus voi olla suurempi kuin haastattelijan kanssa. Toisaalta kyselyn vastaukset tallentuivat automaattisesti siinä muodossa kuin vastaaja oli vastannut Webropol -järjestelmään, josta ne ajettiin erikseen Exceeliin tarkempaa jatkoanalysointia varten. Tiedot siirtyivät Exceeliin valmiiksi havaintomatriisina. Havaintomatriisin yhdellä rivillä on tutkittavan henkilön tiedot ja yhdessä sarakkeessa on kaikilta vastaajilta saadut yhden kysymyksen vastaukset (Heikkilä 2008, 123).

3.6 Vastausmäärä ja -prosentti

Mielipidetutkimukseni lähetettiin 115 henkilölle ja vastauksia tuli yhteensä 50, joten vastausprosentti oli 43,5 %. Kyselystä lähetettiin 14.5.2014 myös yksi muistutuskirje, jota ennen oli tullut ainoastaan 24 vastausta. Muistutuksen jälkeen tuli 26 vastausta lisää, joten muistutuskirje oli paikallaan.

Kyselytutkimuksen vastausprosentti jäänee nykyisin alle 50 %:iin (Vehkalahti 2008, 44). Tähän peilaten tutkimukseni vastausprosentti lienee ihan normaali ja hyvä. Tilastotieteellisesti 20–30 %:n vastausprosentit ovat riittämättömiä tutkimusongelman analysoinnin kannalta (Kananen 2008, 77).

3.7 Analysointimenetelmät

Kvantitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmän tulee antaa tietoa siitä, mitä ollaan tutkimassa. Määrällisen analyysin perusmenetelmillä voidaan kuvata yhden, kahden tai useamman muuttujan välisiä suhteita. Tällaisia ovat erilaiset tunnusluvut, kuten sijainti-, keski- ja hajontaluvut sekä ristiintaulukointi ja korrelaatiokerroin. (Vilkkä 2007, 118–119.)

Tarkastelin tässä tutkimuksessani yksittäisten muuttujien jakaumia käyttämällä tunnusluvuina sijaintilukuja (mediaani, keskiarvo ja fraktiilit) ja hajontalukuja (keskihajonta ja vaihteluväli). Sijaintiluvuilla saadaan tietoa yhden muuttujan jakaumasta. Ne kuvaavat muuttujan keskimääräistä suuruutta. Yleisimmät sijaintiluvut ovat keskiarvo ja moodi. Moodi tarkoittaa muuttujan arvoa, joka esiintyy useimmiten aineistossa. Havaintoarvojen poikkeamista toisistaan kuvataan hajontaluvuilla. Tällaisia lukuja ovat mm. vaihteluväli ja keskihajonta. (Vilkkä 2007, 118–119.)

Kahden muuttujan välistä riippuvuutta analysoitaessa käytetään ristiintaulukointia ja/tai korrelaatiokerrointa. Otoksoon on oltava vähintään 200–300, kun perusjoukossa on ryhmiä, joita vertaillaan keskenään. Lisäksi jokaisessa ryhmässä pitäisi olla vähintään 30 tilastoyksikköä. (Vilkkä 2007, 119; Heikkilä 2008, 45)

Tutkimuksessani ei täytynyt tuo edellä mainittu ehto, koska ryhmät olivat liian pieniä, joten suoritin tutkimustani kokonaistasolla. Tällöin kahden muuttujan välistä riippuvuutta ei ollut tilastollisessa mielessä järkevää tutkia.

Mielipidetutkimukset ovat tyypillisiä järjestys- eli ordinaaliasteikon taseisia mittauksia. Mielipidemittauksissa käytetään muista järjestysasteikon taseisista muuttujista poiketen myös keskiarvoja, koska ne antavat hyvän yleiskuvan tutkittavista asioista. Tässä tapauksessa

muuttujia käsitellään välimatka-asteikkolisina. Järjestysasteikolle soveltuvia tunnuslukuja ovat sijaintiluvut (moodi, mediaani ja fraktiilit) ja hajontaluvut (vaihteluväli ja kvartiiliväli). (Heikkilä 2008, 81–90.)

4 Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset

Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksilla haetaan vastausta alakysymykseen, mitä asioita talousraporttien käyttäjät eniten haluaisivat kehitettävän Vantaan kaupungin talousraportoinnissa. Tutkimuksen tuloksia tulkitessani käyn läpi erikseen vastaajien taustatiedot, pakolliset ja vapaaehtoiset kysymykset. Koska Vantaan kaupungin SAP - talousraportoinnin perusjoukko ei ole täysin validi johdon raportoinnin kehittämistä varten, niin jouduin käyttämään harkinnanvaraista näytettä ja sen myötä tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä ainoastaan kyselyyn vastanneisiin. Suurimmalla osalla SAP – talousraportoinnin käyttäjistä ei ole johdon raportointi – käyttöoikeuksia, joten heitä kaikkia ei voi perustellusti ottaa mukaan tähän tutkimukseen.

4.1 Vastaajien taustatiedot

Esittelen ensiksi tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden taustatietoja. Luokittelevina muuttujina kyselyssä olivat vastaajan toimiala (taulukko 1), vastaajan esimiesasema (taulukko 3) ja vastaajan käyttökokemus Vantaan SAP -talousjärjestelmästä vuosina (taulukko 4).

Taulukko 1. Vastaajat toimialoittain

Millä toimialalla työskentelet?

	Lukumäärä	Prosenttia
Kajo	5	10 %
Konsas	12	24 %
Mato	9	18 %
Sivi	8	16 %
Soster	16	32 %
Kaikki	50	100 %

Toimialat ovat lyhenteinä yllä olevassa taulukossa. Viralliset toimialojen nimet ovat seuraavat Kaupunginjohtajan toimiala (Kajo), Konserni- ja asukaspalveluiden toimiala (Konsas), Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimiala (Mato), Sivistystoimen toimiala (Sivi) ja Sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala (Soster).

Taulukosta 1 nähdään, että eri toimialojen vastaukset suhteessa kaikkiin vastauksiin vaihtelivat Kajon 10 %:sta Sosterin vajaaseen kolmannekseen (32 %). Eli tässä tutkimuksessa esim. Sosterin mielipide oli kolme kertaa laajemmin edustettuna Kajoon verrattuna.

Toimialoille lähetetyt kyselyt ja niihin tulleet vastaukset (taulukko 2) jakautuivat seuraavasti:

Taulukko 2. Saadut vastaukset toimialoittain

	Lähetetty (kpl)	Vastattu (kpl)	Vastaus- %
Kajo	10	5	50 %
Konsas	18	12	67 %
Mato	44	9	20 %
Sivi	13	8	62 %
Soster	30	16	53 %
Kaikki	115	50	43 %

Taulukko 2 kertoo, kuinka aktiivisesti eri toimialojen ihmiset vastasivat tähän tutkimukseen. Kaikista passiivisin toimiala osallistujana oli Mato, koska vain joka viides (20 %) vastasi kyselyyn. Vastaavasti aktiivisin toimiala vastaamisen suhteen oli Konsas, sillä heistä kaksi kolmasosaa (67 %) vastasi tutkimukseen. Koko tutkimuksen vastausprosentti oli 43 %.

Taulukko 3. Vastaajat esimiesaseman mukaan

Työskenteletkö esimiesasemassa?

	Lukumäärä	Prosenttia
En	25	50 %
Kyllä	25	50 %
Kaikki	50	100 %

Esimiesten ja ei-esimiesten vastaukset jakautuivat tasan (taulukko 3). Esimiehellä tarkoitetaan henkilöä, jolla on omia alaisia. Ei-esimiehet ovat tässä tutkimuksessa talousasiantuntijoita. Talusasiantuntijat käyttävät myös johdon raportointiosiota SAP - talousraportointijärjestelmässä.

Taulukko 4. Vastaajien SAP -talousraportoinnin käyttökokemus vuosina Vantaan kaupungilla

Kuinka kauan olet käyttänyt Vantaan kaupungin SAP -talousraportointia?

	Lukumäärä	Prosenttia
0-alle 1 vuotta	3	6 %
1-alle 2 vuotta	5	10 %
2-alle 3 vuotta	10	20 %
3-alle 4 vuotta	5	10 %
4-alle 5 vuotta	27	54 %
Kaikki	50	100 %

Kyselyyn vastanneista yli puolet (54 %) näyttää olevan sellaisia henkilöitä, jotka ovat olleet alusta asti mukana Vantaan SAP -talousraportoinnissa (taulukko 4). SAP -talousraportointi otettiin Vantaan kaupungilla käyttöön vuonna 2009, joten järjestelmän

käyttökokemusta voi olla maksimissaan 5 vuotta (vuoteen 2014 mennessä). Vain muutamalla vastaajalla (3 kpl) oli alle vuoden käyttökokemus SAP -talousraportoinnista Vantaan kaupungilla. Kaiken kaikkiaan vastaajilla on hyvä käyttökokemus ja kompetenssi antaa rakentavia mielipiteitä SAP -talousraportoinnin kehittämiseksi.

4.2 Pakolliset suljetut (strukturoidut) kysymykset

Kyselyyn vastaajat arvioivat Vantaan kaupungin SAP -talousraportointia eri osa-alueiden osalta 18 kysymyksen avulla käyttäen asteikkoa 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä ja 5=täysin samaa mieltä. Lisäksi vastausvaihtoehtona oli "Ei kokemusta asiasta". Jos vastaaja vastasi "Ei kokemusta asiasta", niin tämä vastaus ei vaikuttanut ko. kysymyksen painotettuihin keskiarvoihin lainkaan. Muunsin "Ei kokemusta asiasta" -vastauksien numeraaliset arvot tyhjiksi. Mitä korkeampi keskiarvo, sitä enemmän vastaajat olivat samaa mieltä kysymyksessä kysytystä asiasta.

Yhden henkilön vastaukset olivat kaikissa kohdissa "Ei kokemusta asiasta", joten nämä vastaukset eivät ole mukana vääristämässä muita kyselyn vastauksia. Taustatietomuuttujissa on 50 henkilöä mutta varsinaisissa kyselyvastauksissa enää maksimissaan 49. Eri toimialoilla on joka tapauksessa erilaisia tarpeita ja toiveita talousraportoinnin kehittämisen suhteen, joten nykyinen talousraportointi palvelee toisia toimialoja paremmin ja toisia huonommin.

Liitteessä 4 on kuvattu muuttujittain vastaajien mielipiteet erilaisina tunnuslukuina Vantaan kaupungin nykyisestä SAP -talousraportoinnista. Muuttujat on esitetty niiden keskiarvojen mukaisessa järjestyksessä (suurimmasta pienempään). Tästä taulukosta voi nähdä, mitä keskiarvon ympärillä tapahtuu, paljonko ja millaista vaihtelua muuttujan arvoissa esiintyi. Keskiarvo on aritmeettinen keskiarvo, joka saadaan jakamalla havaintoarvojen summa havaintojen määrällä (Heikkilä 2008, 83).

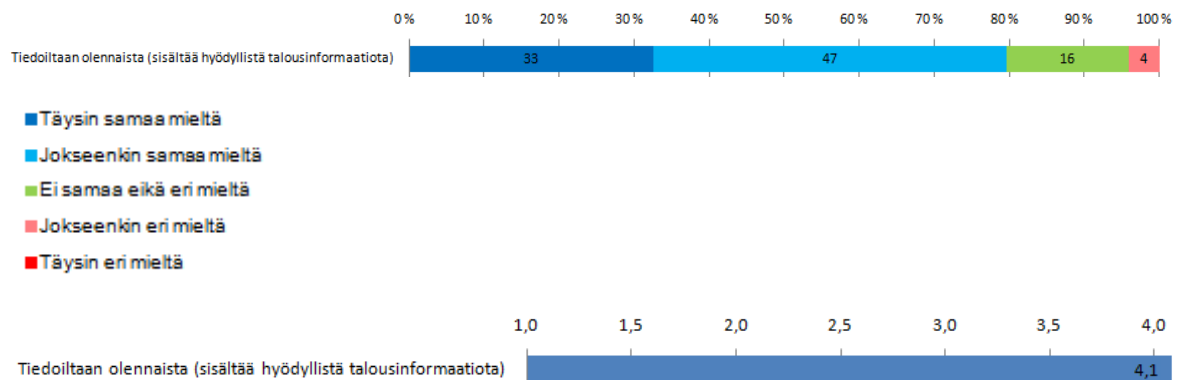
Keskihajonta on keskiluku, joka kuvaa yksittäisten muuttujien keskimääräistä etäisyyttä muuttujan aritmeettisesta keskiarvosta (Vilka 2007, 174). Pieni keskihajonta tarkoittaa, että arvot ovat sijoittuneet tiiviisti keskiarvon ympärille. Keskihajonta on silloin nolla, jos muuttujan kaikki arvot ovat samoja. Keskiarvon virhemarginaali ilmaisee otantavirheen aiheuttaman epävarmuuden virhemarginaalin avulla (Taanila 2013). Tunnusluku pienin (minimi) ilmaisee pienimmän havaintoarvon. Alaneljännes kertoo sen mittauksen arvon, jota pienempiä arvoja on 25 %. Mediaani on suuruusjärjestyksessä havainnoista keskimäinen, jos havaintoja on pariton määrä, ja kahden keskimäisen arvon keskiarvo, kun

havaintoja on parillinen määrä. Yläneljännes ilmoittaa mittauksen arvon, jonka alle 75 % havainnoista. (Heikkilä 2008, 84–85.)

Tunnusluku suurin (maksimi) kertoo suurimman havaintoarvon. Muuttujan arvojen vaihteluväli selviää minimin ja maksimin avulla. Kirjain n (n-luku) ilmoittaa havaintojen lukumäärän.

Seuraavaksi käyn tarkemmin vastauksia läpi mielipidetutkimuksen keskiarvojen mukaisessa järjestyksessä suurimmasta pienimpään (liite 5). Koska vastaukset perustuvat vastaajien omiin mielipiteisiin, niin en pääse välttämättä kaikkiin vastauksiin "sisälle". Vastauksista on tarkoitus saada selville vastaajien tyytyväisyys ja/tai tyytymättömyys nykyiseen SAP -talousraportointiin mahdollisia raportoinnin kehitystarpeita varten. Muuttujien keskiarvot kertovat helposti ja nopeasti mihin vastaajat olivat tyytyväisiä ja mihin tyytymättömiä. Palkkikaavio (liite 6) kuvaa muuttujittain vastaajien mielipiteiden prosentuaalisia jakaumia Vantaan kaupungin nykyisestä SAP -talousraportoinnista.

Talousraportoinnin koettiin sisältävän olennaista (hyödyllistä) talousinformaatiota. Informaatiolla on siis olennainen merkitys päätöksenteolle. Kolmasosa vastaajista (33 %) oli täysin samaa mieltä ja melkein puolet (47 %) oli jokseenkin samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä. Vastauksien keskiarvo oli tälle muuttujalle 4,1 ja se oli kaikkein korkein. Kuvassa 1 on visualisoitu yllä mainitut tutkimushavainnot.



Kuva 1. Kuvaruutukaappaus liitteistä 6 ja 5 mielipidetutkimuksen parhaimman keskiarvon saaneen vastauksen osalta

Informaation ajantasaisuutta arvostettiin myös paljon. Lähes kolme neljäsosaa (72 %) vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että talousraportoinnin informaatio oli ajantasaista. Tästäkään aiheesta kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Kirjanpidon tiedot tulevat yhden päivän viiveellä talousraportoinnin puolelle lähdetietojen yöllä tapahtuvasta latauksesta johtuen. Vastauksien keskiarvo oli 4,0.

Raportointi miellettiin informaatioltaan ymmärrettäväksi. Raportoinnin tulisi olla yksinkertaista, helposti ymmärrettävää ja otettavissa käyttöön. Noin neljä viidesosaa (79 %) vastaajista omasta mielestään ymmärtävät raportoinnin informaatiota sisällöllisesti. Vain yhdelle (2 %) vastaajista informaatio oli täysin ymmärtämätöntä. Vastauksien keskiarvo oli 3,8.

Raportointi tukee budjetoinnin seurantaan. Viidesosan (21 %) mielestä raportointi tukee budjetoinnin seurantaan hyvin. Lisäksi yli puolet (54 %) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä. Tässäkin yksi henkilö (2 %) oli täysin eri mieltä asiasta. Budjetin seurannasta puuttuu tällä hetkellä mahdollisuus seurata samalta raportilta kk-tasoisia toteumia kk-tasoiisiin budjetteihin. Vastauksien keskiarvo oli 3,8.

Raporttien ajaminen koettiin helpoksi. Noin kolme neljäsosaa (72 %) vastaajista koki raporttien ajamisen helpoksi tai jokseenkin helpoksi. Vastauksien keskiarvo oli 3,8. Oma osaaminen raportointijärjestelmän hyödyntämisessä koettiin hyväksi. Vastaajista viidesosa osaa (22 %) omasta mielestään hyödyntää hyvin raportointijärjestelmän tarjoamia ominaisuuksia ja reilut puolet (51 %) jokseenkin hyvin. Kukaan vastaajista ei ainkaan myöntänyt osaamattomuuttaan. Vastauksien keskiarvo oli 3,8.

Raportointi on luotettavaa. Koska johdon päätökset perustuvat mitattuun tietoon, niin päätöksentekijöiden tulee luottaa raportointiin. Yli kaksi kolmasosaa (68 %) vastaajista piti raportointia luotettavana tai jokseenkin luotettavana. Viidesosa (21 %) ei ollut puolesta eikä vastaan. Yhdellä henkilöllä (2 %) oli asiasta täysin päinvastainen mielipide. Vastauksien keskiarvo oli 3,8.

Talousraporttien antama informaatio tämän hetkisestä ja tulevasta taloustilanteesta oli riittävää. Esimiehen tulee saada informaatiota oman organisaationsa osalta, miten on mennyt ja miten tulevaisuuden toimintaan vaikuttavat mahdollisuudet ja uhkat. Täysin samaa mieltä asiasta oli vajaa viidesosa (18 %). Jokseenkin samaa mieltä asiasta oli yli puolet vastaajista (53 %). Reilu kymmenes (12 %) vastaajista oli jokseenkin eri mieltä mutta kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Vastauksien keskiarvo oli 3,8.

Raporttien talousinformaatio oli riittävästi tai jokseenkin riittävästi muokattavissa yli kahdelle kolmasosalle (67 %) vastaajista. Lähes neljännes (24 %) vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vajaa kymmenes (9 %) vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä asiasta. Raportoinnin sisältämä informaatio on silloin hyödytöntä, jos sille ei löydy aitoa käyttöä tai käyttötarkoitusta. Vastauksien keskiarvo oli 3,7.

Poikkeamat tulivat riittävästi tai jokseenkin riittävästi esiin raportoinnissa yli kahdelle kolmasosalle (69 %) vastaajista. Vajaa viidennes (17 %) vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä asiasta. Vastauksien keskiarvo oli 3,7.

Talousraportointi tuottaa johtamisen kannalta riittävästi talousinformaatiota päätöksien tueksi 20 %:lle vastaajista ja jokseenkin riittävästi lähes puolelle (47 %) vastaajista. Vajaa viidennes (16 %) vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta. Vastauksien keskiarvo oli 3,6.

Nykyiset raportointitarpeet tulivat täytyneeksi nykyisellä raportointijärjestelmällä hyvin tai melko hyvin kahdelle kolmasosalle (65 %) vastaajista. Viidesosa (20 %) vastaajista ei saanut nykyisestä talousraportoinnista riittävästi talousinformaatiota. Esimiehillä on suuri vastuu olla mukana tietotarpeidensa määrittelyssä. Vastauksien keskiarvo oli 3,6.

Oleellinen talousinformaatio nousi raportoinnista esille helposti tai melko helposti kahdelle kolmasosalle (65 %) vastaajista. Vajaa neljännes (23 %) vastaajista koki päinvastoin. Eri toimialoilla on hyvin erityyppisiä raportointitarpeita ja toisia nykyinen talousraportointi palvelee vaan paremmin kuin toisia. Jokaisella raportoinnin käyttäjällä tulisi olla saatavilla riittävän ajoissa tarvitsemansa tasoista informaatiota, jotta siihen ehditään tarpeen mukaan reagoida. Vastauksien keskiarvo oli 3,5.

Talousraportointi tukee talousennusteiden laadintaa riittävästi tai jokseenkin riittävästi vain vähän yli puolelle (55 %) vastaajista. Lähes neljännes (23 %) vastaajista oli päinvastaista mieltä. Nykyisessä järjestelmässä on kk-tasoinen ennustamismahdollisuus mutta kaikki eivät käytä sitä. Eli nykyistä järjestelmää ei hyödynnetä tältä osin. Tällä on varmasti vaikutusta tuohon vastausten jakaumiin. Vastauksien keskiarvo oli 3,4.

Raportoinnin ulkoasu oli reilulle puolelle vastaajista (61 %) selkeä tai melko selkeä. Toisaalta vajaa kolmannes (28 %) vastaajista oli toista mieltä. Raportoinnin ulkoasu on hyvin pitkälti järjestelmäriippuvainen, joten siihen ei voi juurikaan vaikuttaa. Esim. raporttien sarakeotsikot eivät ole lukittavissa, kun raporteja rullataan tietokoneen näytöllä alaspäin. Tämä aiheuttaa ongelmia raporttien (sarakeiden) informaatiota tulkittaessa. Ongelman voi osittain kiertää viemällä raportin Excelliin. Vastauksien keskiarvo oli 3,3.

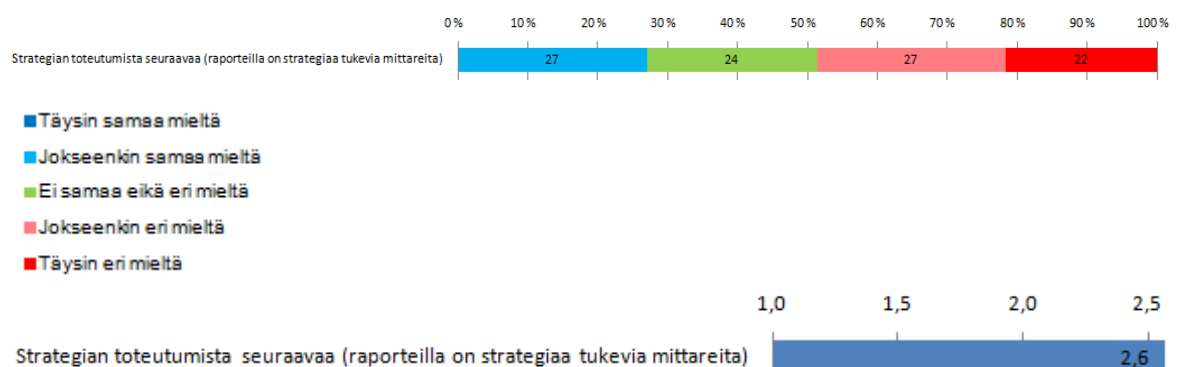
Raportoinnin vertailukelpoisuutta eri ajankohtien välillä (huomioiden organisaatiomuutokset) ei koettu hyvänä. Vain muutama (4 %) vastaajista piti sitä hyvin toteutettuna. Vajaa puolet (47 %) oli jokseenkin samaa mieltä mutta lähes kolmannes (27 %) vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri raporttien vertailukelpoisuudesta eri vuosien kesken. Syynä tähän

on se, että kaupungilla on lähes vuosittain isoja organisaatiomuutoksia ja käytössä olevat tulosityksikköhierarkiat ovat vuosisidonnaisia, joten raportointia voidaan tehdä kerralla yhden vuoden tulosityksikköhierarkialla. Tämä tarkoittaa sitä, että ainoastaan valitun vuoden tulosityksikköhierarkiat ovat oikein ja muiden vertailuvuosien tiedot vastaavat valitun vuoden tulosityksikköhierarkian mukaisia tietoja. Vertailuvuosien tiedot eivät siis välttämättä vastaa enää sen aikaisten tulosityksikköhierarkioiden mukaisia tietoja. Vastauksien keskiarvo oli 3,2.

Raportit koettiin muokkaamisen kannalta vaikeiksi. Puolet (49 %) vastaajista oli jokseenkin tai täysin tätä mieltä. Toisaalta lähes puolet (43 %) vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että raportit ovat helposti tai melko helposti muokattavissa. Hyvän raportoinnin pitäisi olla yksinkertaista ja helposti muokattavissa. Vastauksien keskiarvo oli 2,9.

Raporttien grafiikka jakoi mielipiteet kahtia. Puolet (39 %) vastaajista oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että grafiikkaa on riittävästi. Ja toinen puoli (43 %) vastaajista oli päinvastaista mieltä. Tällä hetkellä raporteilla ei ole juuri lainkaan grafiikkaa, joten ihmettelen tätä tyytyväisten ryhmää. Vastauksien keskiarvo oli 2,9.

Raporteilta puuttuvat strategiaa seuraavat mittarit. Yli viidesosa (22 %) oli täysin samaa mieltä ja vajaa kolmannes (27 %) vastaajista jokseenkin samaa mieltä. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Talousraporteille tulisi kehittää strategiaa tukevia mittareita, mikä edellyttäisi tietovaraston hyödyntämistä. Tällöin raportointijärjestelmään saataisiin mukaan entistä enemmän ei-taloudellisia mittareita. Vantaan kaupungilla ei ole tällä hetkellä käytössä (yhteistä) tietovarastoa. Tietovarasto saisi tietonsa muista lähdejärjestelmistä. Kunnan johdon strateginen johtaminen painottuu pitkälti tulevaisuuteen painottuviin raporteihin, jotka ovat suunnan näyttäviä ja koostuvat suurimmaksi osaksi tunnusluvuista ja analyyseistä. Vastauksien keskiarvo tälle muuttujalle oli 2,6 ja se oli kaikkein matalin. Kuvasa 2 on visualisoitu yllä mainitut tutkimushavainnot.



Kuva 2. Kuvaruutukaappaus liitteistä 6 ja 5 mielipidetutkimuksen huonoimman keskiarvon saaneen vastauksen osalta

4.3 Vapaaehtoiset avoimet kysymykset

Vapaaehtoisten avoimien kysymysten myötä ilmeni seuraavia kehitysideoita ja kommentteja. Käyn kysymykset läpi samassa järjestyksessä kuin ne olivat kysymyslomakkeella. Nämä vapaaehtoiset avoimet kysymykset ovat lähinnä tukena ja pohjatietoina kvalitatiivisia haastatteluita varten, joten en analysoi niitä tässä kvantitatiivisessa tutkimuksessani sen tarkemmin. Poimin vastauksista avainsanat, jos samaa asiaa oli käsitelty useamman henkilön vastauksessa. Useissa vastauksissa oli ainoastaan irrallisia sanoja ranskalaisin viivoin. Kaikkiin vastauksiin en päässyt aivan "kiinni", mitä vastaaja oli halunnut ilmaista.

- a) "Kuinka kehittäisit nykyistä SAP -talousraportointia oman toimialasi osalta" - kysymyksen kautta saatiin selville seuraavia toiveita:

Raporttien käyttäjät toivoivat lisää raportointiulottuvuuksia, joilla voisi entistä paremmin analysoida tietoja eri näkökulmista. Kirjanmerkkikirjasto mahdollistaisi omien käyttöoikeuksien puitteissa muiden tekemien raporttipohjien hyödyntämisen. Raportteja toivottiin jalostetummassa muodossa ja helppolukuisempina. Lisäksi toivottiin nopeampia ja helpommin porautuvia raportteja.

- b) "Mitä ja millaista talousinformaatiota tarvitset, mitä tällä hetkellä ei ole saatavilla" - kysymys tuotti seuraavia toiveita:

Kyselyyn vastanneet kaipaivat talouden ja toiminnan raportoinnin yhdistämistä, joka toteutettaisiin tietovaraston avulla. Kustannuslaskenta mahdollistaisi paremman talouden suunnittelun. Myös kuukausitason talousarviota haluttaisiin kuukausitasoisten toteumien analysoimiseksi.

- c) "Mitä keskeisiä tunnuslukuja ja mittareita haluat raporttiin ja mitä niiden tulee mitata" - kysymys tuotti seuraavia vastauksia:

Raporttien käyttäjät halusivat henkilöstömenojen seurantaan tarkempaa järjestelmää. Keskeisiä KPI -mittareita, tuottavuuden kehittymisen tunnuslukuja, eur/kpl hintaa ja tarkantason toimittajatunnusta toivottiin mukaan raportointiin.

- d) "Mitä mahdollisia riskejä ja/tai virheen mahdollisuuksia on nykyisessä talousraportoinnissa" -kysymys tuotti seuraavia havaintoja:

Kyselyyn vastanneet olivat huolissaan raportointijärjestelmän (SAP BI) ja kirjanpitojärjestelmän (SAP ECC) antamiin erilaisiin tuloksiin. Yleensä tähän on syynä vuorokauden viive ennen kuin kirjanpidon tapahtumat siirtyvät raportointijärjestelmään, mitä kaikki henkilöt eivät aina muista. Ennusteluvuot eivät kuvaa riittävän tarkasti tulevaa taloudellista kehitystä, koska kaikki eivät päivitä ennusteita realistisen talouskehityksen mukaisesti. Lisäksi

useat eri (tulosityksikkö- ja tili)hierarkiat ja organisaatiomuutokset aiheuttavat virhemahdollisuuksia talousraportoinnissa. Raportointijärjestelmässä olevien perustietojen virheet ja vanhenevan järjestelmän epävakaas huolestuttavat käyttäjiä.

e) ”Minkälaista visualisointia (grafiikkaa) kaipaisit raporteille” -kysymys sai selville seuraavia toiveita:

Kyselyyn vastanneet haluaisivat selkeitä taulukoita, joista muodostetaan piirakoita, pylväitä ja käyriä. Tietystä tilistä tai kustannuspaikasta haluttaisiin tehdä useammalta vuodelta per kk graafinen raportti. Menokehitykset vuosittain toivottiin valituilla kriteereillä deflatoituina ja ilman deflatointia. Hälytykset pitäisi olla esimerkiksi väreillä, mikäli toteumat ylittämässä budjetin. Mikäli SAP -talousraportoinnin kautta saisi tulokorttimittaritoteumia, niihin liittyvä toteumagrafiikka suhteessa tavoitteeseen olisi hienoa saada yhden vuoden ajalta kk-tasolla sekä useamman vuoden ajalta vuosi- tai kvartaalitasolla.

f) ”Talousraportointiin liittyvää kommentoitavaa” -kysymys tuotti seuraavia vastauksia:

Raporttien käyttäjät toivoivat järjestelmästä yksinkertaisempaa käytettävyyden osalta. Sisäistä laskentaa haluttiin kehittää. Tili- ja kustannuspaikkahierarkioita pitäisi virtaviivaistaa ja karsia, mahdollisimman vähän eri hierarkioita. Porautumista toivottiin myös henkilöstöpuolella henkilöiden palkkatietoihin. Laskelmien tekeminen pitäisi olla järjestelmässä mahdollista Exceliä hyödyntäen. Järjestelmän nopeutta ja käyttövarmuutta pitäisi parantaa nykyisestä.

4.4 Kvantitatiivisen tutkimuksen olennaiset tulokset

Tutkimuksen mukaan nykyisessä Vantaan kaupungin SAP -talousraportoinnissa oli hyviä ja huonoja puolia. Kvantitatiivisen tutkimuksen olennaiset tulokset on koottu yhteen (taulukko 5) jaoteltuna käyttäjiltä saatuihin positiivisiin ja negatiivisiin palautteisiin. Tutkimukseen osallistujien mielestä Vantaan kaupungin talousraportointi vastaa melko hyvin yleisesti raportoinnille asetettuja vaatimuksia, kuten se on informaatioltaan oikeaa, ajantasaista ja hyödyllistä. Lisäksi raportointi antaa riittävän informaation menneisyyden, nykyhetken ja tulevaisuuden taloustilanteesta. Raportoijat osasivat ajaa helposti raportteja mutta he kokivat raporttien muokkaamisen työlääksi. He arvostivat omaa raportointiosaaamistaan.

Taulukko 5. Kvantitatiivisen tutkimuksen olennaiset tulokset

Positiivista palautetta	Negatiivista palautetta
Raportoinnin sisältö hyödyllistä, ajantasaista ja ymmärrettävää	Strategian toteutumisen seuranta ja raportointi
Raportoinnin antama riittävä informaatio menneisyyden, nykyhetken ja tulevaisuuden taloustilanteesta	Raportoinnin visualisointi
Helposti ajettavat raportit	Raportoinnin vertailtavuus eri vuosien kesken
Oma raportointiosaaminen	Raporttien muokattavuus

Tutkimus tuotti myös negatiivisia palautteita talousraportointiin liittyen. Selkeitä puutteita nykyisessä talousraportoinnissa koettiin strategian seuraamisessa (mittaamisessa), raportoinnin visualisoinnissa ja eri vuosien vertailtavuudessa organisaatiomuutoksien takia. Näihin kaikkiin kolmeen asiakokonaisuuteen on olemassa selkeät kehittämistarpeet.

Tutkimusongelman ensimmäiseen alakysymykseen " Mitä asioita talousraporttien käyttäjät eniten haluaisivat kehitettävän Vantaan kaupungin talousraportoinnissa" voidaan vastata, että strategian seurannan, raportoinnin visualisoinnin ja eri ajanjaksojen vertailtavuuden (jos on tapahtunut organisaatiomuutoksia) osalta on eniten kehitettävää.

Nämä tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä vaan ne koskevat ainoastaan Vantaan kaupungin SAP - talousraportointia tutkimuksen tekohetkellä. Tutkimuksen tulokset nostivat esille kolme selkeää kehittämiskohdetta, joita käyn seuraavaksi vielä yksitellen läpi.

I. Strategian seuranta

Strategian seuranta puuttuu lähes kokonaan nykyisestä talousraportoinnista. Se edellyttäisi tietovaraston luontia ja hyödyntämistä. Lisäksi pitäisi luoda sellaisia tunnuslukuja, jotka näyttävät strategian etenemisen suunnan ja välimatkan strategisiin päämääriin nähden. Tunnuslukuja tulkitaan tavoitearvojen avulla. Kuntapuolella on paljon vaikuttavuuteen liittyviä strategisia tavoitteita. Esimerkiksi panostamalla nuorison harrastamismahdollisuuksiin vähennetään heidän syrjäytymistä. Strategian seuranta varten tulee kehittää sellaisia mittareita, jotka konkreettisesti mittaavat niitä asioita, joita edesauttamalla edetään kohti valittua strategiaa. Vain niitä asioita, joita pystytään mittaamaan, voidaan johtaa ja selittää käytännönläheisesti työyhteisön jäsenille. Lisäksi strategian toteuttamista ja seuranta varten pitää luoda skenaariomallintamisen mahdollisuus. Tämä tarkoittaa, että strategian toteuttamiseen vaikuttavien elementtien muutoksia mallintamalla saadaan käsitys vaikutuksista koko strategiaan. Tällä tavalla voidaan myös konkretisoida strategian syy-seuraussuhteita. Onko nykyinen strategia enää realistinen vai pitääkö sitä muuttaa?

Toiminta- ja taloustietojen yhdistäminen mahdollistaisi paremmin strategian toteutumisen seurannan. Strategiaa pystytään toteuttamaan paremmin, jos ennustetietoa olisi kattavammin käytettävissä. Dashboard ja visualisointi antavat helposti kokonaiskuvan nykytilanteesta, josta voi päätellä ollaanko oikealla tiellä kohti tavoitteita. Ylipäätään ennustetiedon tärkeys korostuu, koska ainoastaan tulevaisuudessa tapahtuviin asioihin voidaan vaikuttaa, mikäli niitä osataan ennakoita.

II. Raportoinnin visualisointi

Raportoinnin visualisointi on melko olematonta nykyisessä talousraportointijärjestelmässä. Ainoastaan parilla raportilla on jonkinlaista grafiikkaa tällä hetkellä, mutta raportin Excelliin viedessä voi hyödyntää grafiikkaa jo paljon paremmin. Näitä raportoinnin visualisoinnin puutteita voidaan vähentää tai eliminoida esimerkiksi kehittämällä johdon raportointiin dashboard eli kojelauta (mittaristo), jolla saadaan hyvä yleiskuva yhdellä silmäyksellä halutuista ja valituista mittareista visuaalisessa ja numeraalisessa muodossa.

III. Eri ajanjaksojen vertailtavuus

Raportoinnissa eri vuosien vertailtavuus perustuu tällä hetkellä tietyn (valitun) vuoden tulosityksikköhierarkiaan ja se ei osaa vaihtaa vertailuvuosien sarakkeisiin sen hetkisiä tulosityksikköhierarkioita. Näin ollen vertailuvuosien tulosityksikköhierarkiat eivät vastaa enää ko. ajankohtien aitoja ja oikeita hierarkioita. Tässä olisi selkeästi jatkotutkimuksen aihe, miten raportointi saataisiin tulosityksikköhierarkian osalta vertailukelpoiseksi eri vuosien välillä yhdellä ja samalla raportilla.

Raportoinnin tulee tuottaa sellaista informaatiota, jolla on oikeita käyttäjiä. Esimiesten on itse vaadittava tarvitsemaansa informaatiota taloushallinnon asiantuntijoilta. Tätä ei ole riittävästi hyödynnetty, jotta nykyinen talousraportointijärjestelmä olisi optimoitu informaation tuottamisessa.

Tutkimuksen kontribuutio opinnäytetyölleni ja työyhteisölleni on se, että sain selvitettyä ”virallisesti” raportoinnin kehittämiskohteet. Tulen tutkimaan tässä opinnäytetyössäni laadullisen tutkimuksen avulla strategian toteutumisen seurannan ja raportoinnin kehittämistä, koska tällaiselle kehittämistyölle on selkeä tilaus.

Strategiasta tulee yhä tärkeämpi johtamisen työväline, jolla ohjataan päätöksentekoa ja johtamista eri organisaatiotasoilla. Tulokorttien avulla seurataan ja raportoidaan valtuus-

tokauden päämäärien vuosittaista edistymistä. Kaupungin toiminnan ja johtamisen läpinäkyvyyttä halutaan tuoda esille. (Vantaan kaupunki 2015.)

4.5 Kvantitatiivisen tutkimuksen kokonaisluotettavuus

Validiteetti (pätevyys) on mittauksen reliabiliteetin (luotettavuus) kannalta erittäin tärkeä, ellei mitata sitä mitä pitää, niin ei reliabiliteetilla ole enää mitään merkitystä (Vehkalahti 2008, 41).

Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys pohjautuvat pitkälti hyvin valittuihin mittareihin. Mittareiden tulee olla sellaiset, että

- niiden väärinymmärretyksi tulkinnan riski on mahdollisimman pieni
- ne mittaavat juuri sitä, mitä niiden halutaankin mittaavan

Kvantitatiivisen tutkimuksen tärkeimpiä vaiheita on operationalisointi, joka tarkoittaa että tutkittaviin asioihin liittyviä teoreettisia käsitteitä muutetaan arkikielen tasolle ja mitattavaan muotoon. Toisin sanoen tutkittavan henkilön tulee ymmärtää tutkimuksessa esiintyvät asiat arkiymmärryksellään. Huonosti tehty operationalisointi johtaa kyselylomakkeeseen (mittariin), joka ei mittaa luotettavasti sitä, mitä oli tarkoitus mitata (Vilka 2007, 36,14,42).

Tein kvantitatiivisen tutkimukseni operationalisoinnin seuraavasti:

- määrittelin ja rajasin ensin tutkimusongelman ja keksin sille pääkysymyksen "Miten Vantaan kaupungin johdon raportointia voisi parantaa?"
- mietin millaisilla apukysymyksillä saisin tarkennettua pääkysymystä ja tein kyselylomakkeelle strukturoidut kysymykset
- tarkastelin, onko kyselylomake arkikielellä ja ymmärrettävä?
- testasin kyselylomakkeen testiryhmällä ja pyysin heiltä kommentteja
- korjasin havaitut virheet/puutteet

Näitä tutkimuksen pätevyyteen liittyviä ongelmia yritin estää ja minimoida kysymyspatteriston hyvällä esitetauksella useammalla henkilöllä. Vastaajan motivaatiota vastata rehellisesti kysymyksiin voi parantaa kertomalla kyselyn saatekirjeessä, miksi tutkimus tehdään ja ilmoittamalla, että vastaukset ovat nimettömiä ja käsitellään luottamuksellisesti. Sähköpostiviestissä on hyvä mainita arvioitu aika, joka kuluu kysymyksiin vastatessa. Näin vastaaja osaa varata itselleen sopivan ajankohdan vastatakseen kysymyksiin. Kun vastausprosentti näytti jäävän alhaiseksi tutkimuskyselyn aikana, niin lähetin kaikille tutkimukseen osallistujille sähköpostimuistutuksen, että vastaisivat tutkimuskyselyyn.

Jotta kyselystä tehtävät johtopäätökset voidaan yleistää talousraportoinnin aktiivikäyttäjiiin, niin täytyi vastausprosentti saada mahdollisimman korkeaksi. Liian pienet n-luvut muodos-

tuivat ongelmiksi varsinkin ristiintaulukoinneissa. Otoskoon ollessa hyvin pieni myös tulokset ovat sattumanvaraisia. Luotettavien tulosten saamiseksi otoksen tulee edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. (Kananen 2012, 135; Heikkilä 2008, 30–31.)

Ristiintaulukointia en voinut tehdä liian pienten ryhmien (tilastoyksikköä per ryhmä oli alle 30) takia, siksi tutkin havaintoja kokonaistasolla. Uskon, että tutkimukseni antamat tulokset ovat kokonaistasolla valideja ainakin tähän harkinnanvaraiseen näytteeseen kuuluviin henkilöihin suhteutettuna. Tutkimuksessani oli kuitenkin hyvin edustettuna se talousraportoinnin ydin joukko, jolla on todennäköisesti eniten substanssimielessä annettavaa raportoinnin kehittämisen kannalta. Toisaalta, jos otoskokoa olisi kasvatettu kaikkiin talousraportoinnin loppukäyttäjiin asti, niin tutkimuksen tulokset olisivat varmasti olleet erilaisia. Silloin tutkimuksessa olisi mukana myös sellaisia henkilöitä, jotka käyttävät talousraportointia hyvin satunnaisesti (esim. vain kerran pari vuodessa), eikä heidän SAP - talousraportointijärjestelmän käyttökokemuksensa ja osaamisensa antaisi juurikaan lisäarvoa raportoinnin kehittämiseen. Tarkoitan tällä sitä, että heillä tuskin olisi laaja-alaista tietämystä nykyisen talousraportoinnin toiminnallisuuksista ja mahdollisuuksista. Tässä tutkimuksessani oli kuitenkin tarkoitus tutkia vastaajien mielipiteitä nykyisen talousraportoinnin mahdollisuuksista ja puutteista raportoinnin kehittämistä varten. Kun vastaajilla on mahdollisimman paljon osaamista ja käyttökokemusta raportoinnin nykyisistä toiminnallisuuksista, niin heiltä saa realistisempia mielipiteitä ja kehittämisehdotuksia.

Tutkimuksen validius (pätevyys) tarkoittaa sitä, että tutkimus mittaa sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Tutkijan on pitänyt asettaa tutkimukselle täsmällisiä tavoitteita, jottei hän tutki vääriä asioita. Yleistäen voidaan sanoa, että validius tarkoittaa systemaattisen virheen puuttumista. Mittaustuloksetkaan eivät voi olla valideja, jos mitattavat käsitteet ja muuttujat ovat epätarkasti määriteltä. Validiteettia on vaikea arvioida jälkikäteen. Varmistaakseen tutkimuksen hyvän pätevyyden, niin avainasioita ovat huolellinen suunnittelu ja harkittu tiedonkeruu. Muuttujien tulee mitata oikeita asioita yksiselitteisesti ja siten, että ne kattavat koko tutkimusongelman. Lisäksi tarkalla perusjoukon määrittelyllä, edustavalla otoksella ja korkealla vastausprosentilla saadaan lisättyä tutkimuksen validiutta. (Heikkilä 2008, 29–30.)

Reliabiliteetti (luotettavuus) arvioi tulosten pysyvyyttä (toistettavuutta) eri mittausajankohden välillä. Tutkimustulosten pitäisi olla ei-sattumanvaraisia ja riippumattomia tutkijasta. Ideaalilanteessa toistetussa mittauksessa saadaan sama tulos. Tutkimustulokset ovat kuitenkin sidoksissa tiettyyn aikaan ja paikkaan. Tutkimuksen luotettavuutta parantaakseen tutkijan on oltava koko tutkimuksen ajan tarkka ja kriittinen, koska virheitä voi syntyä tietojen keräyksessä, syötössä, käsittelyssä ja tulosten tulkinnassa. Tulosten tulkinnassa

on oleellista, että tutkija käyttää sellaisia analysointimenetelmiä, jotka hän osaa hyvin. (Vilkkä 2007, 149; Heikkilä 2008, 30.)

Tutkimukseni luotettavuutta parantaa ainakin se, että tietojen keräys, syöttö ja käsittely suoritettiin Internet-pohjaisella tutkimus- ja tiedonkeruuohjelma Webropolilla. Tietojen jatkokäsittelyä varten aineisto siirrettiin Exceliin valmiina havaintomatriisina eli manuaalinen työ virheriskeineen jäi pois. Tulosten tulkinnassa pyrin käyttämään ainoastaan itselleni tuttuja analysointimenetelmiä (esitelty kohdassa 3.7 Analysointimenetelmät). Oma vaikutukseni tutkimukseni tuloksiin pitäisi olla olematon, koska kyseessä oli Internet -pohjainen kyselytutkimus enkä ollut johdattelemassa vastauksia suuntaan tai toiseen. Kysymykset eivät olleet myöskään johdattelevia.

Tutkimuksen objektiivisuutta (puolueettomuutta) arvioitaessa kiinnittyy huomio tutkijan subjektiivisiin valintoihin tutkimusmenetelmästä, muuttujien määrittelystä, analysointimenetelmistä ja raportointitavasta. Jokaiselle tutkijalle voi sattua tahattomia virheitä mutta tahalliset tulosten vääristelyt ovat moraalittomia. Tutkimustulosten pitää olla tutkijasta riippumattomia. (Heikkilä 2008, 31.)

Oman käsitykseni mukaan tutkimus on tehty puolueettomasti. En ole hakenut mitään ennalta haluamaani tutkimuksen lopputulosta siten, että kysymykset painottuisivat tai johdattelisivat johonkin tiettyyn osa-alueeseen tai suuntaan. Tutkimuksella oli aidosti tarkoitus selvittää nykyisen talousraportoinnin kehittämiskohteita ja -tarpeita, joten uskon tutkimustulosten olevan tutkijasta riippumattomia. Uskon, että tutkimukseni kokonaisluotettavuus on hyvä siinä kontekstissa, jossa otos (vastaajat) on valittu. Tutkimuksessa mitattiin vastaajien mielipiteitä talousraportoinnista eli sitä mitä pitikin. Kokonaisluotettavuuden muodostavat validiteetti ja reliabiliteetti yhdessä. Tutkimus oli poikittaistutkimus, joten tulosten pysyvyyttä en voi todentaa käytännössä. Vastaajien mielipiteet ovat käsittääkseni hyvin staattisia, koska talousraportointi ja – järjestelmä ovat olleet pitkään vakiintuneita. Vastaajien mielipiteet on sidottu siis tiettyyn aikaan ja paikkaan. Systemaattiseen virheeseen, joka johtuu kadosta tai vastaajien valehtelusta, kaunistelusta tai vähättelystä vastauksissaan en voi myöskään todentaa. Mutta lähtökohtana on kuitenkin pidettävä sitä, että kaikki vastasivat rehellisesti ja totuudenmukaisesti omiin mielipiteisiinsä pohjautuen. Tutkimus tuotti uutena tietona raportoinnin kehittämiskohteet.

4.6 Kvantitatiivisia tutkimuskysymyksiä jatkotutkimukselle

Seuraavia kysymyksiä voisi selvittää mahdollisessa jatkotutkimuksessa:

- Visualisoinnin osalta - millaista ja mistä halutaan?
- Strategian mittaamisen osalta - miten nykyään mitataan ja seurataan, miten mittarit saadaan strategiaa tukeviksi, ovatko mittarit rakennettavissa talousraportointiin tietovaraston avulla?
- Miten raportointi saataisiin tulosityksikköhierarkian osalta vertailukelpoiseksi eri vuosien välillä yhdellä ja samalla raportilla?

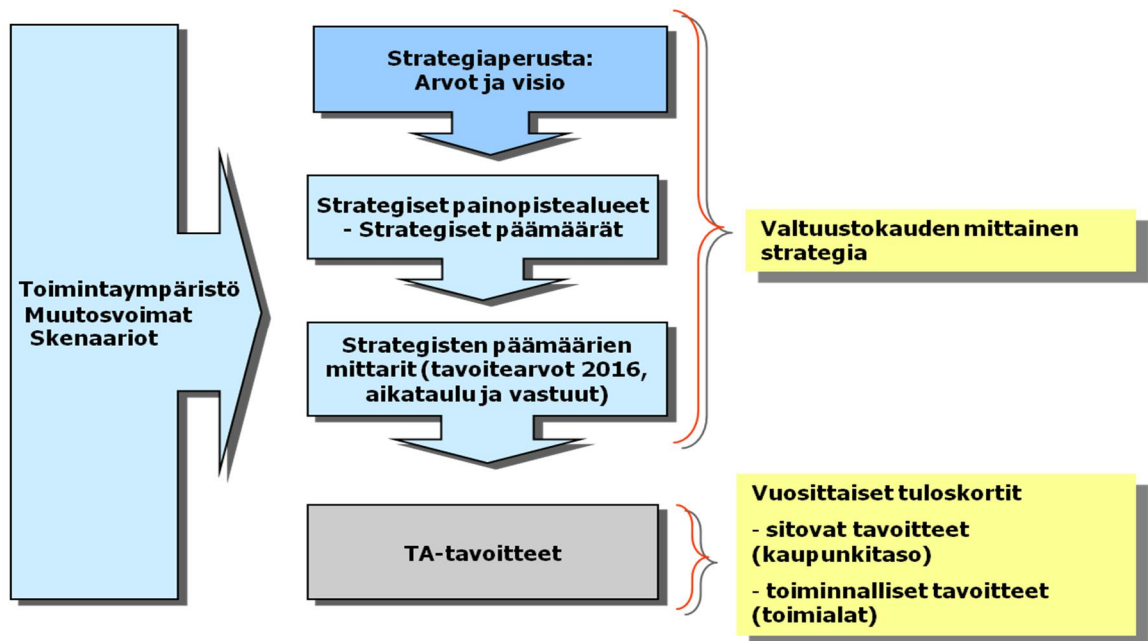
5 Kohdeyrityksen strategiaprosessin nykytila

Keskityn tässä kehittämistyössäni taloudellisten strategisten tavoitteiden seurannan ja raportoinnin kehittämiseen. Tavoitteena on kerätä asioita ja ominaisuuksia, joita toimivalta sähköiseltä strategiavälineeltä edellytetään. Teoriaa (Strategian toteutumisen seuranta ja raportointi, jota esitellään luvussa 6) ja haastatteluista saamiani vastauksia vertaillen ja analysoiden kokoon oman kehitysehdotukseni "uudeksi" strategiatyövälineeksi (luku 8). Jotta kehitysideoita on helpompi ymmärtää ja hahmottaa, niin kuvaan seuraavaksi Vantaan kaupungin strategiaprosessin nykytilaa.

Kunnassa pitää olla kuntastrategia, jossa kunnanvaltuusto tekee päätökset kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin päämääristä. Kuntastrategiassa on huomioitava kunnan asukkaiden hyvinvoinnin järjestäminen, palvelujen järjestäminen ja tuottaminen, kunnan tehtäviä koskeissa laeissa säädetyt palvelutavoitteet, omistajapolitiikka, henkilöstöpolitiikka, kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä elinkeinon ja alueen elinvoiman kehittäminen. Talousarvio ja -suunnitelma laadittava niin, että ne toteuttavat kuntastrategiaa. Kuntastrategia tarkistetaan vähintään kerran valtuuston toimikaudessa. (Kuntalaki 37 §)

Vantaan kaupungin strategia päätetään nykyään valtuustokauden mittaiseksi (4 vuotta). Valtuustokauden strategia vaatii sekä kaupunginhallituksen että -valtuuston hyväksynnän. Strategiatyötä (kuvio 4) tehdään siten, että toimintaympäristöanalyysit, muutosvoimat (trendit ja megatrendit) ja skenaariot huomioiden kaupungin valtuustokauden strategiassa määritellään strategiset painopistealueet. Samalla tarkistetaan kaupungin arvot ja visio. Strategisista painopistealueista luodaan konkreettisemmat strategiset päämäärät, joille asetetaan mittarit. Mittarit ovat strategisia ohjausmittareita, joille on määritelty lähtö- ja tavoitetasot. Strategiaa toteutetaan kaupunki- ja toimialatasoisten tulokorttien avulla ja ne ovat osa kaupungin johtamisjärjestelmää. Talousarviotavoitteet antavat vuosittaiset taloudelliset raamit tulokorteille asetetuille kaupunkitasoisille sitoville ja toimialatasoisille toiminnallisille tavoitteille. (Vantaan kaupunki 2013.)

Valtuustokauden strategian yhteydessä laaditaan kaupunkitasoiset ohjelmat, jotka tukevat strategisten päämäärien toteutumista. Ohjelmien toteuttaminen mukautetaan taloussuunnitelmakauden taloudellisten resurssien perusteella. Ohjelmien toteuttamisen edellyttämästä resursoinnista päätetään talousarvion yhteydessä. Valtuustokauden mittaista strategiaa ovat arvojen ja vision päättäminen, strategisten painopistealueiden ja päämäärien määrittäminen sekä mittareiden luominen. (Vantaan kaupunki 2013.)



Kuvio 4. Strategiatyön malli Vantaan kaupungilla valtuustokaudella 2013 - 2016 (Vantaan kaupunki 2015)

Keskityn tässä kehittämistehtävässäni "Kaupungin talous tasapainossa" - strategiseen painopistealueeseen (kuva 3). Tiivistelmäkuvasa on kerrottu lyhyesti Vantaan kaupungin eri strategiset painopistealueet ja niiden päämäärät sekä visio 2025. Haastatteluissani kysymykset kohdistuvat strategisiin taloustavoitteisiin.

ARVOT Innovatiivisuus | Kestävä kehitys | Yhteisöllisyys

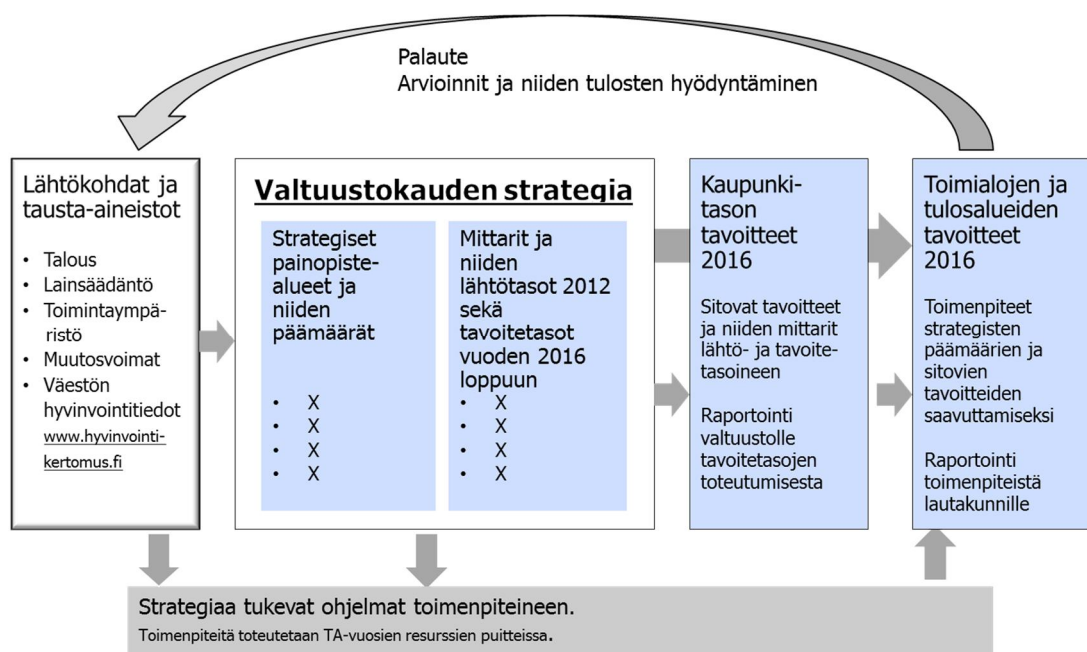
Läpinäkyvyys toiminnassa



Kuva 3. Vantaan kaupungin strategiset painopistealueet ja niiden päämäärät valtuustokaudella 2013–2016 (Vantaan kaupunki 2013)

Valtuustokauden strategiaa (kuvio 5) toimeenpannaan kaupunkitasoisten sitovien tavoitteiden, toimialojen ja tulosalueiden tavoitteiden ja tulokorttien avulla. Sitovat tavoitteet ovat toiminnallisia ja taloudellisia tavoitteita (kuntalaki 110 §), jotka edistävät valtuustokauden strategisten päämäärien toteutumista. Kaikista strategisista päämääristä tulee johtaa kaupunkitasoisia sitovia tavoitteita, muttei kuitenkaan jokaisena valtuustokauden vuotena. Se riittää, että jokainen strateginen päämäärä on johdettu sitovaksi tavoitteeksi vähintään kerran valtuustokauden aikana. Sitovien tavoitteiden tuloksia raportoidaan kolme kertaa vuodessa osavuosikatsausten ja tilinpäätöksen osana. (Vantaan kaupunki 2015.)

Kunnanvaltuuston on kunkin vuoden loppuun mennessä vahvistettava seuraavan vuoden talousarvio huomioiden kuntakonsernin talouden vastuut ja velvoitteet. Tämän lisäksi valtuusto päättää taloussuunnitelman vähintään kolmeksi vuodeksi (suunnitelmakausi) eteenpäin. Taloussuunnitelman ensimmäinen vuosi tarkoittaa talousarviota. Talousarvio ja -suunnitelma on suunniteltava siten, että ne perustuvat kuntastrategiaan ja edellytykset kunnan tehtävien hoitamiseen taataan. Talousarviossa ja -suunnitelmassa kelpuutetaan kunnan ja kuntakonsernin toiminnan ja talouden tavoitteet. (Kuntalaki 110 §)



Kuvio 5. Toimintamalli strategisten päämäärien edistämiseksi vuosittaisten tavoitteiden kautta (Vantaan kaupunki 2015)

Kaupungin talous tasapainossa -painopistealueen päämäärät päätetään valtuustokauden strategiassa. Seuraavaksi kuvaan esimerkin avulla, kuinka valtuustokauden strategian

strategiset päämäärät on jalkautettu kaupungin sitoviksi tavoitteiksi ja sen jälkeen toimialan toiminnallisiksi tavoitteiksi (Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla) tuloskortille, josta edelleen jalkautettu tulosalueen (Terveyspalvelut) tuloskortille.

Kaupungin talous tasapainossa -painopistealueen päämäärät, mittarit, lähtö- ja tavoite-tasoinen on kuvattu alla olevassa taulukossa 6. Tästä alkaa strategian jalkautus kohti toiminnallisia tulosityksiköitä.

Taulukko 6. Vantaan kaupungin "Kaupungin talous tasapainossa" -painopistealueen päämäärät (Vantaan kaupunki 2015)

Strateginen päämäärä	Mittari	Lähtötaso	Tavoitetaso
1. Talouden tasapainottamis- ja velkaohjelma toteutetaan	Vuosikate	Vuonna 2012 vuosikate 64,7 milj. euroa	Vuoden 2016 lopussa vuosikate kattaa nettoinvestoinnit
	Verotulojen kasvu – toimintakatteen ja rahoituskulujen kasvu	(tarkastelu vuosittain)	Verotulojen kasvu kattaa toimintakatteen ja rahoituskulujen kasvun
	Toimintakulujen vertailukelpoinen kasvuprosentti	(tarkastelu vuosittain)	Toimintakulujen kasvu kaupunkitasolla enintään TVO:n mukainen

Strateginen päämäärä	Mittari	Lähtötaso	Tavoitetaso
2. Velkaantumiskehitys saadaan hallintaan	Pitkäaikaisen velan määrä	Vuoden 2012 lopussa kaupungin pitkäaikaisen velan määrä noin 925 milj. euroa	Tavoitetaso TS 2013 -2016:n mukainen
3. Kaupungin tulopohjaa vahvistetaan	Maanmyyntitulot strategiakaudella kasvavat maapolittisen ohjelman mukaisesti	Maanmyyntivoittojen budjettitase 30 milj. euroa	Maanmyyntivoitot vuosina 2013 – 2016 yhteensä vähintään 120 milj. euroa
	Elinkeinopolittiset toimenpiteet tulopohjan vahvistamiseksi	Vantaan yhteisöveron jako-osuus vuonna 2012 oli 4,6 prosenttia	Kaupungin yhteisöveron jako-osuus kasvaa joka vuosi strategiakaudella 2013 – 2016
	Asukaskohtaiset kunnallisverotulot vuodessa	(tarkastelu vuosittain)	Asukaskohtaiset kunnallisverotulot kasvavat nopeimmin pääkaupunkiseudulla strategiakaudella 2013 – 2016
4. Kumppanuuksien hyödyntäminen	Rakentuminen ja tontinmyynti tehostuvat	Kivistön asemakaavat voimaan	Kivistön maanmyyntivoitot 8 milj. euroa/vuosi ja puolet keskusta-alueesta rakennettu tai rakenteilla

Vantaan kaupungin sitovat tavoitteet vuodelle 2015 liittyen talouden tasapainottamis- ja velkaohjelman toteuttamiseen on kuvattu taulukkoon 7, josta käy ilmi, miten kukin strateginen päämäärä on jalkautettu tarkemman tason kaupungin sitovaksi tavoitteeksi (1.1. Toimintakatteen kasvuprosentin maksimi, 1.2. Investointikatto vuodelle 2015 jne.). Strategisen päämäärän numero taulukon vasemmassa reunassa kuvaa, mihin valtuustokauden strategiseen päämäärään tämä kaupungin sitova tavoite on kytketty. Sitovilla tavoitteilla on lisäksi tarkemman tason numerointi (sitovan tavoitteen numero), jolla eritellään tietyn strategisen päämäärän alla olevat sitovat tavoitteet. Tässä esimerkissä Talouden tasapai-

nottamis- ja velkaohjelma toteutetaan - strategiseen päämäärään on kytketty neljä kaupunkitasoista sitovaa tavoitetta vuodelle 2015. Taulukosta näkyvät myös sitovien tavoitteiden mittarit, mittareiden lähtö- ja tavoitetasot ja merkittävimmät tavoitteiden toteutumista uhkaavat riskit.

Taulukko 7. Vantaan kaupungin sitovat tavoitteet vuodelle 2015 liittyen talouden tasapainottamis- ja velkaohjelman toteuttamiseen (Vantaan kaupunki 2015)

Strat. päämäärä nro	Strateginen päämäärä	Sitovan tavoitteen nro	Sitova tavoite vuodelle 2015	Sitovan tavoitteen mittari	Mittarin lähtötaso, v:n 2013 loppu	Mittarin tavoitetaso 2015	Merkittävimmät tavoitteiden toteutumista uhkaavat riskit
Kaupungin talous tasapainossa							
1.	Talouden tasapainottamis- ja velkaohjelma toteutetaan	1.1.	Toimintakatteen kasvuprosentin maksimi.	Toimintakatteen kasvu-%.	Toimintakatteen kasvu-% vuonna 2013 oli 1,9.	Toimintakatteen kasvu 1,7 % suhteessa TA:oon 2014.	Talouden kehitys, inflaatiotaso, myyntitulojen kertyminen, uudet lakisääteiset velvoitteet.
		1.2.	Investointikatto vuodelle 2015.	Vuoden 2015 bruttoinvestoinnit (ilman Kehärataa ja Kehä III:a).	99 milj. euroa	100 milj. euroa (ilman kehärataa ja kehä III:a)	Talouden kehitys, rakentamiskustannusten kehitys.
		1.3.	Joukkoliikenteen kuntaosuus on n. 50 % (tulot/menot) ilman joukkoliikenteen infrakorvauksia. Infrakorvaukset (menot/tulot) tarkentuvat HSL:n talousarvioesityksen yhteydessä.	Joukkoliikenteen kuntaosuus-% ilman infrakorvauksia.	47,9 %	n. 50 % (tavoitteen saavuttamiseen voidaan vaikuttaa joukkoliikenteen tarjonnan ja lipunhintojen kautta).	Merkittävä kustannustennousu liikennöinnin osalta (esim. polttoaineen hinta), mutta kuntatalouden osalta tätä voidaan tarvittaessa tasapainottaa edellisinä vuosina kertyneen ylijäämän käytöllä.
		1.4.	Talouden tasapainottamis- ja kehittämistoimenpiteet päivitetään ja ne käsitellään kevään 2015 valtuustoseminaarissa.	Toimenpiteet määriteltä.	Vuoden 2013 loppuun mennessä toteutetut TVO-toimenpiteet.	Toimenpiteet on päivitetty ja käsitelty kevään 2015 valtuustoseminaarissa.	Talouden kehitys, tuotavuuden kehittämistä vaikeuttavat tekijät (esim. liian tarkka sääntely).

Kaupungin talous tasapainossa -strategiseen painopistealueeseen kuuluvat lisäksi strategiset päämäärät (taulukko 8): velkaantumiskehitys saadaan hallintaan, kaupungin tulopohjaa vahvistetaan ja kumppanuuksien hyödyntäminen. Näille strategisille päämäärille on määriteltä vuodelle 2015 vain yksi sitova tavoite per strateginen päämäärä. Sitovien tavoitteiden määrä per strateginen päämäärä voi vaihdella vuosittain.

Taulukko 8. Vantaan kaupungin sitovat tavoitteet vuodelle 2015 liittyen velkaantumiskehityksen hallintaan, tulopohjan vahvistamiseen ja kumppanuuksien hyödyntämiseen (Vantaan kaupunki 2015)

Strat. päämäärä nro	Strateginen päämäärä	Sitovan tavoitteen nro	Sitova tavoite vuodelle 2015	Sitovan tavoitteen mittari	Mittarin lähtötaso, v:n 2013 loppu	Mittarin tavoitetaso 2015	Merkittävimmät tavoitteiden toteutumisesta uhkaavat riskit
2.	Velkaantumiskehitys saadaan hallintaan	2.1.	Onnistunut varainhankinta ja hallittu korkoriski.	Keskimääräinen lainamarginaali. Lainasalkun duraatio (= lainasalkun keskimääräinen korkosidonnaisuusaika). Lainasalkun korkomenot.	Kuntasektorin keskimääräinen lainamarginaali. Duraatio 0,6 Korkomenot 9,7 milj. euroa.	Vantaan kaupungin keskimääräinen lainamarginaali on matalampi kuin kuntasektorin keskimääräinen lainamarginaali. Duraatio suurempi tai yhtä suuri kuin 0,6. Korkomenot max. 20,2 milj. euroa.	Suomen luottoluokituksen lasku ja sen heijastuminen koko kuntasektorin ja siten Vantaan kaupungin varainhankinnan mahdollisuuksiin ja kustannuksiin, jolloin kiinnostus kaupunkiin sijoituskohteena heikkenee. EKP:n koronnostojen aikaistuminen.
3.	Kaupungin tulopohjaa vahvistetaan	3.1.	Kaupunki saa maanmyyntivoittoja vähintään 32 milj. euroa vuoden 2015 aikana.	Maanmyyntivoitot, lisäksi raportoidaan Kivistön osuus maanmyyntivoitoista.	30 + 4 milj. euroa.	32 milj. euroa.	Tarjonta ja kysyntä.
4.	Kumppanuuksien hyödyntäminen	4.1.	Kivistön kumppanuushankkeiden ja asuntomessujen onnistuminen.	Kumppanuushankkeiden onnistuminen. Asuntomessujen näkyvyys.	Ei valmis.	Tehty onnistuneesti kumppaneiden kanssa. Asuntomessujen näkyvyys eri medioissa.	Kumppaniriskit. Loma-aika, taloustaantuma + säärisä.

Seuraavaksi kaupungin sitovat tavoitteet 2015 jalkautetaan esimerkissä toimialan (Sosiaalija terveydenhuollon toimiala) toiminnallisiksi tavoitteiksi (taulukko 9) eli vuosittaiseksi tulokortiksi 2015. Esimerkissä on kolme toiminnallista tavoitetta, jotka on johdettu Talouden tasapainottamis- ja velkaohjelma toteutetaan -strategisesta päämäärästä. Ylimmällä rivillä näkyy myös kytkös kaupunkitasoiseen sitovaan tavoitteeseen numero 1.4. Kaikilta osin kytköksiä ei ole merkattu, mikä on puute seurannan kannalta. Tulokortista on luetta- vissa toimialan toiminnallisten tavoitteiden kytkökset sekä valtuustokauden strategiaan päämääriin että kaupunkitasoisiin sitoviin tavoitteisiin. Lisäksi tulokortista selviää toimialan tavoitteiden 2015 vaadittavat toimenpiteet, tavoitteiden mittarit, mittareiden lähtö- ja tavoitetasot, vastuuhenkilöt kullekin tavoitteelle ja tavoitteen toteutumista uhkaavat riskitekijät. Näillä edellä mainituilla asioilla ja toimenpiteillä pyritään saavuttamaan valtuustokauden strategian päämäärät ja vuosittaiset sitovat tavoitteet. Myös lainsäädännöstä ja oman toiminnan tarpeista voi nousta tavoitteita. Toimialat laativat tulokortin toimialalta sekä tulosalueilta. Toimialan tulokortti liitetään toimialan taloussuunnitelmaan. Käyttösuunnitelmaan liitetään toimialan ja tulosalueiden tulokorttien tiivistelmät.

Taulukko 9. Sosiaali- ja terveydenhuolto toimialan tulokortti 2015 (Vantaan kaupunki 2015)

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala: Tulokortti 2015									
Nro	Toimialan tavoite 2015	Toimenpide	Tavoitteen mittarit	Mittarin lähtötaso, v:n 2013 loppu	Mittarin tavoitetaso 2015	Yhteys strat. päämäärään nro	Yhteys sitovaan tavoitteeseen nro	Vastuuhenkilö	Tavoitteen toteutumista uhkaavat riskitekijät
Kaupungin talous tasapainossa									
1	Toiminta tasapainotetaan talouden mahdollisuuksiin	Päivitetty talouden tasapainotamistoimenpiteet käynnistetään	Talouden tasapainotamistoimenpiteet päivitetty	V. 2013 loppuun mennessä toteutetut TVO-toimenpiteet	Toimenpiteet päivitetty ja käynnistetty kaupunkitason ohjeistuksen mukaisesti	1.	1.4.	kaikki tulosalueet	Uudet lakisäteiset velvoitteet ja palvelutarpeen kasvu vaikeuttavat toiminnan tasapainottamista
2	Toimialan tuottavuus kasvaa	Tuottavuusohjelman toteuttaminen	Tuottavuuden kasvu	Tuottavuusohjelma hyväksytty lautakunnassa 3/2014	Tuottavuuden kasvu 3 %	1.		kaikki tulosalueet	Sähköisten järjestelmien viivästyminen, valtion sääntely toiminnassa lisääntynyt
3	HUS:n omistajaohjaus toteutuu ja erikoissairaanhoidon menokehitys hallinnassa HUS:n sopimusohjauksella	- Toteutetaan kuntaneuvottelut, talousseuranta, yhteisesti sovitut sopeutustoimet - HUS:lle asetetaan taloutta ja tuottavuutta koskevat tavoitteet	Kuntaneuvottelut ja toimenpiteet toteutettu suunnitellusti	Säännölliset kuntaneuvottelut	Sovitut toimenpiteet toteutuvat	1.		akj	Terveydenhuoltolain mahdollistama HUS:n itsenäinen asema esh:n järjestäjänä ja esh:n palvelutason määrittelijänä vähentää kunnan vaikutusvaltaa sopeuttaa toiminta talouden raamiin

Toimialan tulokortti jalkautetaan edelleen tulosalueen tulokortiksi (taulukko 10), jossa tavoitteiden edellyttämät toimenpiteet viedään hierarkkisesti alemmalle ja konkreettisemmalle tasolle. Tässä ei ole enää merkattu tulosalueen tulokortin kytköstä toimialan vastaavaan. Tulosalueen tulokortissa mainitaan vastuuhenkilöiden ohessa myös kanssatekijät, joilla on vaikutusta tavoitteen saavuttamiseen. Numeeristen mittarien seurannan ja raportoinnin lisäksi keskeisessä roolissa ovat myös laadulliset tavoitteet ja niiden sanallinen raportointi.

Taulukko10. Terveyspalvelut -tulosalueen tulokortti 2015 (Vantaan kaupunki 2015)

Terveyspalvelut: Tulokortti 2015					
Kaupungin talous tasapainossa					
Tavoite nro	Tulosalueen tavoite	Tavoitteen mittari(t)	Toimenpide	Vastuuhenkilö	Kanssatekijät
1	Talousarvio 2015 ei ylity	Talousarvio- ja käyttösuunnitelmaseuranta ovat toteutuneet.	Taloustoteumaa seurataan kuukausittain tulos-yksiköissä ja tulosalueen johdossa. Ylityshkin reagoidaan ja sijaisten käyttö sopeutetaan talouteen.	Tulosaluejohtaja, tulosyksiköiden päälliköt	Muut tulosalueet, potilaat, asiakkaat
2	Keskeisten toimintojen tuottavuuden parantaminen	Tuotusyksiköiden tuottavuusmittarit	Tuottavuutta lisätään tulosyksiköiden toiminnallisilla ratkaisulla ja prosesseja kehittämällä sekä lean-mallia hyödyntämällä.	Tulosaluejohtaja, tulosyksiköiden päälliköt	Muut tulosalueet, potilaat, asiakkaat

Strategista johtamista toteutetaan kaupunkitasolta aina yksilötasolle asti (kuva 4). Strategian tavoiteasetanta ja toteuttaminen luovat perustan strategiselle johtamiselle. Vuosittaiset sitovat tavoitteet johdetaan valtuustokauden strategiasta ja strategisista tavoitteista. Sitovat tavoitteet jalkautetaan edelleen toimialojen ja tulosalueiden tulokorteille. Tulosalueiden tulee huomioida koko strategiakautta ajatellen ns. rohkeat avaukset (keskeisim-

mät ja isoimmat muutokset). Tulosityksikötasolle määritellään oma tuloskortti tai toimintasuunnitelma. Toimintayksiköt ja tiimit voivat tehdä tarvittaessa omat suunnitelmat. Ryhmä- tai yksilökohtaiset tulos- ja kehityskeskustelut toteuttavat yksilötasolla strategista johtamista.

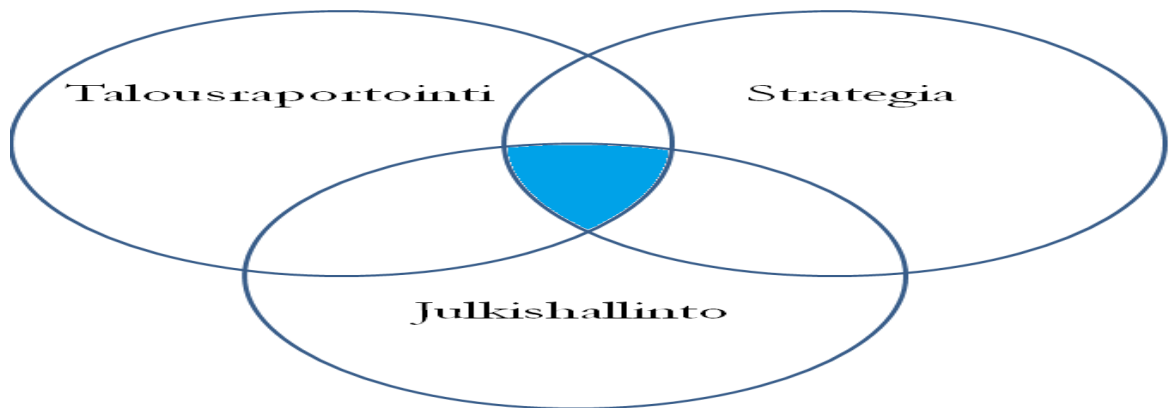


Kuva 4. Strateginen johtaminen eri tasoilla (Vantaan kaupunki 2015)

Vantaan kunnanvaltuuston päätöksen mukaisesti strategian väliarviointi tehtiin vuodenvaihteen 2014–2015 tilanteesta ja se käsiteltiin kevään 2015 valtuustoseminaarissa. Strategian kokonaisarviointi tehdään valtuustokauden lopulla. Vantaan kaupunginvaltuustolle ja -hallitukselle raportoidaan valtuustokauden strategia 2 krt/valtuustokausi, strategisten päämäärien mittarit 1 krt/vuosi ja sitovat tavoitteet 3 krt/vuosi. Lisäksi raportoidaan Vantaan kaupungin lautakunnille kaupunkitasoiset sitovat tavoitteet ja toimialan toiminnalliset tavoitteet 3 krt/vuosi.

6 Strategian toteutumisen seuranta ja raportointi

Tämä opinnäytetyön toinen kirjallisuuteen pohjautuva teoriaosuus tukee kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksien kautta valitsemaani kehittämiskohdetta eli strategian toteutumisen seuranta ja raportointia. Kehittämistehtäväni keskittyy talousraportoinnin, strategian ja julkishallinnon (kunnan) yhteiseen osioon. Eli strategian toteutumisen seuranta ja raportointi rajataan taloudellisiin tavoitteisiin, jotka koskevat Vantaan kaupunkia. Tällä tarkoitan kuvan 5 osoittamaa leikkausta (tummennettu alue), jonka muodostavat jokaisen joukon (talousraportointi, strategia ja julkishallinto) yhteiset asiat.



Kuva 5. Teoreettisen viitekehyksen rajaus

6.1 Kuntastrategian merkitys

Kuntastrategialla tarkoitetaan pitkän aikavälin päätöksentekoa ja toimintaa ohjaavaa tulevaisuuden suuntaa tai kantavaa ideaa. Strateginen päätös tai toimenpide vie kuntaa kohti kuntastrategiaa. Jokainen organisaatio tarvitsee strategian eli se on tehnyt perusvalinnat, joihin toiminta perustuu. Strategia on organisaation toimintaan vaikuttavien pitkäaikaisten ratkaisujen ja tavoitteiden tietoista valintaa muuttuvassa toimintaympäristössä. (Pauni & Ojakoski 2013, 7; Vilkkumaa 2005, 17.)

Laskentatoimi tukee strategista päätöksentekoa ja strategian toimeenpanoa. Strategian toimeenpanolla tarkoitetaan, että organisaation henkilöstö tekee organisaation strategiaa tukevia asioita. Laskentatoimi (sisäinen ja ulkoinen) painottuu suurimmaksi osaksi operatiivisen toiminnan seuraamiseen ja tämä johtuu siitä, että yrityksen toiminnan seuranta on sopeutettu jo olemassa olevaan laskentajärjestelmään. Yrityksen strategian tulisi päättää myös sisäisen laskennan sisällön, ellei näin ole, niin yrityksen seurantajärjestelmän sisältöä on parannettava ja muokattava vastaamaan yrityksen strategian sisältöä. Seurantajärjestelmän tulee esittää ne kriittiset tekijät, joilla on vaikutusta yrityksen strategian toteutumiseen. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2012, 161; Vilkkumaa 2005, 18.)

Hyvä tavoite- ja seurantajärjestelmä syntyy siten, että yritys kuvaa oman strategian ja sen tavoitteet. Ensin eritellään kaikki ne tekijät, joille organisaatio asetetaan tavoitteita ja joita siellä tutkitaan, mitataan ja seurataan. Yrityksen on mietittävä tarkasti ne tekijät, jotka kuvaavat strategian toteutumista parhaiten. Mikäli optimaalisia kuvaajia ei löydy, niin tulee valita kuitenkin parhaat mahdolliset kuvaajat esittämään strategian toteutumista. Yrityksen tulisi asettaa myös ei-taloudellisia strategisia tavoitteita. Tällä tavalla toimiessaan yritys siirtyy oikeaan strategiseen laskentatoimeen. (Vilkkumaa 2005, 19.)

Strategiset toimintasuunnitelmat muodostavat mittaamisen ja seurannan perustan. Strategisissa toimintasuunnitelmissa strategia avataan ja selitetään käytännössä toteutettavina toimenpiteinä ja toimintana. Vuotuisten toimintasuunnitelmien eli budjettien (mm. tulos-, rahoitus-, investointi- ja henkilöstösuunnitelmat) avulla strategiaa toteutetaan ja jalkauteetaan. Kaupunkien strategioiden taloudelliset tavoitteet ovat melko harmoniset. Yleisiä tavoitteita ovat vuosikatteen riittävyys investointien rahoituksessa, lainamäärä, toimintakate ja toimintamenojen kasvu sekä tehokkuus ja tuottavuus. Kriittisenä menestystekijänä on usein menojen kasvun rajoittaminen. (Helin & Möttönen 2012, 69; Vilkkumaa 2005, 21.)

6.2 Strategiset tavoitteet

Strategisia tavoitteita on hyvä asettaa Vilkkumaan (2005, 33–35) mukaan useamman ulottuvuuden suhteen, joita ovat yleensä: kehittymistavoitteet, ulkoinen toiminta, taloudelliset tavoitteet ja sisäinen toiminta. Kunkin tavoitteen pitää olla:

1. riittävän yksilöity, jotta se ohjaa käytännön tekemistä ja toimintaa.
2. järkevällä tavalla mitattavissa, jotta se ohjaa käytännön toimintaa ja käyttäytymistä.
3. toimintaa ja tekemistä vaativa, jotta se vaatii muutosta totuttuun toimintaan ja tekemiseen.
4. haasteellinen, jotta se vaatii ponnistelua. Tavoitteen on oltava kuitenkin realistinen, jotta se kannustaa.
5. aikasidonnainen, jotta muutokselle annetaan sitova aikamäärä.
6. samaan suuntaan vaikuttava, jotta ne eivät heikennä toistensa painoarvoa.

Jokaisen organisaation jäsenen tulee olla osallisena omalta osaltaan tavoitteiden saavuttamisessa. Strategisen tason tavoitteiden tulee olla mitattavissa ja seurattavissa myös jälkikäteen. Mitattujen arvojen ja menettelytapojen on oltava ristiriidattomia näiden tavoitteiden asettamisen ja seurannan kanssa, mikä asettaa vaatimuksia myös laskentatoimelle. Koko strategia menettää merkityksensä, ellei näin ole. Jotta strategiaa voidaan toteuttaa, niin operatiivinen johtaminen ja toiminta perustuvat strategisiin lähtökohtiin. (Vilkkumaa 2005, 35–41.)

6.3 Strategian mittaaminen

Robert S. Kaplan ja David P. Norton kehittivät tasapainotetun mittariston (Balanced Scorecard), jolla havainnoidaan organisaation tavoitteita ja toimintaa neljän tai viiden eri ulottuvuuden ja näkökulman avulla. Organisaatio itse päättää sellaiset ulottuvuudet, jotka se arvelee tärkeiksi tulevaisuuden menestyksen kannalta. (Vilkkumaa 2005, 349.)

Useimmiten tarkastelu-ulottuvuudet ovat (Vilkkumaa 2005, 349–350.):

- asiakasulottuvuus, joka vastaa siihen, minkälainen organisaation pitäisi asiakkaiden mielestä olla.
- sisäisten prosessien ulottuvuus, joka auttaa selvittämään, miten organisaation tulisi toteuttaa sisäiset prosessinsa, jotta se olisi tehokas ja tuottava.
- kehittymisen ulottuvuus, joka kertoo, että innovatiivisuus ja oppiminen edesauttavat organisaation kehittymistä ja tulevaisuuden toimintakykyä.
- henkilöstöulottuvuus, joka kertoo, millainen henkilöstö organisaatiolla tulisi olla, jotta se voisi toteuttaa liiketoiminnalliset ja muut tavoitteensa.
- taloudellinen ulottuvuus, joka vastaa kysymykseen, miten omistajat toivovat organisaation hyödyttävän heitä.

Kaikille valituille ulottuvuuksille on päätettävä strategiatason tavoitteet, näiden mittaamiseen tarvittavat apuvälineet eli mittarit, operatiivisen tason tavoitteet ja toimintasuunnitelmat sekä niiden mittarit, jos strategian tason mittarit eivät riitä siihen. Tasapainotettu mittaristo auttaa hahmottamaan, että toiminnan pitkän aikavälin toimintaedellytyksiin kuuluu muutakin kuin talous. Tasapainotetusta mittaristosta ei ole apua, jos asenteet ja toiminta pysyvät ennallaan. Jos organisaatio painottaa liikaa taloudellisia tekijöitä, niin tulokorttiajattelusta ja sen käyttöönotosta ei ole mitään hyötyä. (Vilkkumaa 2005, 350–351.)

Strategian toteutuminen verifioidaan mittareiden avulla siten, että seurattavat mittarit luodaan vision ja strategian pohjalta, ja näille mittareille asetetaan tavoitteet. Tavoitteiden toteutuminen vastuutetaan tietyille henkilöille. Viime vuosina yrityksissä on hyödynnetty strategiakarttoja mittareiden määrittelyssä. Strategiakartoilla organisaation strategia saatetaan konkreettiselle tekemisen tasolle ja tarkistetaan, että eri tekijät on riittävästi huomioitu. Strategiakartalla tarkoitetaan yhdenmukaista kuvaustapaa, jolla tavoitteita ja mittareita määritetään ja hallitaan. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2012, 164; Vilkkumaa 2005, 356.)

Mittaamisen tavoitteena on kertoa, miten hyvin tavoitteet on saavutettu tai kuinka kauas niistä jäätiin. Jotta mittaamisen avulla voidaan tehdä oikeita ja riittävän hyviä päätöksiä tulevasta toiminnasta, niin mittaamisen tulosten tulee Vilkkumaan (2005, 38–39.) mukaan täyttää seuraavat vaatimukset:

1. Valitun mittarin antamalla informaatiolla on tärkeä merkitys päätöksenteossa. Se tuottaa oleellista lisäarvoa päätöksen tekemisessä.

2. Mittarin tuottaman informaation tulee olla edullisesti tuotettavissa. Informaation saaminen ei saa olla liian kallista suhteessa sen antamaan lisäarvoon.
3. Mittarin antaman informaation tulee olla tarpeeksi validia. Päätöksentekijän tulee voida tehdä mittarin antaman informaation perusteella oikeita ja riittävän hyviä johdopäätöksiä ja päätöksiä.
4. Mittarin tulee tuottaa päätöksien edellyttämän tarkkuustason mukaista informaatiota. Mittausta toistettaessa saadaan riittävän samanlainen mittaustulos.
5. Mittarin tuottama tulos on luotettava. Informaation käyttäjä voi hyödyntää mittauksen tuloksia päätöksenteossaan eikä kyseenalaista niitä lainkaan.

Kunnan strategisten päämäärien toteutumista valvotaan arvioinnin ja seurannan avulla. Tällöin saadaan selville, onko organisaatio onnistunut tehtäviensä hoitamisessa ja järjestämisessä ja toiminnan strategianmukaisuudessa. Seuranta ja arviointi ovat perustana korjaavalle päätöksenteolle ja uudelleen suuntaamiselle. Arviointi on välttämätöntä strategian toteutumisen ja ylipäätään kehittymisen kannalta. Strateginen arviointi perustuu arviointi- ja mittauskelpoisiin strategisiin tavoitteisiin. Seuranta ja arviointi ovat merkityksettömiä, ellei poikkeamiin reagoida. Strategian arvioinnin kehittämistarpeet voivat liittyä strategian mittareiden määrään ja laatuun tai arviointimenettelyihin. Nämä kehittämistarpeet ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa, koska toimivat arviointimenettelyt ja menetelmät täydentävät mittareiden mahdollisia puutteita ja rajoitteita. Toisaalta arviointimenettelyt vaativat analyysien pohjaksi täsmällisiä ja loogisia strategian mittareita. (Pauni & Ojakoski 2013, 47–49.)

Kaupunkien strategiat sisältävät paljon erilaisia päämääriä, kriittisiä menestystekijöitä ja tavoitteita. Niiden toteutumista seurataan tulokorteilla, jossa on yhdistetty strategiset päämäärät, kriittiset menestystekijät ja arviointikriteerit tai mittarit. Arviointikriteerit ja mittarit ovat usein kvalitatiivisia tai kvantitatiivisia indikaattoreita. Asetettaessa näille joku tavoitetaso, niin voidaan konkreettisesti näyttää, kuinka suurta muutosta menestystekijällä halutaan tiettyssä ajassa. (Helin & Möttönen 2012, 74.)

Kuntien strateginen liikkumavara on yrityksiä pienempi, koska kunnilla on paljon lakisääteisiä tehtäviä. Toiminnan vaihtoehdot ovat rajallisemmat, eikä kunta voi lopettaa toimintaansa tai siirtää tuotantoaan toisille paikkakunnille. Kuntalaki (§ 1) määrittää kunnan toiminnan perustarkoituksiksi hyvinvoinnin ja kestävän kehityksen edistämisen alueellaan. Kestävällä kehityksellä tarkoitetaan hyvien elinmahdollisuuksien turvaamista nykyisille ja tuleville sukupolville siten, että huomioidaan ekologiset näkökulmat ja oikeudenmukaisuus sekä pidetään talous tasapainossa. Kunnan strategian tulisi tukea tätä tehtävää mahdollisimman hyvin. (Helin & Möttönen 2012, 44,123.)

Hyviltä suorituskyvyn mittareilta vaaditaan (Santori ja Anderson teoksessa Laitinen 2003, 59–60.) mm., että

- ne mittaavat enemmän pitkän aikavälin kuin lyhyen aikavälin suorituskykyä
- niitä on sekä taloudellisia että ei-taloudellisia
- ne lasketaan ja niitä käytetään jatkuvasti
- ne ovat yksinkertaisia, helposti ymmärrettävissä ja otettavissa käyttöön
- ne ovat sopeutettavissa tuotantoprosessin muutoksiin
- ne täydentävät toisia suorituskyvyn mittareita

Strategisiin tavoitteisiin perustuvien suorituskykymittareiden kehittäminen on järkevä aloittaa jo olemassa olevien mittareiden diagnostisella arvioinnilla. Arviointi pitää sisällään:

- Olemassa olevien mittareiden dokumentoinnin
- Strategisten mittareiden varmistamisen
- Strategisia tavoitteita vastaavien kriittisten menestystekijöiden tunnistamisen
- Organisaation toimintaan vaikuttavien tuotantoprosessien muutostekijöiden tunnistamisen
- Uusien tai muokattujen mittareiden kehittämisen
- Olemassa olevien ja uusien mittareiden vertaamisen
- Uusien mittareiden aiheuttamien mahdollisten johtamiskulttuuristen muutosten arvioinnin ja mahdollisten vastatoimien pohdinnan
- Uusien mittareiden käyttöönoton suunnittelun

Koska yrityksen menestymisen pitkällä aikavälillä ratkaisevat päätökset perustuvat mitattuun tietoon eli mittareiden arvoihin ja siihen tapaan, millä tätä tietoa käsitellään päätöksenteossa, niin mittauksien tulee täyttää Laitisen (2003, 147–162.) mukaan seuraavat ominaisuudet:

- niillä tulee olla olennainen merkitys päätöksenteolle
- niiden arvot tulee olla edullisesti tuotettavissa
- niiden tulee mitata tarkoitettua mittauksen kohdetta riittävän luotettavasti
- niiden tulee olla riittävän tarkkoja
- päätöksentekijöiden tulee luottaa niihin

6.3.1 Mittariston käyttöönotto

Tasapainotetun mittariston avulla strategia saadaan kytkettyä operatiiviseen tekemiseen. Se auttaa hahmottamaan myös pitkän aikavälin menestystekijöille asetettuja vaatimuksia ja asetettuja tavoitteita. Jotta voidaan toteuttaa hyvä mittaristo, joka vaikuttaa haluttuun suuntaan ja halutulla tavalla, on käyttöönottoon panostettava riittävästi. Hyvin toteutettu tasapainotetun mittariston käyttöönottoprosessi edesauttaa organisaation toiminnan kehittymistä, vaikka mittaristoa ei teoreettisessa muodossa otettaisikaan käyttöön. (Vilkkumaa 2005, 351.)

Vilkkumaan (2005, 351–354.) mukaan käyttöönottoprosessi etenee vaiheittain seuraavasti:

1. Toimiala ja sen kehitys, jossa organisaatio pohtii oman toimialansa tulevaisuuden kehityksen edellyttämiä tekijöitä.
2. Nykyinen tilanne, jossa organisaatio määrittelee oman nykyisen ja tilanteensa ja roolinsa toimialalla.
3. Strategian osa-alueiden täsmentäminen, jossa organisaatio tarkentaa strategiansa osa-alueet sisältäen toiminta-ajatuksen, arvot ja vision.
4. Valitaan ulottuvuudet, jotka ovat ratkaisevia ja tärkeitä strategian toteutumisen kannalta.
5. Menestystekijöiden löytäminen, organisaatio määrittelee ne tekijät, joilla on eniten vaikutusta halutun strategian toteuttamiseen.
6. Mittariston vahvistaminen, organisaatiolla on perusteet eri ulottuvuuksien mittareiden määrittämiseksi. Hyvä mittareiden lukumäärä on 1-2 mittaria yhtä ulottuvuutta kohti. Tasapainotetun mittariston suurimpia ongelmia käyttöönotossa on se, että organisaatio kehittää liian monta mittaria. Myös mittariston pilkkominen organisaatiotasojen mukaan lisää riskiä, että alkuperäinen mittariston käyttötarkoitus katoaa. Mittareiden lukumäärä kasvaa ja ne saattavat olla keskenään ristiriitaisia eri organisaatiotasojen välillä.
7. Tavoitteiden asettaminen, jossa jokaiselle valitulle mittarille määritellään strategiatason tavoite. Mittareiden tavoitteiden on oltava ristiriidattomia keskenään sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä.
8. Toimintasuunnitelma, jota laatiessa organisaatio huomioi strategiansa ja kytkeytyt mittarit.

6.3.2 Mittariston toteuttaminen

Edellytyksenä mittariston toteutukselle on hyvin toimiva seuranta- ja raportointijärjestelmä. Organisaation pitää kehittää erityisesti valittujen mittareiden seurantamenettelyä. Erityisen tärkeää on kehittää hyvä, luotettava ja tarkoituksen mukainen mittaaminen kaikille valituille mittareille. Organisaatio voi itse määritellä mittaamistiheyden. Koska tasapainotettu mittaristo toimii strategisen ajattelun ja strategisen toteutuksen apuvälineenä, niin sillä on vaikutusta seuranta- ja analysointitapaan sekä mittariston hyödyntämiseen. Tasapainotetun mittariston käyttöönoton yhteydessä on hyvä huomioida, miten seurantatietoa hyödynnetään. Hyödyntämistä voidaan optimoida selkeillä menettelytavoilla, joiden käyttöä valvotaan ainakin alussa. Mittariston jatkuva hyödyntäminen on oppimisprosessi, jossa huomataan mittariston puutteita ja kehittämiskohteita. (Vilkkumaa 2005, 355.)

6.3.3 Strategiset toiminta- ja vuosisuunnitelmat

Strategiset tavoitteet avataan strategisiksi toimintasuunnitelmiksi ja vuosisuunnitelmiksi. Samalla tehdään päätös toimenpiteistä, joilla strategiset tavoitteet voidaan toteuttaa. Strategisessa toimintasuunnitelmassa tai vuosisuunnitelmassa päätetään, mitä tehdään, kuka tekee, kuka vastaa toteutuksesta ja miten näitä mitataan. (Vilkkumaa 2005, 40.)

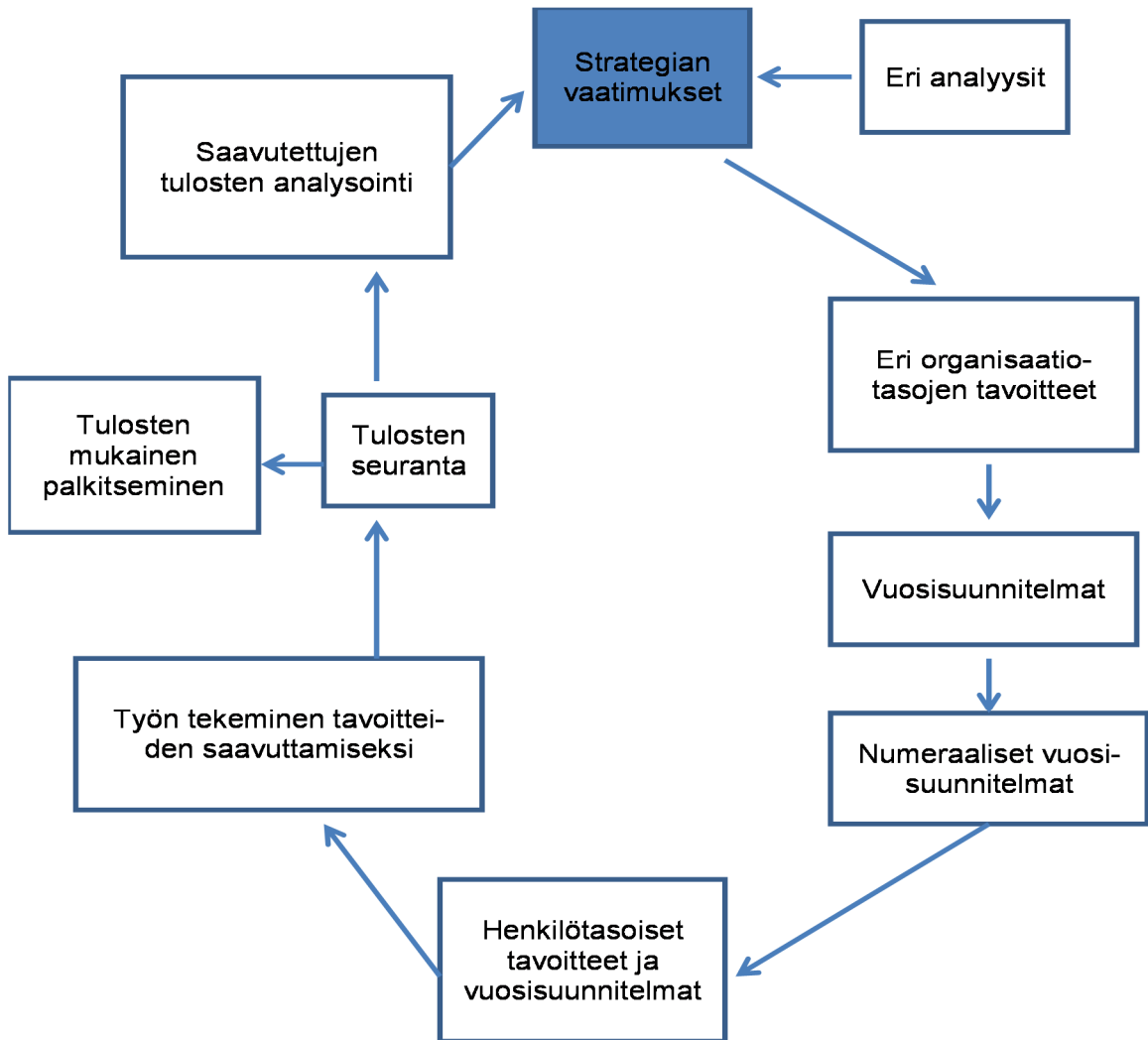
Pitkän aikavälin toimintasuunnitelmia tulee seurata ja mitata, jotta strategisten tavoitteiden toteutumista voidaan valvoa. Jotta yritys voi vaikuttaa omien strategisten valintojen toteutumiseen, niin pitää strategisten tavoitteiden, strategisten toimintasuunnitelmien ja vuosisuunnitelmien olla keskenään tasapainossa. Tätä tasapainoisuutta voidaan varmistaa hyvällä:

- tulossuunnitelmalla, joka näyttää sen, miten yritys kuvittelee toimintansa tuloksen kehittyvän ja taloudellisen tilanteensa muuttuvan strategisen tarkastelujakson aikana.
- investointisuunnitelmalla, joka osoittaa tarvittavat aineelliset ja aineettomat investoinnit.
- rahoituslaskelmalla, joka kertoo, miten investoinnit rahoitetaan ja tarvitaanko ulkopuolista rahoitusta.
- henkilöstösuunnitelmalla, josta käy ilmi toiminnan tekijät ja heidän lukumäärä, toimenkuva, esimiehensä, kehittämissuunnitelma.

Näiden em. suunnitelmien tekemisestä ja valvonnasta syntyy laskentatoimelle iso haaste. Sen on osattava valita sellaiset menettelytavat, joilla mahdollistetaan hyvät suunnitelmat ja niiden seurantatiedon sekä seurantatiedon jatkohyödyntämisen. (Vilkkumaa 2005, 40–41.)

6.3.4 Operatiivinen johtaminen

Koska jokainen yksilö organisaatiossa on omalta osaltaan toteuttamassa strategiaa, niin täytyy operatiivisen johtamisen ja toiminnan tukea strategiaa käytännön tasolla (kuvio 6). Tämä onnistuu hyvän vuosisuunnittelun avulla. Yrityksen strategia avataan vuosisuunnittelussa tavoitteiksi, toimenpiteiksi, tekemiseksi ja rahamääriksi, jotka tukevat toimintaa.



Kuvio 6. Operatiivisen johtamisen ajattelumalli (mukaien Viikkumaa 2005, 42)

Strategiassa määritellään eri tasoille eri ulottuvuuksien mukaiset tavoitteet. Eri vastuualueet saavat neljän ulottuvuuden mukaiset tavoitteet, joiden tulisi olla keskenään tasapainossa. Tasapaino voi poiketa eri tasojen ja saman tason eri toimijoiden kesken, kunhan kokonaisuutena yrityksen strategia etenee strategisten tavoitteiden suuntaan ennalta suunnitellusti. Kuitenkaan yhdenkään toimijan tasapainotavoitteet eivät saa olla ristiriidassa toisen yksikön tasapainon tai koko organisaation tasapainotettujen tavoitteiden kanssa. Operatiivisella johtamisella mahdollistetaan strategian toteutuminen. Laskentatoimi on

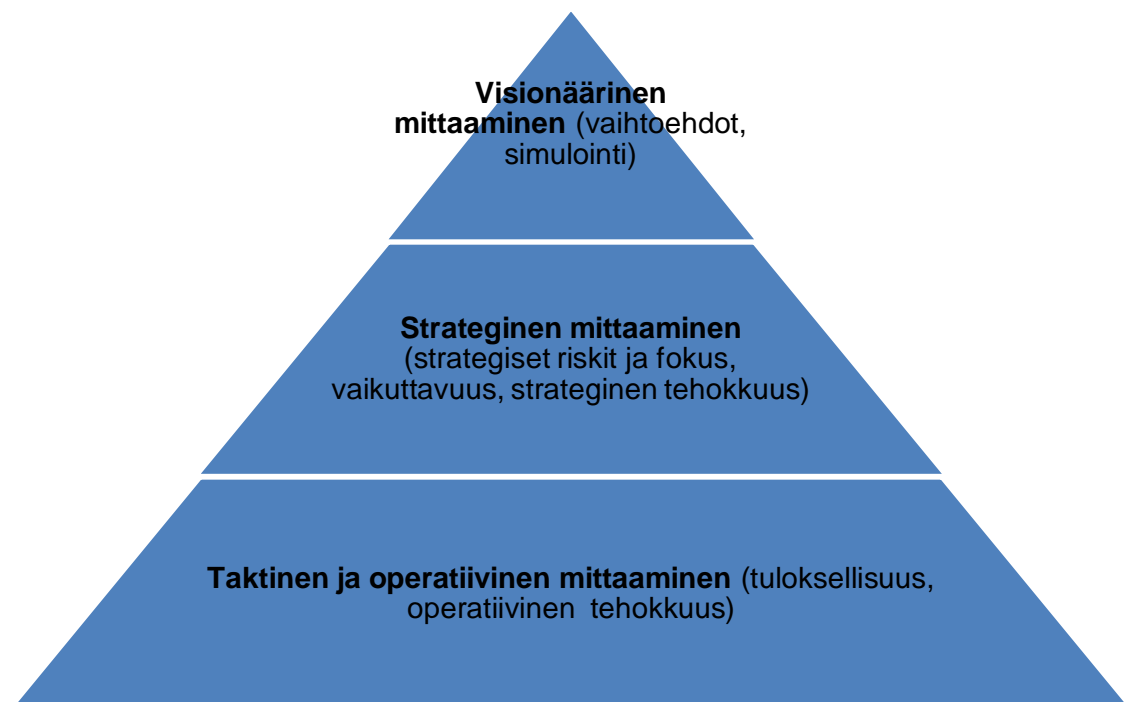
avain asemassa tässä tehtävässä. Se tarjoaa apuvälineitä ja menettelytapoja, joilla toimintaa ohjataan ja kehitetään sekä tehdään päätöksiä. (Vilkkumaa 2005, 42.)

6.3.5 Strateginen laskentatoimi

Strategisella laskentatoimella tarkoitetaan kokonaisvaltaista järjestelmää, jolla autetaan organisaation strategista johtamista ja päätöksentekoa luomalla informaatiota organisaation kaikilta toiminnan alueilta. Saatua informaatiota hyödynnetään suunnittelussa, päätöksenteossa, seurannassa ja toiminnan ohjauksessa siten, että organisaation suorituskyky paranee ja kilpailuetu sekä asiakkaiden saama hyöty vahvistuvat. Tuotettu informaatio on useimmiten ei-taloudellista mutta myös taloudellista ja sitä tuotetaan kvantitatiivisessa ja kvalitatiivisessa muodossa. Yhteistä tälle tuotetulle informaatiolle on tulevaisuuteen suuntautuneisuus ja se tuottaa tulevaisuuden suorituskykyä parantavaa informaatiota. (Vilkkumaa 2005, 52.)

6.3.6 Strategiaan liittyvät mittausalueet

Strategiaan liittyvät mittaukset (kuvio 7) voidaan Ylisirniön (2011, 174) mukaan jakaa kahteen pääsuuntaan nykyhetken suhteen: tulevaisuuteen liittyvät tarkastelut esim. skenaariot ja menneisyyteen liittyvät operatiivisen tason mittaukset. Varsinainen strateginen mittaaminen asettuu näiden pääsuuntien väliin.



Kuvio 7. Strategisen mittaamisen asema organisaation mittauksissa (mukaillen Ylisirniö 2011, 175)

Täysin tulevaisuuteen painottuvia mittauksia kutsutaan visionäärisiksi mittauksiksi, joiden painopisteet ovat vaihtoehtoissa ja tulevaisuuden simuloinneissa. Epävarmuuden osuus on suuri, koska tulevaisuus sisältää satunnaisuuksia sitä enemmän mitä kauemmaksi tulevaisuuteen yritetään katsoa. (Ylisirniö 2011, 175.)

Menneisyyteen kohdistuvia mittauksia kutsutaan operatiivisen ja taktisen tason mittauksiksi, joiden näkökulmina ovat faktat. Epävarmuuden osuus on pienimmillään satunnaisuuden suhteen vaikkakin mittauksien oikeellisuudessa voi olla puutteita. (Ylisirniö 2011, 175.)

Strateginen mittaaminen hyödyntää näitä molempia elementtejä mutta perspektiivinä on strategisen tason päätöksenteko, jolla tarkoitetaan sellaisia johdon päätettäviä asioita, jotka yhtä aikaa vaikuttavat sekä nykyhetkeen että tulevaisuuteen. Tällaisia asioita ovat strategiset riskit, fokus, vaikuttavuus ja strateginen tehokkuus. (Ylisirniö 2011, 176.)

6.3.7 Vaikuttavuus ja mittaaminen

Julkisen sektorin keskusteluissa puhutaan usein käsitteestä vaikuttavuus, jolla tutkitaan, vaikuttaako tietty toimenpide esim. panostaminen sosiaalitoimeen lopulliseen tavoitteeseen kuten kuntalaisten tasa-arvoisempaan hyvinvointiin. Strategisella vaikuttavuudella tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä tai tapahtumia, jotka todistettavasti edesauttavat tietyn tavoitteen täyttymistä. (Ylisirniö 2011, 176.)

Vaikuttavuutta mitattaessa on siinä huomioitava strategiset ja operatiiviset mittaustulokset aikaan suhteutettuna siten, että huomioidaan myös tavoitteiden välinen hierarkia. Järjestelmistä ja mittausoperaatioista saatua strategista ja operatiivista informaatiota hyödyntäen johto yrittää tehdä johtopäätöksiä siitä, mitkä toimenpiteet tai tapahtumat loppujen lopuksi vaikuttivat (positiivisesti tai negatiivisesti) tavoitteen toteutumiseen. (Ylisirniö 2011, 179–180.)

7 Kvalitatiivinen tutkimus

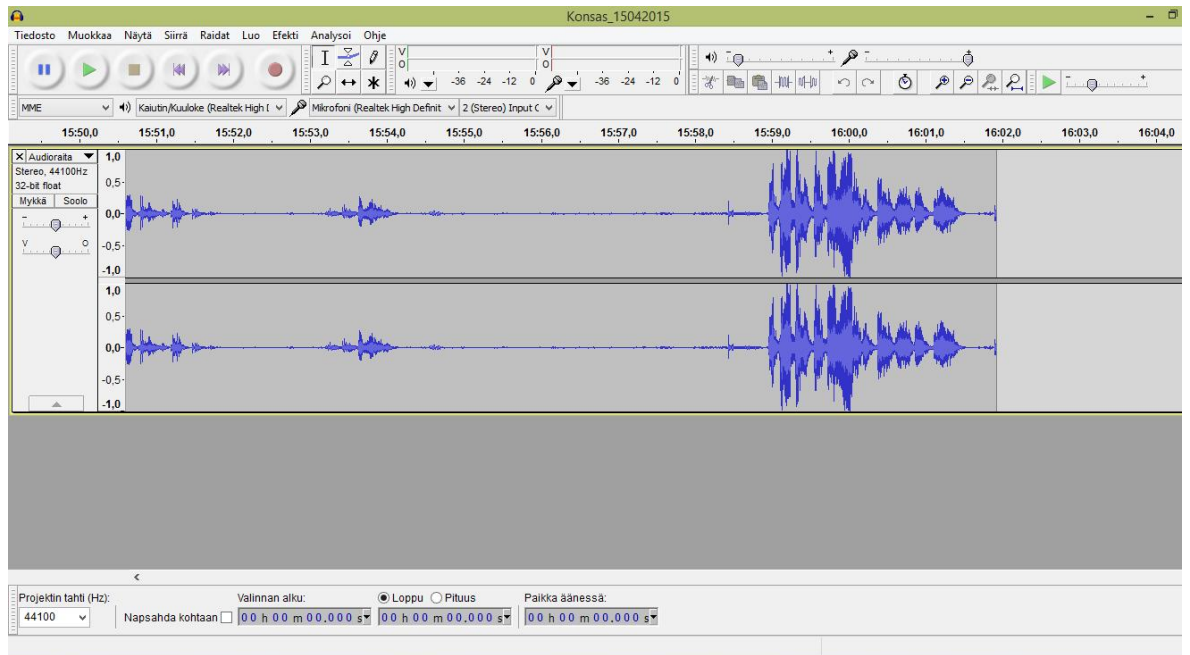
Haastattelututkimuksen ja määrällisen tutkimuksen tulosten perusteella saadaan vastaus alakysymykseen, mikä on Vantaan kaupungin tärkein talousraportoinnin kehityskohde ja miten sitä tulisi kehittää. Valitsin haastattelun (kvalitatiivisen tutkimuksen) tutkimuskohdeksi strategian toteutumisen seurannan ja raportoinnin kehittämisen kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten perusteella. Varsinaisesti tämän haastattelututkimuksen tehtäväksi jää selvittää, miten strategian toteutumisen seuranta ja raportointia voidaan kehittää. Laadullisella tutkimuksella saadaan parhaiten selvitettyä syvällisempi näkemys ilmiöstä. Sanoilla voidaan kuvata selkeämmin ja ymmärrettävämmin kuin määrällisellä ilmaisulla. (Kananen 2010, 41–42.)

7.1 Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä ja -väline

Kun sain kvantitatiivisella tutkimuksella selville varsinaisen tutkimuskohteeni (strategian toteutumisen seurannan ja raportoinnin), kyselin taloussuunnittelun tulosalueen strategiyksiköstä neuvoa, keitä minun kannattaisi haastatella tähän aihealueeseen liittyen. He antoivat minulle kaupungin eri toimialojen strategiasta vastaavien henkilöiden nimiä. Toimitin laadullisen tutkimukseni tiedonkeruun teemahaastatteluiden ja erilaisten dokumenttien avulla. Haastattelin kaikkia toimialojen strategiavastaavia yksitellen paitsi taloussuunnittelun tulosalueen strategiyksikön henkilöstöä (3 henkilöä) ryhmänä. Ryhmähaastattelu oli luonnollinen valinta heidän kesken, koska heillä on keskenään hieman erilaiset työroolit ja sain parhaiten selville strategian kokonaiskuvan heidän täydentäessään toistensa vastauksia. Lisäksi säästin tässä aikaa verrattuna siihen, että olisin haastatellut heitä yksitellen.

Etenin teemahaastatteluissa seuraavasti: aloitin yleisellä kysymyksellä haastateltavan omasta työstä strategiaan liittyen ja tehtävänimikkeen selvittämisellä. Haastatteluissa pyritään etenemään teemoittain yleisestä yksityiseen ja vaihtamaan sen jälkeen toiseen teemaan (Kananen 2010, 55). Varsinaiset teemakysymykset toteutin seuraavasti: ensin painuoin strategisten taloustavoitteiden seuraamiseen, seuraavaksi strategisten taloustavoitteiden mittaamiseen ja kehittämiseen ja lopuksi strategian onnistumisen arviointiin.

Tiedonkeruuvälineenä käytin haastattelukysymyksiä (liite 7), jotka itse hahmottelin perehdyttyäni strategia-alan kirjallisuuteen ja Vantaan kaupungin strategiaprosesseihin. Haastatteluiden tallentamisessa käytin apuna Audacity -ohjelmaa (kuva 6). Se on vapaasti netistä ladattava, äänitys-, editointi- ja äänenkäsittelyohjelma.



Kuva 6. Näyttönäkymä Audacity -ohjelmasta

Seuraavaksi käyn tarkemmin läpi kvalitatiivista tutkimustani. Alla olevassa taulukossa 11 on yhteenveto haastatelluista henkilöistä tehtävänimikkeittäin, haastatteluiden ajankohdistusta ja kestoista.

Taulukko 11. Yhteenveto tutkimukseen haastatelluista henkilöistä haastattelujärjestyksessä

Tehtävänimike	Toimiala	Haastattelupäivä	Haastattelun kesto
Erityisasiantuntija	Soster	10.4.2015	45 min
Kehittämisisinööri	Mato	13.4.2015	16 min
Controller	Konsas	15.4.2015	16 min
Strategia-asiantuntija	Sito	15.4.2015	23 min
Johtava laatuconsultti ja 2 strategia-asiantuntijaa	Kajo	21.4.2015	1 h 3 min
Talusojohtaja	Kajo	24.4.2015	1 h 14 min

Haastattelin strategia-asiantuntijaa tai muuta vastaavaa henkilöä kaikilta kaupungin toimialoilta ja lisäksi haastattelin kaupungin talusojohtajaa. Talusojohtaja vastaa koko kaupungin strategian valmistelusta, raportoinnista ja sen seurannasta, menetelmien kehittämisestä ja toimii taloussuunnittelun tulosalueen strategiayksikön esimiehenä.

Strategia-asiantuntijoiden tehtäviin kuuluvat toimialan sisäisenä strategiakonsulttina toimiminen, toimialan johtoryhmän asiantuntijajäsenenä toimiminen, toimialan strategiakoulutuksien vetäminen, toimialalla ja tulosalueilla strategian, sen laatimisen ja jalkauttamisen

edistäminen, tulosalueen strategisten tavoitteiden kehittämisessä ja seuraamisessa koor-
dinoiminen, toimialan strategisten tavoitteiden kerääminen ja raportointi, strategiaryhmän
koollekutsuminen ja asialistojen laatiminen, vuosittaisen strategiaprosessin aikataulut-
us, strategiamateriaalin tuottaminen jne.

Kaupungin eri toimialoilla strategia-asiantuntijan toimenkuva vaihtelee, joten yllä oleva
listaus on yhteenveto mahdollisista työtehtäväkokonaisuuksista. Kaikilla strategiahenkilöil-
lä ei ole keskenään samansisältöinen tehtävänkuva. Osalla henkilöistä strategiaan liittyvät
tehtävät muodostavat suurimman osan työtehtävistä ja osalla on myös muita suuria asia-
kokonaisuuksia kuten esimerkiksi talousarvion laadintaan osallistuminen.

7.2 Kvalitatiivisen tutkimusaineiston analysointi

Teemahaastatteluaineiston analyysillä pyritään ymmärtämään ilmiötä. Teemahaastattelui-
den teemat pitää olla laadittu riittävän kattavasti, jotta ilmiötä on voitu avata eri puolilta ja
näin saatu aineisto tuottaa ratkaisun. (Kananen 2010, 60.)

Ylimääräinen tekstiaineisto pitää karsia pois aineistosta ns. aineiston tiivistämistekniikalla.
Teksti kutistetaan sanoihin, joista tiedämme, mitä lause tai kappale sisältää. Tällä tavalla
tiivistämällä nähdään suurempia kokonaisuuksia, joista aineisto koostuu. (Kananen 2010,
61.)

Kuunneltuani äänitteet litteroin haastattelut propositiotasolla eli kirjasin vain haastattelui-
den ydinsisällön ylös (Kananen 2010, 59). Litteroinnilla tarkoitetaan tallenteiden kirjoitta-
mista kirjalliseen muotoon, jotta niitä voidaan käsitellä erilaisilla analysointimenetelmillä
(Kananen 2010, 58). Oleelliset ja usein esille nousseet asiat kirjoitin Excel -tauluk-
koon, jota käytin litteroinnin apuna. Taulukon vasemmanpuoleisimpaan sarakkeeseen kirjoitin
haastattelukysymykset omille riveille ja seuraaville sarakkeille kunkin teemahaastattelun
vastaukset riveittäin. Näin lopuksi litterointitaulukosta selkeästi ja nopeasti, mitä kukin
haastateltava vastasi mihinkin kysymykseen. Käyn haastattelukysymyksiä läpi siten, ettei-
vät yksittäisten vastaajien vastaukset yksilöidy tiettyyn henkilöön.

7.3 Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset

Käyn haastattelututkimuksen tuloksia läpi haastattelukysymysten (liite 7) mukaisessa jär-
jestyksessä. Tuloksina esitellään aihepiireihin liittyvät ydinasiat, joten toisarvoiset ja vähä-
pätöiset asiat jäävät huomioimatta. Aluksi esitellään yhteenvetona satunnaisessa järjes-
tyksessä keskeisimmät tutkimustulokset (taulukko 12) ja sen jälkeen varsinaiset haastatte-
lukysymykset auki purettuina. Laadullisten haastatteluiden myötä esille nousseita kehitys-

ideoita ja toiveita ei ole järjestetty tärkeysjärjestykseen, koska laadullisissa haastatteluissa ei ollut kysymysten pisteytysmittareita.

Taulukko 12. Toiveita ja kehitysideoita strategian toteutumisen seurannassa ja raportoinnissa

Manuaalisen työn vähentäminen strategian raportoinnissa
Yhteisen ja keskitetyn kaupunkitasoisen strategian seurantajärjestelmän hankkiminen (pitkän aikavälin toteumien seurantamahdollisuus, porautumismahdollisuus alemmille organisaatiotasolle)
Mittareiden laskentaperusteiden ja -menetelmien luettavuus järjestelmässä läpinäkyvämmäksi
Tiukka raportointiaikataulu realistisemmaksi
Strategian jalkautus konkreettisesti käytäntöön (linkitys omaan työtehtävään)
Tuloskorttien seuranta säännölliseksi ja järjestelmälliseksi
Strategisten tavoitteiden ja toteumien selkeämpi viestintä aina työntekijätasolle asti
Toiminta- ja taloustietojen yhdistäminen (tietovarasto), automaattinen tuottavuuden seuranta
Enemmän kvantitatiivisia mittareita
Sitovia tavoitteita vähemmän kaupunkitasolla
Lisää ennustepainotteista raportointia
Läpinäkyvät yksikkökustannukset
Enemmän taloustavoitteita
Kuntalaisten ja kaupungin työntekijöiden vaikuttamismahdollisuus strategian laadinnassa

Seuraavaksi käydään läpi haastattelukysymyksiä tutkimustuloksineen. Osassa kysymyksistä vastaukset olivat hyvin homogeeniset ja lyhyet.

1. Miten toimialallasi seurataan tällä hetkellä strategisten taloustavoitteiden (kaupungin talous tasapainossa - painopistealue) toteutumista?

Toimialat seuraavat tällä hetkellä strategisia taloustavoitteita tulosalueiden ja toimialojen johtoryhmissä. Seurannan raportoinnissa hyödynnetään Excel-taulukoita tai toimialan itse rakentamia SAP -raportteja. Toimialoilla kompetenssi rakentaa omia raportteja vaihtelee suuresti. Toimialoilla järjestetään vuosittain toimintaympäristöanalyysit, joissa esille tulevia asioita huomioidaan tarvittaessa strategian korvaavissa päätöksenteoissa ja uudelleen suuntaamisissa. Vuosittaiset tavoitteet tukevat valtuustokauden strategiaa askel kerrallaan ja myös konkreettisia tavoitteita asetetaan vuosittain. Valtuustokauden strategiaa (4 vuoden ajanjakso) seurataan 2. vuoden jälkeen väliarvioinnissa mittarilukujen taaksekin.

Valtuustokauden lopussa on loppuarviointi, jossa tarkastetaan ja arvioidaan, kuinka hyvin strategia on toteutunut.

2. Mitä hyvää on nykyisessä strategisten taloustavoitteiden seurannassa?

Eri toimialat kokevat positiivisena nykyisessä strategisten taloustavoitteiden seurannassa tutut rutiinit, kullakin toimialalla on omat sapluunat strategian seurannassa. Tämä helpottaa strategian raportointia ja seuranta. Strategian jalkautus on melko hyvin hallussa, mikä on strategian toteutuksen ehdoton edellytys. Asioista keskustellaan hyvissä ajoin ja tulosalueet ovat pääosin tietoisia heihin kohdistuvista odotuksista. Seurantatieto tulee asiantuntijoilta, jotka osaavat katsoa lukujen taakse. Toimialat kokevat, että valtuustokauden strategia on vuosittaisten sitovien tavoitteiden pohjana. Numeeriset mittarit antavat konkreettisen käsityksen lähtö- ja tavoitetasosta. Näillä numeerisilla lähtö- ja tavoitetason arvoilla on helpompi asemoida strategian toteutumisen tietyn hetken tilaa. Toimialat esittävät sitovia tavoitteita ja kaupunginvaltuusto asettaa ne, tämä toimintaperiaate sai kiitosta. Toimialat sitoutuvat paremmin strategian toteuttamiseen, kun ne voivat olla mukana sen laatimisessa. Pidemmän aikavälin tavoitteet, suuntaviivat ja selkeät taloustavoitteet ansaitsivat myös kehuja. Tämä mahdollistaa pitkäjänteisempää ja kauaskantoisempaa strategista tavoiteasetantaa. Toisaalta, kuten mielipidekyselyissä yleensäkin, niin näissä toisen vahvuus voi olla toisen heikkous. Joku positiivisena koettu asia voi olla toisella toimialalla koettu heikkoutena. Toimialat ovat hyvin heterogeenisiä keskenään. Kaupunki on todellinen monialakonserni, joka paistoi tutkimuksen vastauksista läpi.

3. Mitä puutteita?

Puutteina tai kehityskohteina nykyisessä seurannassa koettiin "liimaa ja leikkaa" -menetelmä strategian toteutumisen seurannassa ja raportoinnissa. Vaikka sapluunat ovat tuttuja, niin silti niiden käyttäminen strategian toteutumisen seurannassa ja raportoinnissa vaatii turhan paljon manuaalista työtä. Tämä lisää virhemahdollisuuksia, koska työtä tehdään kiireellä. Yhteisen ja keskitetyn kaupunkitasoisen strategian seurantajärjestelmän puuttuminen on yksi suurimpia ongelmia koko strategian seurannassa. Käyttäjillä ei samanaikaista käyttömahdollisuutta nykyisin Excel-taulukoissa, kun he tekevät raportointia tai tulkitsevat raportoinnin tuloksia. Tämä johtuu siitä, että Excel-taulukko on tallennettu toimialojen yhteiselle verkkolevyllä ja se ei mahdollista yhtäaikaista työskentelyä. Negatiivista palautetta tuli tiukasta raportointiaikataulusta, mikä johtuu osittain tästä verkkolevyllä tapahtuvasta portaittaisesta raportoinnista. Talousennustaminen vaihtuvien suhdanteiden takia koettiin joskus hyvin haastavaksi. Strategian jalkautus konkreettisesti käytäntöön on ainakin osalla toimialoista vielä kehitysasteella. Tulokorttien ja ylipäätään strategian toteutumisen seurannan tulisi olla järjestelmällisempää. Kaikilla työntekijöillä ei ole käsitystä, kuinka strategian toteuttaminen on edistynyt. Nyt järjestelmän puuttuminen estää strategi-

an jalkautuksen ja raportoinnin seurannan aukottomasti ja keskitetysti. Strategian jalkautuksen ketju ei ole helposti hahmotettavissa, eikä seurattavissa eli nykyisistä sitovien tavoitteiden ja tuloskorttien lomakkeilta ei pääse porautumaan. Välillä on vaikea seurata, miten jalkautuksen ketju on muodostunut ja linkittynyt omaan työtehtävään. Strategisten päämäärien kytkeminen sitoviksi tavoitteiksi on valvottava manuaalisesti (jokaisesta strategisesta päämäärästä pitää olla valtuustokauden aikana ainakin yksi sitova tavoite) ja tämä aiheuttaa paljon ylimääräistä työtä verrattuna, että sähköinen järjestelmä valvoisi sitä automaattisesti. Strategisten tavoitteiden viestintä ja jalkautus ovat monen toimialan mielestä vielä lasten kengissä. Lisäksi toivottiin mittarihierarkiaa, jossa mittareiden numeerisista arvoista selviäisi vertikaaliset ja horisontaaliset seurantaketjut. Kehityskohteenä haluttiin toteuttaa mm. kustannuslaskentaa, jolla saataisiin kustannusten rakennetta ja vertailtavuutta läpinäkyvämmäksi ja tehokkaammaksi. Henkilötietojen analysointia tehostamalla voitaisiin luoda tarkempia raportteja ja kohdistaa henkilöstöresursseja nykyistä optimaalisemmin. Vertaisoppimista ja hyvien käytäntöjen jakamista toivottiin strategisten taloustavoitteiden seurannan avuksi.

4. Ovatko strategisten taloustavoitteiden (päämäärien) mittarit kytköksissä toimialan operatiiviseen (=varsinaiseen) toimintaan?

Strategisten taloustavoitteiden mittareiden kytkös toimialan operatiiviseen toimintaan koettiin osittain toimivaksi ja osittain toimimattomaksi. Toimialoilla oli sellainen käsitys, että mittareilla oli pääosin aito yhteys operatiiviseen toimintaan mutta osa mittareista ei sovellu palvelutoiminnan yhteyteen. Maanmyyntitulon ja investointien seuranta koettiin oikein hyvin kytkeytyvän toimialan varsinaiseen toimintaan. Toisaalta yleisesti todettiin, että valtuustokauden strategia on muuttanut aiempia käytäntöjä ja nykymalli hakee vielä vähän paikkaansa. Hyvänä puolena nousivat esiin mittareiden asettamat vaateet, jotka mm. kasvattavat tuottavuutta. Nämä asiat konkretisoituvat talousarvion kautta.

5. Hahmottavatko toimialasi työntekijät työtehtäviensä kytköksen toimialasi taloustavoitteiden strategiaan? "Mikään strategia tai sen tulkinta ei muutu olemassa olevaksi ennen kuin henkilöstö tulkitsee sitä omassa toiminnassaan".

Toimialan työntekijöiden työtehtävien kytköksen hahmottamista toimialan taloustavoitteiden strategiaan arvioitiin laidasta laitaan. Osa omaksuu kytköksen ja osa taas ei hahmota kytköstä lainkaan. Palvelutoiminnan yhteyttä ei välttämättä ole hahmotettu taloudellisiin tavoitteisiin. Palvelujen ja toiminnan kehittämistä varten tarvitaan tarkempaa tietoa henkilöstöresurssien käytön kohdentumisesta prosesseille ja palvelutuotteille. Strategiakoulutuksissa on kuitenkin painotettu strategista kytköstä operatiiviseen työtehtävään. Lisäksi jokaisen työntekijän tulos- ja kehityskeskusteluissa pitäisi käydä läpi tuloskorttien avulla

työtehtävän strategiakytköstä. Silti moni haastateltu strategia-asiantuntija mainitsi viestinnän yhdeksi ongelmaksi. Strategian jalkautusta ei ole kauttaaltaan hoidettu parhaalla mahdollisella tavalla.

6. Ovatko taloustavoitteiden strategisista päämääristä johdetut vuosittaiset tulokortit strategiaa tukevia? Keskittyvätkö ne oleellisiin asioihin?

Taloustavoitteiden strategisista päämääristä johdettujen vuosittaisten tulokorttien koettiin pääosin tukevan strategiaa. Vuositason tavoitteita on tarkoituksella vähennetty ja ne ovat organisaation hierarkkisella ylätasolla yleisemmällä tasolla ja alemmalla tasolla konkretisoituvat. Osa toimialoista koki vuosittaisten tulokorttien keskittyvän oleellisiin asioihin talouteen liittyvän strategian osalta mutta toisaalta vastakkaistakin mielipidettä esiintyi. Erilaisia palveluita (esim. terveydenhuolto, perusopetus ja varhaiskasvatus) tuottavien toimialojen on vaikea ymmärtää ja innostua ajatuksesta, että vähemmillä taloudellisilla resursseilla pitäisi saada enemmän positiivisia tuloksia (vaikuttavuutta). Hyvällä ja laadukkaalla opetuksella saadaan vähennettyä syrjäytyneisyyttä, mutta onnistuuko se taloudellisiin kriteereihin painottuvilla strategisilla päämäärillä.

7. Seurataanko toimialallasi taloustavoitteiden strategisia päämääriä riittävästi? (riittävä tietämys tämän hetkisestä tilanteesta) Ovatko toteutetut toimenpiteet olleet oikeansuuntaisia ja riittäviä?

Haastateltujen strategia-asiantuntijoiden mielestä toimialoilla seurataan toimialojen johtoryhmätasolla riittävästi strategisia päämääriä, mikä antaa hyvän kuvan tämän hetkisestä tilanteesta - missä mennään. Tiedottaminen nousi jälleen esiin pullonkaulana strategian raportoinnissa organisaation työntekijöille. Ylätason strategian taloustavoitteiden seuraminen tapahtuu pitkälti talousseurannan kautta. Ennustamisen merkitys lisääntyy jatkossa ja siihen on panostettu aiempaa enemmän. Tosin ennusteet ovat alkuvuodesta turhan varovaisia ja tarkentuvat (muuttuvat realistisemmiksi) loppuvuodesta. Tämä taitaa olla aika yleistä kuntasektorin ulkopuolellakin, ei haluta tai uskalleta tunnustaa poikkeamia vielä alkuvuonna.

8. Korvaavat päätöksenteot ja uudelleen suuntaamiset?

Korvaavia päätöksentekoa ja uudelleensuuntaamisia strategiaan päämääriin tehdään lähinnä valtuustokauden strategian väliarvioinnissa (2. vuoden jälkeen). Toimintaympäristömuutokset ovat usein syynä näihin strategisten päämäärien korjaustoimenpiteisiin. Jos-sain tapauksissa myös vuosittaisiin sitoviin tavoitteisiin voidaan tehdä vastaavia toimenpiteitä vaikka ne ovat ajallisesti lyhemmän ajanjakson tavoitteita.

9. Seurataanko toimialallasi strategisia taloustavoitteita läpi vuoden?

Toimialoilla seurataan strategian taloustavoitteita pitkälti talousseurannan kautta säännöllisesti läpi vuoden mutta muutakin raportointia on vaihtelevasti. Strategisten tavoitteiden seuranta painottuu nykyään vahvasti toteutuneiden lukujen raportointiin mutta sen painopistettä pitäisi kohdentaa entistä enemmän tulevaisuutta ennustavaksi. Miltä tulevaisuutemme näyttää ja mitä pitää tehdä, jotta tavoitteemme on saavutettavissa.

10. Seurataanko toimialallasi strategisia taloustavoitteita eri vuosien ajalta? Trendikehitys?

Sitovien vuositasoisten tavoitteiden trendejä ei enää seurata kuin satunnaisesti vuositasoisten tavoitteiden vaihtuessa jo uusiin. Vuositasoisten sitovien taloustavoitteiden on tarkoitus tukea askel askeleelta valtuustokauden strategian taloudellisia päämääriä. Tällä tarkoitetaan, että vuosittain asetetaan uudet vuosittaiset sitovat taloustavoitteet, jotka parhaiten tukevat koko valtuustokauden strategian taloudellista päämäärää. Jotkut vuosittaiset sitovat taloustavoitteet voivat toistua useampana vuonna peräkkäin, jos niiden avulla koetaan parhaiten saavutettavan strateginen päämäärä.

11. Miten kehittäisit toimialasi strategisten taloustavoitteiden seurantaa? Kriittiset menestystekijät?

Kehitysideoita tuli runsaasti toimialojen strategisten taloustavoitteiden seurantaa varten. Näitä pidettiin myös kriittisinä menestystekijöinä, jotta strategiaa voidaan paremmin toteuttaa. Se, että henkilöstötiedot eivät ole ajantasaisia raportointiajanjaksoihin nähden aiheuttaa ongelmia. Uusimmat henkilöstötiedot tulisi saada nopeammin raportoinnin käyttöön. Toiminta- ja taloustietojen yhdistäminen on edellytyksenä monelle strategiselle toimenpiteelle, jotta niitä voidaan seurata ja ohjata uudelleen. Nykyään nämä tiedot ovat useassa eri järjestelmässä, eikä aina ole varmuutta, missä järjestelmässä ovat oikeat luvut. Tämän ongelman ratkaisemiseksi pitäisi rakentaa yhteinen tietovarasto, joka sisältää vain "yhdet ja oikeat luvut" aina yhdestä asiasta. Tämän lisäksi toivottiin selkeämmin mitattavia ja enemmän kvantitatiivisia tavoitteita. Näiden tavoitteiden jalkautus tulee viedä konkreettiselle tasolle, jotta ymmärrys on siellä, missä näitä asioita toteutetaan. Viestintä mainittiin taas kehittämiskohteeksi, työntekijöillä tulee olla tieto, mitä heiltä edellytetään strategian toteuttamiseksi. Strategian seuranta halutaan yhteen järjestelmään ja aineistoa pitää voida seurata pidemmältä aikaväliltä (yksittäiset vuodet ja trendit). Sähköisen tietojärjestelmän tulee mahdollistaa keskeisten mittareiden lisäksi alemman tason mittareiden ja tuotavuusmittareiden seurannan. Laskentaperusteiden harmonisointia toivotaan, jotta eri kuntien lukuja voitaisiin luotettavammin vertailla keskenään. Strategiajärjestelmän tulee mahdollistaa myös erilaisten analysointityökalujen käytön. Sitovia tavoitteita halutaan vähemmän kaupunkitasolla ja lisää ennustepainotteista raportointia.

12. Mitä konkreettisia strategisten taloustavoitteiden mittareita tulisi luoda ja/tai kehittää toimialallesi, jotta taloustavoitteiden strategiaa (suuntaa ja muutosta) voidaan aidosti seurata? **Tulosmittari:** onko asetettu tavoite (tulokset, suoritteet, laatu) saavutettu?, **ohjausmittari:** kuljetaanko oikeaan suuntaan, onko tehty oikeat valinnat?, **käynnistysmittari:** onko kyetty reagoimaan /lähtemään liikkeelle?

Strategisten taloustavoitteiden mittareita tulee parantaa haastateltujen asiantuntijoiden mielestä seuraavasti, jotta taloustavoitteiden strategiaa (suuntaa ja muutosta) voidaan seurata nykyistä paremmin. Tuottavuuden seuranta tulisi saada automatisoiduksi eli toiminta- ja taloustiedot tulee yhdistää samaan tietovarastoon. Lisäksi sähköisen strategian seurantajärjestelmän tulee tukea kustannuslaskentaa. Strategisten päämäärien kautta pitää päästä porautumaan alemmilla organisaatiotasolla ja samalla katsomaan mittareiden laskentaperusteet ja -menetelmät. Syy- ja seuraussuhteet pitää olla seurattavissa läpi organisaation, koska ylemmän tason tavoitteet jalkautuvat alaspäin hierarkiassa. Mittareiden ja seurannan kehittäminen edellyttää uutta järjestelmällistä, keskitettyä ja yhteistä kaupunkitasoista raportointijärjestelmää, josta näkee, mistä luvut ovat muodostuneet ja miten ne kytkeytyvät toisiinsa. Myös strategisiin päämääriin kytkettävät sitovat vuosittaiset tavoitteet tulee olla tarkistettavissa ja raportoitavissa vähintään koko valtuustokauden ajalta. Näin voidaan seurata, että jokaiseen strategiseen päämäärään on kytketty valtuustokauden aikana vähintään yksi sitova vuosittainen tavoite. Läpinäkyvien yksikkökustannusten muodostaminen ja vertailu mahdollistaa (esim. päiväkodit, terveysasemat jne.) toimintojen tehostamista. Kustannusten kehityksen seuranta, toimintolaskentaa ja työajanseuranta toivottiin tehostamaan strategian raportointia ja toteuttamista.

13. Osaatko kuvata/piirtää niitä paperille? Mikä niissä on ideana?

Mikään toimiala ei osannut suoralta kädeltä kuvata jotain uutta konkreettista mittaria, joka tukisi heidän taloustavoitteiden seurantaan. Liekö syynä se, että valtuustokauden strategiset päämäärät ja kuluvan vuoden sitovat tavoitteet sekä niiden mittarit ovat jo tiedossa. Tuntuu, ettei strategiaan liittyvien lukujen analysointia ja niiden riippuvaisuuksia eri asiayhteyksiin pohdita tarpeeksi.

14. Voiko taloustavoitteiden strategian onnistumista mitata?

Toimialat kokivat, että strategian onnistumista voidaan mitata, kunhan tavoitteet ovat konkreettisia ja käytetään kvantitatiivisia mittareita. Oletettuja syy-seuraussuhteita pitää voida analysoida. Tosin ulkoiset tekijät voivat vaikuttaa toteumiin esim. verontilitykset. Verontilitykset voivat vaihdella mm. lainsäädännön muuttuessa. Tällöin strategian onnistuminen ei ole aina "omissa käsissä".

15. Miten mittaaminen tukee taloustavoitteiden strategian toimeenpanoa?

Taloustavoitteiden mittaamisen koettiin tukevan strategian toimeenpanoa välitavoitteiden seurannan, tiedon jakamisen ja panosten ohjaamisen osalta. Mittaustulokset antavat impulssin toimenpiteille ja niillä on hyvä perustella mahdollisia korvaavia päätöksiä ja uudelleen suuntaamisia.

16. Mitä mittarit kertovat taloustavoitteiden strategian onnistumisesta?

Mittarit kertovat strategia-asiantuntijoiden mielestä välitavoitteiden toteutumisen avulla, ollaanko pääsemässä maaliin. Lisäksi mittareiden tuloksia voidaan käyttää erilaisten skenaarioiden tekemisessä apuna.

17. Jotain muuta taloustavoitteiden mittaamiseen liittyen?

Vapaamuotoisessa taloustavoitteiden mittaamiseen liittyvässä kysymyksessä tuli esille vertailtavuuden parantamisesta eri kuntien välillä. Nykyään laskentaperiaatteet vaihtelevat suuresti, joten vertailtavuus on hankalaa. Tuottavuuden ja tehokkuuden lisäämistä painotettiin. Tulokortille haluttiin muutaman toimialan osalta enemmän taloustavoitteita. Viestinnän merkitystä strategian seurannassa ja jalkautuksessa haluttiin korostaa. Lisäksi toivottiin kuntalaisten ja kaupungin työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia strategian laadinnassa.

7.4 Kvalitatiivisen tutkimuksen kokonaisluotettavuus

Mielestäni laadullisen tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä, koska perehdyin etukäteen aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Kirjallisuuden perusteella tein oman haastattelusuunnitelman, jota toteutin tarkasti. Tiedonkeruu tapahtui teemahaastatteluiden avulla ja haastattelut tallennettiin äänitysohjelmalla. Haastatteluissa käytettiin kaikille samaa kysymyspatteristoa ja tutkija toimi puolueettomasti kaikkien aihealueiden osalta eli johdattelevia kysymyksiä vältettiin. Tutkimuksessa oli tarkoitus saada kaikilta toimialoilta selville Vantaan kaupungin strategian toteutumisen seurantaan ja raportointiin liittyviä kehitysideoita, joten haastatteluille oli aito kysyntä. Haastatellut henkilöt olivat toimialojensa strategia-asiantuntijoita ja kaikki toimialat olivat edustettuina. Haastateltujen henkilöiden vastaukset eivät kaikilta osin toistaneet itseään (saturoituneet), koska toimialojen operatiiviset eroavaisuudet ovat niin suuria keskenään. Eri toimialoilla on hyvin erityyppisiä raportointitarpeita ja nykyinen raportointikäytäntö vastaa toisilla paremmin raportoinnin tahtotilaa kuin toisilla. Raportoinnin tahtotilalla tarkoitan talousraportoinnille asetettujen vaatimusten optimaalista täyttymystä. Kaikesta huolimatta uskallan väittää, että tutkimuksen tulokset ovat reliabiliteetteja eli tutkimuksen toistettaessa tulokset pysyvät ennallaan, jos tutkimus

uusitaan jonkun muun tutkijan toimesta. Tutkimuksessa tuli kuitenkin esille sellaisia asioita, joita kaikki tai lähes kaikki toimialat toivoivat parannettavan. Käsitykseni mukaan kaikki haastatellut henkilöt vastasivat kysymyksiin rehellisesti ja oman parhaan tietämyksensä mukaan. Tutkimuksen tuloksia hyödyntämällä saadaan nykyistä parempi ja toimivampi strategian seurantajärjestelmä, mikä edesauttoi haastateltavia vastaamaan totuudenmukaisesti. Validiteetinkin (oikeiden asioiden tutkimisen) koen olevan kohdallaan, koska määrällisen tutkimuksen tulokset olivat sen verran selkeitä ja toteutettu tutkimuskriteerien mukaisesti. Lisäksi laadulliset haastattelut toteutettiin kirjallisuudessa mainittujen ohjeistusten mukaisesti.

Teemahaastatteluaineisto kirjoitettiin kirjalliseen muotoon (litteroitiin) Excel-taulukkoon siten, että jokaiseen kysymykseen tuli kirjattua jokaisesta haastattelusta (kaikki omille sarakkeille) avainsanat, joilla oli jotain merkitystä. Litterointi tapahtui propositiotasolla. Litterointi kirjoitettiin lauseiksi varsinaiseen kehittämistehtävään siten, että kaikista haastatteluista tuli ydinsisältö kirjattua ja samalla tulkitsin, mitä tämä tarkoittaa. Tässä jouduin kuuntelemaan osittain uudelleen haastatteluaineistoa.

Kaiken kaikkiaan voin todeta, että tutkimus on dokumentoitu hyvin ja tulkinta on tehty ristiinriidattomasti. Tutkimuksen tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää tai siirtää muihin kohteisiin tai tilanteisiin. Tulokset on tulkittava Vantaan kaupungin organisaatioon liittyviksi ja rajattava ajallisesti tutkimuksen tekohetkeen. Tutkimuksessa saatiin selville selkeä raportoinnin kehittämiskohde ja kehittämiskohteelle kattavat parannusehdotukset. Tutkija esittää vielä oman kehitysehdotuksensa (kohdassa 8 Kehitysehdotukset) haastatteluissa esille nousseita tuloksia ja aiempia tutkimustuloksia (kirjallisuutta) hyödyntäen.

7.5 Suositukset jatkotoimenpiteiksi

Selvitetään, millaisia strategiatyövälineitä (strategian toteuttamisen suunnittelu-, toteutus- ja seurantajärjestelmiä) on nykyään olemassa ja miten ne vastaisivat näihin tutkimuksessa esille nousseihin kehitysideoihin. Tarkoituksena on kartoittaa, kuinka hyvin ne vastaisivat jo perusratkaisumallissaan tutkimuksen parannusehdotuksiin ja mitä pitää vielä räätälöidä erikseen. Päämääränä on saada Vantaan kaupungille nykyaikainen ja vaaditut kriteerit täyttävä sähköinen strategiatyöväline. Sopivan strategiatyökalun löydyttyä, se on otettava laaja-alaiseen käyttöön Vantaan kaupungilla, jotta nyt havaitut kehitysideat toteutuvat.

7.6 Suositukset jatkotutkimuksiksi

Tutkitaan, millaiset ovat toimintolaskennan ja tehokkaamman työajanseurannan tuomat konkreettiset hyödyt strategian toteutumisen seurantaan ja analysointiin. Syy-seuraussuhteen analysointi konkretisoituu huomattavasti, jos toimintolaskennan ja työajanseurannan tuottaman informaation hyödyntäminen on ylipäättään mahdollista ja taloudellisesti järkevää toteuttaa strategian toteuttamisen suunnittelu-, toteutus- ja seurantajärjestelmässä. Tällöin resursseja voidaan ohjata tehokkaammin ja luotettavammin sinne, missä niitä kulloinkin eniten tarvitaan strategiaa toteuttaakseen.

8 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotukseni strategian seurannan ja raportoinnin parantamiseksi pohjautuvat haastatteluista nousseisiin toiveisiin ja tuloksiin sekä kirjallisuudessa olevaan tietoperustaan. Suurelta osin kehitysehdotuksia on käsitelty jo kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset -osiossa mutta tässä kehitysehdotukset -luvussa käydään niitä läpi vielä konkreettisemmallalla tasolla. Yritän saada vastauksen alatutkimuskysymykseen "Mikä olisi Vantaan kaupungin uusi malli raportoida?" Kehitysehdotukseni koskevat ainoastaan Vantaan kaupungin strategian toteutumisen seurannan ja raportoinnin kehittämistä, eivätkä tulokset ole yleistettävissä muihin organisaatioihin. Lisäksi se on rajattu koskemaan ainoastaan strategian talousraportointiosiota. Uusi kehitysehdotuksena kuvattu raportointimalli sisältää kuvauksen nykyistä edistyneemmästä teknisestä järjestelmästä ja toiveiden mukaisista toiminnallisuuksista, ominaisuuksista ja asioista, joita hyvässä ja laadukkaassa strategian toteutumisen seurannan ja raportoinnin prosessissa tulee olla. Kehitysehdotus ei sisällä tuotantoonsiirron kuvaamista.

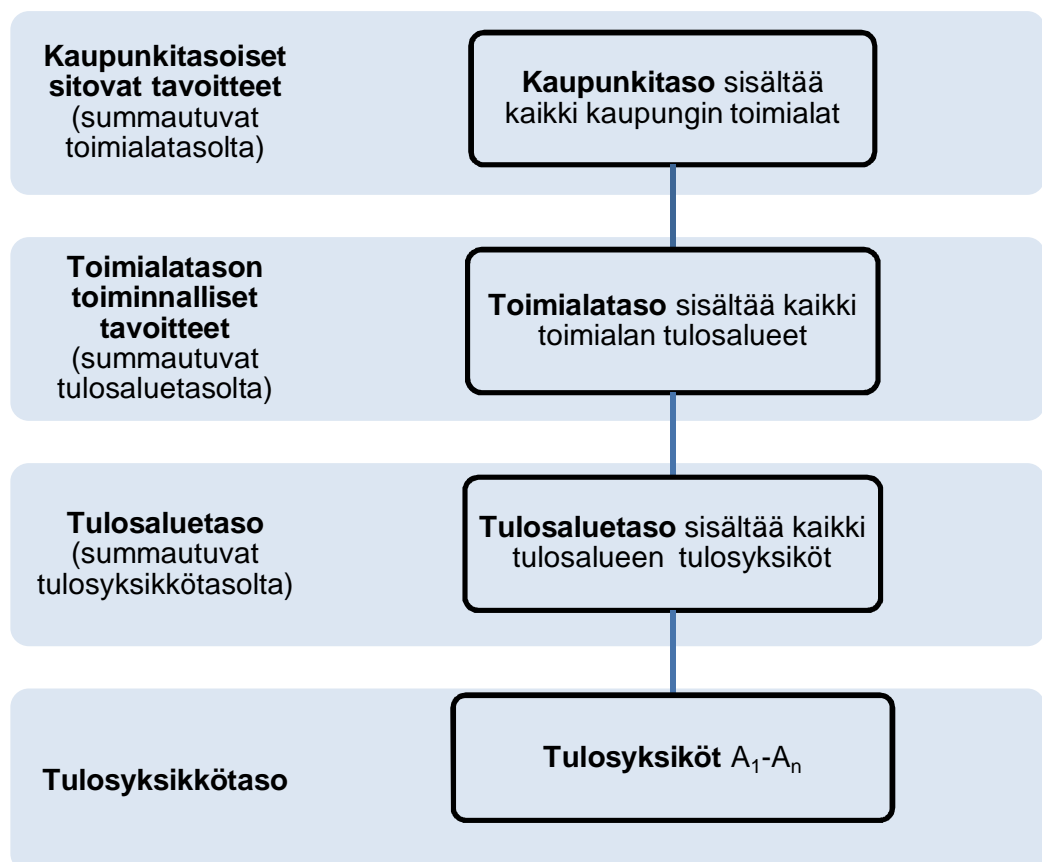
Strategian toteutumisen seuranta ja raportointi vaativat tutkimuksen tulosten perusteella ehdottomasti uuden sähköisen strategian toteuttamisen suunnittelu-, toteutus- ja seurantajärjestelmän, jotta organisaation yhteistä suuntaa (arvot ja visio) voidaan nykyistä paremmin johtaa ja ohjata. Tämän järjestelmän pitää olla keskitetty ja yhteinen raportointijärjestelmä, josta käyttäjät näkevät käyttöoikeuksiensa mukaisesti, mistä raportoidut luvut ovat muodostuneet ja miten strategian eri osien väliset yhteydet kytkeytyvät loogisesti toisiinsa. Mitattujen arvojen tulee olla ristiriidattomia asetettujen kaupunkitasoisten tavoitteiden kanssa, eivätkä ne näin ollen voi olla osioitettavia (tietyn organisatorisesti alemman tason näkökulmasta optimaalisempia). Kullakin mittarilla tulee olla nimi, tiedon lähde, mittarin omistaja ja tavoitearvo. Lisäksi raportoinnin tiheys ja muoto tulee määritellä yksikäsitteisesti. Uusia ja parempia mittareita käyttöönotettaessa pitää myös hankkiutua eroon nykyisistä mittareista, joilla ei ole enää käyttöä. Tällä asetetaan mukautumis- ja ketteryysovaatimuksia sisäiselle laskentatoimelle, jonka tulee pohjautua Vantaan kaupungin strategiaan. Raportoinnin tulee olla mahdollista strategisista päämääristä ja toimialojen vuosittaisista tavoitteista usean vuoden ajalta trendien saamiseksi (syy-seuraussuhteet nähtävissä hierarkkisesti). Tällöin strategiaa voidaan helposti viestittää ja jalkauttaa toiminnallisiin tulosityksiköihin, joissa konkreettista työtä tehdään. Jos tämä prosessi ei toimi, niin hyväkään strategia ei ole tuottavuudeltaan kuin osa sen koko potentiaalistaan. Hyvä järjestelmä mahdollistaa ajantasaisen strategian seurannan ja sen myötä tarvittaessa korvaavat päätöksenteot ja uudelleen suuntaamiset ovat mahdollisia ja perustuvat luotettavaan informaatioon. Periaatteena on, että samat faktat ovat kaikkien saatavilla ja käytettävissä käyttöoikeuksien puitteissa, johtopäätösten teko perustuu faktojen (informaation)

tulkintaan. Järjestelmältä vaaditaan, että käytettävissä on ”oikea tieto, oikeille ihmisille, oikeaan aikaan” ja tällä tavalla voidaan parantaa johtamista. Uudella tietojärjestelmällä voidaan merkittävästi parantaa organisaation sisäisen tiedon saatavuutta ja tehostaa tiedonkulkua. Määrällisiä mittareita pitäisi olla nykyistä enemmän mutta laadullisiakin mittareita on oltava mukana.

Lisäksi manuaalinen työ raportoinnin tuottamiseksi vähenee oleellisesti ja virheiden määrä laskee sähköisen strategiatyövälineen myötä, joten johdolle ja asiantuntijoille jää enemmän aikaa raporttien analysointiin ja mahdollisten korvaavien päätöksentekojen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Järjestelmän on oltava teknisesti ylläpidettävyydeltään joustava ja helposti muokattavissa erilaisten strategisten tavoitteiden mukaan. Tulokorttimallin muuttuessa myös järjestelmän on mahdollistettava muutokset ketterästi ja luotettavasti. Jalkauttamisen tulee olla helposti seurattavissa ja strategiset kytkökset ymmärrettävissä, jotta kaikki strategiset päämäärät tulevat kytketyiksi vuosittaisiksi tavoitteiksi valtuustokauden aikana. Strategian toteutumisen raportointi ja seuranta tulee olla selkeästi ja yksiselitteisesti vastuutettavissa joillekin nimetyille henkilöille, jolloin järjestelmää on aidosti käytettävä. Näin tulokorttien seurannasta tulee säännöllistä ja strategian toteuttamista tukevaa. Mahdollisista raportoimattomista tiedoista pitää tulla automaattisesti hälytykset tai raportit, joita voidaan valvoa keskitetysti. Näin henkilöstöä sitoutetaan käyttämään järjestelmää ja samalla strategiset tavoitteet tulevat tutuiksi. Tällöin henkilöstö suunnittelee esimiesten tukena konkreettisia toimenpiteitä heille asetettujen strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi ja seuraa järjestelmän avulla oman tulosityksikkönsä strategisten tavoitteiden toteutumista. Viestinnällä on tärkeä rooli strategisten päämäärien saavuttamisessa ja työn sisällöllisten painopisteiden kohdentamisessa. Strategisilla toimintasuunnitelmilla kerrotaan, mitä tehdään, kuka tekee, kuka vastaa toteutuksesta ja miten näitä mitataan.

Järjestelmän pakollisena teknisinä vaatimuksina pitää olla porautumismahdollisuus valtuustokauden strategisista päämääristä aina tulosityksiköiden tulokorteille asti. Tietojen pitää olla jäljitettävissä hierarkkisesti molempiin suuntiin joko porautumalla alaspäin tai summautumalla ylöspäin. Valtuustokauden strategiset päämäärät jalkautuvat tarkentuen ja konkretisoituen kaupunkitasoisten sitovien tavoitteiden kautta toimialatason toiminnalliseksi tavoitteiksi ja edelleen tulosaluetasolle ja tulosityksikkötasolle asti. Tavoitemittareiden tuottama informaatio summautuu hierarkkisesti ylöspäin oheisen kuvion 8 mukaisesti siinä tapauksessa, että tavoitteilla on kytkös tulosityksikkötasolta aina kaupunkitasolle asti. Mittareiden laskentakaavat ja mittareiden/tavoitteiden selkokiekiset selitykset auttavat ymmärtämään paremmin strategian sisältöä ja tavoitteita. Järjestelmässä pitää olla saatavilla ohjeistukset ja määritelmät laskentakaavoista ja tavoitteiden kriteereistä. Näiden edellä mainittujen asioiden tulee olla kaikilla Vantaan kaupungin työntekijöillä tiedossa, jotta he

voivat aidosti olla toteuttamassa strategiaa omalla työpanoksellaan. Mittareiden arvojen pitää tulla automaattisesti yhteisestä tietovarastosta ja/tai syöttölomakkeilta. Osa tiedoista on jatkossakin kaupungin ulkopuolelta saatua, joten syöttölomakkeita tarvittaneen myös tulevaisuudessa. Syöttölomakkeiden ja raporttien päivittäminen ja tekeminen pitää olla toteutettavissa Vantaan kaupungin strategiajärjestelmän pääkäyttäjän toimesta ilman järjestelmän toimittajan apua. Tällä tarkoitetaan järjestelmän ketteryyttä taipua erilaisiin käytötapauksiin. Raporttien päivitysten jälkeen aiemmat päämäärät ja tavoitteet on silti pystyttävä tarvittaessa raportoimaan alkuperäisessä muodossa, joten jonkunlainen raporttiarkisto edellytetään. Raporttiarkistosta valitulla ei enää aktiivikäytössä olevalla raportilla voida sitten raportoida luotettavasti ja takautuvasti tietyn ajankohdan informaatiota.



Kuvio 8. Tavoitemittareiden summautuminen Vantaan kaupungilla tulosyksikkötasolta aina kaupunkitasolle asti

Toimiva ja automatisoitu tietovarasto tehostaa oleellisesti tiedon keräystä ja raportointia, koska silloin säästetään järjestelmän käyttäjiä turhilta tiedon keräämisestä, lajittelusta ja muotoilun vaiheilta. Tämä edesauttaa nykyistä kireän raportointiaikataulun toteuttamista, koska suurin osa manuaalisesta työvaiheesta jää pois. Yhteinen tietovarasto edellyttää toiminta- ja taloustietojen yhdistämistä uuteen tietovarastoon. Erilaiset toiminnalliset tietojärjestelmät tuottavat dataa, joka ladataan automaattisesti tietovarastoon. Tiedon siirtymistä valvoo automaattinen valvontajärjestelmä, joka antaa virheilmoituksen siirtymättömästä tai

muuten vioittuneesta aineistosta. Lisäksi tietovarastossa olevasta datasta tulee käydä ilmi, minkä ajankohdan tietoa se on. Tällä toiminnallisuudella estetään väärän ja virheellisen datan pohjalta tehdyt analyysit ja johtopäätökset.

Visuaalisella esitystavalla saadaan selkeyttä ja nopeutta tulosten tulkintaan. Näin voidaan paneutua analysoinnissa "hälytyksen" antaneeseen mittariin. Tarvittaessa kriittisiin lukuihin voi porautua analysoiden niiden syy-seuraussuhteita. Mittareiden tulokset voidaan luokitella esimerkiksi toteutuneet tavoitteet, osin toteutuneet ja ei-toteutuneet tavoitteet. Toinen vaihtoehto on toteutuneen arvon prosentuaalinen osuus tavoitetasosta ja näille arvoille voidaan vastaavasti rakentaa halutut hälytysrajat. Mittarit ja toimenpiteet ovat alemmilla organisaatiotasoilla suurelta osin laadullisia, jotka edellyttävät sanallista raportointia ja liikennevalotyypistä raportointia luokitteluun perustuen.

Mittareiden arvojen laskennan lisäksi tarvitaan analysointimahdollisuuksia strategisten tavoitteiden seurantaan. Jonkunlaisia analysointi- ja skenaariotyökaluja toivotaan järjestelmään integroituna. Asiantuntijoiden ja esimiesten tietotarpeet ovat moninaisia ja muuttuvat nopeasti tietoyhteiskunnan mukana. Tätä käyttäjäryhmää palvelee parhaiten analyttinen raportointi, jossa tietoa on mahdollista tarkastella dimensionaalisesti. Tällä tarkoitan, että samaa asiaa voidaan analysoida eri näkökulmista, esimerkiksi tiettyä palvelua tarkastellaan tuotteittain, asiakkaittain tai alueittain raportoinnin käyttötärpeen mukaan. Näkemystä voidaan syventää tilastollisiin ja matemaattisiin menetelmiin perustuvalla analytiikalla. Kaikki tarvittava informaatio ei välttämättä löydy pelkästä vakioraportoinnista. Ad hoc -analyysiä varten tarjotaan itsepalvelutyökaluja, joilla käyttäjä voi muokata tietoa haluamallaan tavalla. Erilaisilla tulevaisuusskenaarioilla saadaan rikastutettua ymmärrystä päätöksenteon taustalla. Skenaariotyökaluilla mallinnetaan talouden tunnuslukuja esimerkiksi muuttamalla toimintakuluja tai – tuottoja ja hyödykkeiden (palvelu tai tavara) lukumääriä siten, että kustannuslaskelmat perustuvat arvioituihin tulevaisuuden toimintaedellytyksien muutoksiin.

Läpinäkyvien yksikkökustannusten muodostamisen ja vertailun (esim. päiväkodit, koulut ja terveysasemat) avulla saadaan kannattavuutta parannettua. Tämä perustuu siihen, että hyödynnetään kustannustehokkaimman toimintayksikön käytänteitä myös muiden toimintayksiköiden toiminnassa niiltä osin kuin se on mahdollista. Toimintolaskenta mahdollistaa kustannusten muodostumisen ja kehityksen seurannan eri toiminnoissa. Toimintolaskenta ei ole vielä ainakaan laaja-alaisesti käytössä Vantaan kaupungilla. Toimintolaskennan avulla voidaan arvioida, onko taloudellisesti järkevää ja kannattavaa tuottaa jotain tiettyä toimintoa itse vai pitäisikö se ulkoistaa ja käyttää vapautuneet resurssit muihin kannattavampiin toimintoihin.

Tehokkaammalla työajanseurannalla voidaan kohdentaa henkilöstöresursseja tuottavammin ja siten parantaa strategian toteuttamista. Nykyinen työajanseuranta ei vastaa kaikilta osin tähän vaateeseen. Toimivalla ja ajantasaisella henkilöstöraportoinnilla saadaan myös luotettavampia tuloksia henkilöstötietoja sisältäviin mittareihin. Nykyinen henkilöstöraportointi laahaa ajallisesti jäljessä esimerkiksi talousraportoinnista, joten saman ajanjakson tietojen analysointi tapahtuu viiveellä (perustuen raportointidataan).

Strategisia päämääriä ja sitovia tavoitteita tulee olla nykyistä vähemmän ja niitä pitää pilkkoa pienempiin kokonaisuuksiin siten, että organisaation työntekijät tietävät, mitä konkreettisia toimenpiteitä heiltä edellytetään strategian toteuttamiseksi. Strategia ei saa olla toiveiden tynnyri, koska kaikkia toiveita ei voi toteuttaa ja lisäksi toiveet voivat olla keskenään ristiriitaisia (osaoptimoivia). Tällöin koko strategia menettää merkityksensä. Strategian seurantaan ja raportointiin tarvitaan nykyistä enemmän ennustetietoja, jotta niiden avulla ehditään nopeammin reagoida mahdollisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin tekemällä tarvittavia uudelleen suuntauksia. Nyt pitää saada tämän tutkimuksen tulokset vain siirrettyä käytäntöön eli aluksi uuden sähköisen strategiatyökalun määrittelyn pohjatiedoiksi. Toki niitä täytyy vielä laajentaa ja täsmentää, koska on kyseessä koko kaupunkia koskeva järjestelmä.

Strategiatyövälineen tavoitteet eivät ole lähtökohtaisesti johdon työpöytään keskittyviä vaan suurin lisäarvo tulee valmistelijoiden työn yhdenmukaistamisen ja helpottamisen sekä tavoitteiden seurattavuuden ja raportoinnin paranemisen kautta. Kaupungin johtamisjärjestelmä perustuu tulokorttiajatteluun, jolloin on tärkeää, että järjestelmä tukee asetettujen tavoitteiden edistämistä ja seurantaan eri organisaatiotasoilla. Kuntalaisten ja kaupungin työntekijöiden osallistamista strategian laadintaan tulee lisätä esimerkiksi keräämällä heiltä ideoita tiettyjen strategisten päämäärien toteuttamiseksi. Ideoiden kerääminen voisi tapahtua vaikka kaupungin Internet-sivustojen kautta, mistä voisi samalla seurata, onko oma idea noussut toteuttamisasteelle asti. Joka tapauksessa avoimesta ideakanavasta voi nousta todella hyviä ja toteuttamiskelpoisia strategian edistämismenetelmiä ja ehdotuksia.

Tällaisella edellä esitetyllä järjestelmällä, sen ominaisuuksilla ja niiden hyödynnettävyyden vaadittavalla osaamisella voidaan tuottaa paremmin sellaista informaatiota, joka auttaa Vantaan kaupungin johtoa seuraamaan talouteen liittyviä strategisia päämääriä. Tällöin on nykyistä helpompi seurata, edetäänkö strategian mukaisia tavoitteita kohti ja kuinka lähellä niitä ollaan. Tämä uusi malli antaa oleellisesti lisää mahdollisuuksia ja kompetenssia Vantaan kaupungilla taloudellisten strategisten tavoitteiden seurantaan ja raportointiin. Lopputuloksena syntyy tahtotilaa ja strategiaa heijasteleva mittaristo koko organi-

saatiolle. Aluksi syntyyne muutosvastarintaa mutta savun hälvettyä uskon uuden mallin tuottavan hedelmää.

9 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten Vantaan kaupungin johdon raportoinnin sisältöä voisi parantaa. Tutkimusongelmaan etsittiin vastauksia tarkentavien alakysymysten avulla. Alakysymyksiä oli kolme kappaletta. Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin toimintatutkimusta, joka sisälsi sekä kvantitatiivisen (määrällisen) että kvalitatiivisen (laadullisen) tutkimuksen. Tutkimus alkoi määrällisellä tutkimuksella, jolla haettiin vastausta ensimmäiseen alakysymykseen ”Mitä asioita talousraporttien käyttäjät eniten haluaisivat kehitettävän Vantaan kaupungin talousraportoinnissa?”. Talousraportoinnin käyttäjille lähetettiin kyselylomake, jossa kartoitettiin heidän mielipiteitään nykyisestä SAP – talousraportointijärjestelmästä. Mielipidetutkimuksessa tarkasteltiin yksittäisten muuttujien jakaumia käyttämällä tunnuslukuina sijaintilukuja (mediaani, keskiarvo ja fraktiilit) ja hajontalukuja (keskihajonta ja vaihteluväli). Tähän ensimmäiseen alakysymykseen saatiin selkeä vastaus, joka ilmeni tutkimustulosten heikoimpana mittarin keskiarvona (2,6). Kehittämiskohteeksi valikoitui Vantaan kaupungin strategian toteutumisen seuranta ja raportointi. Tutkimuksen tuloksella oli merkitystä opinnäytetyölle ja Vantaan kaupungin työyhteisölle, koska määrällisen tutkimuksen tuloksena saatu kehittämiskohde antoi impulssin aidolle kehittämisideoinnille.

Toisena alakysymyksenä selvitettiin ”Mikä on Vantaan kaupungin tärkein talousraportoinnin kehityskohde ja miten sitä tulisi kehittää?” Tähän alaongelmaan valittiin kehityskohde kyselytutkimuksen (kvantitatiivisen tutkimuksen) tulosten perusteella. Jotta tiedetään, miten asioita tulisi kehittää, niin sitä selvitettiin teemahaastatteluiden (kvalitatiivisen tutkimuksen) avulla. Nämä haastattelut käytiin eri toimialojen strategia-asiantuntijoiden kanssa. Heiltä saatua arvokasta kokemuseräistä tietoa hyödynsin kolmannen alakysymyksen vastausta etsiessäni. Haastatteluista nousi esille melko runsaasti erilaisia kehitysideoita, joista suurin osa on varmasti valideja ja toteuttamiskelpoisia. Tämän toisen alakysymyksen voi myös todeta tuottaneen sille asetetut tavoitteet.

Kolmantena alakysymyksenä ratkottiin ”Mikä olisi Vantaan kaupungin uusi malli raportoida?” Tähän alakysymykseen muodostin kehitysehdotuksen haastatteluiden ja kirjallisen tietoperustan pohjalta. Tämä uusi Vantaan kaupungin raportointimalli pohjautuu pitkälti uuden sähköisen strategian toteuttamisen suunnittelu-, toteutus- ja seurantajärjestelmän varaan. Järjestelmälle määriteltiin siltä vaadittavia toiminnallisia ominaisuuksia ja sen tuottaman informaation tietosisältöjä (vaatimuksia). Uskon, että tällä uudella mallilla on tuotantoon siirron jälkeen aidosti potentiaalia parantaa strategista johtamista Vantaan kaupungilla. Tämä uusi malli selkeyttää ja harmonisoi Vantaan kaupungin strategista johtamista. Se mahdollistaa strategisen ennustamisen myötä saadun informaation pohjalta korvaavien

päätösten ja uudelleen suuntauksien tekemisen nykyistä nopeammin ja tehokkaammin. Ennakoinnilla saadaan merkittävää lisähyötyä sekä ajallisesti että taloudellisesti verrattuna siihen, että reagoidaan vasta strategisten toteumien raportoinnin perusteella. Katsotaan entistä enemmän tuulilasista eteenpäin kuin peruutuspeilistä taaksepäin.

Opinnäytetyö sisältää kaksi erillistä teoriaosuutta. Ensimmäinen teoriaosuus, jossa kuvataan raportoinnin tehtäviä ja vaatimuksia, tukee määrällisen tutkimuksen tuloksien tulkintaa ja antaa kehittämideoita raportoinnille tutkimuksesta nousseiden ideoiden lisäksi. Toinen teoriaosuus, jossa kuvataan strategian toteutumisen seuranta ja raportointia, liittyy varsinaiseen raportoinnin sisällön kehittämiskohteeseen eli antaa aiempaa tutkimuspohjaa tälle opinnäytetyölle. Teoria vahvistaa monia tutkimuksesta esille nousseita ideoita ja niiden toteuttamista.

Tutkimuksen tulosten ydinkohdat ovat selkeitä ja yksimielisesti todettuja haastateltujen henkilöiden taholta. Nykyisessä strategian seurannassa ja raportoinnissa on paljon puutteita ja kehitettävää raportointijärjestelmän osalta, koska sellaista (sähköinen strategian toteuttamisen suunnittelu-, toteutus- ja seurantajärjestelmä) ei varsinaisesti ole lainkaan. Excel-taulukoina koottava raportointi ei täytä ison kaupungin raportointivaatimuksia ja -tarpeita. Keskitetty ja yhteinen sähköinen strategiajärjestelmä on edellytyksenä kunnolliselle strategian jalkautukselle ja seurannalle. Suuria hyötyjä koituu lisäksi raportointitietojen virheettömyydestä, koska manuaalinen työ vähenee olennaisesti nykyisestä. Nykyaikainen raportointijärjestelmä mahdollistaa tietojen läpinäkyvyyden ja ajantasaisemman seurannan. Tämä antaa paremmat eväät strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi ja mahdollisten korvaavien päätöksentekojen ja uudelleen suuntaamisen tekemiseksi. Strategisia tavoitteita tulee yhä enemmän seurata ennustepainotteisesti, jotta niihin voidaan paremmin vaikuttaa ja reagoida. Strategisten päämäärien ja tavoitteiden tulee olla loogisesti seurattavissa ja raportoitavissa eli porautuessa järjestelmässä hierarkkisesti alemmalle tasolle säilyy aina yhteys ylemmän tason tavoitteeseen ja päinvastoin. Vastaavasti numeraalisissa arvoissa on oltava selkeät kytkökset ja seurattavuus suuntaan ja toiseen porautuessa ja summautuessa.

Strategisten tavoitteiden jalkautus paranee myös huomattavasti nykyaikaisen sähköisen järjestelmän myötä, koska silloin voidaan nykyistä paremmin viestiä henkilöstölle, mitä heiltä odotetaan. Vastaavasti organisaation johto saa tarkempaa informaatiota, miten strategiin tavoitteisiin on pystytty vastaamaan. Tämän myötä johdon ja henkilöstön välille syntyy aitoa ja konkreettista vuoropuhelua. Työtehtävästä pitää olla selkeä yhteys strategiseen tavoitteeseen ja tehdyillä toimenpiteillä on oltava vaikutusta tavoitteiden tuloksiin. Tällöin henkilöstö on aidosti mukana toteuttamassa strategiaa ja kokee sen paremmin

omaksuttavaksi. Viestinnän on oltava selkeää ja ajantasaista, jotta se koetaan luotettavaksi. Hyvän viestinnän taustalla on tietenkin luotettava informaatio, jota järjestelmän on pystyttävä tuottamaan.

Tutkimuksen tulokset antoivat hyvän kehitysideapatteriston nykyisen strategian seurannan ja raportoinnin parantamiseksi Vantaan kaupungilla. Näitä tuloksia voidaan hyödyntää ainakin osittain myöhemmin toteutettavassa kaupunkitasoisessa Tiedolla johtaminen - projektissa, jossa uudistetaan talousraportointijärjestelmiä ja luodaan uusia tietovarastoja. Tuohon projektiin liittyy myöhemmässä vaiheessa (ei vaiheessa 1) myös strategiatyökalun hankkiminen Vantaan kaupungille. Toki strategian seuranta- ja raportointiprosessia voidaan tehostaa ja optimoida jo ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa. Tällöin paneudutaan ennen kaikkea strategian jalkauttamiseen, raportoitujen tulosten tiedottamiseen ja strategisten päämäärien lukumäärän vähentämiseen sekä niistä johdettavien strategisten tavoitteiden selkeyttämiseen.

Tämä opinnäytetyöprosessi on ollut omalta osaltani paikoitellen hyvin työlään tuntuinen mutta olen tehnyt kehittämistehtävääni välillä suuremmilla ja välillä pienemmillä askeleilla kohti maalia. Innostus kehittämistehtävän loppuunsaattamiseksi on vaihdellut myös laidasta laitaan. Olen tiedostanut koko ajan sen, ettei paikoilleen saa jäädä suremaan silloin ei ainakaan tule valmista. Kova työ ja vaivannäkö palkitaan lopussa, näin ainakin toivon. Väliin mahtuu onneksi myös onnistumisen tunteita. Aihepiirinä kunnan strategiaprosessi oli minulle kehittämistehtävän alkuvaiheessa melko vieras, joten olen oppinut valtavasti siitä opinnäytetyöprosessin aikana. Tosin monesti on tullut mieleen, osaanko kertoa ajatukseni sellaiselle henkilölle, joka ei tunne kuntamaailmaa ja strategiaprosesseja lainkaan. Taitaa olla sama ongelma tai tunne kaikissa työorganisaatioissa riippumatta siitä, työskenteleekö julkisella vai yksityisellä sektorilla, miten vieras asia saadaan kerrottua ulkopuolille selkokielisesti, ymmärretysti ja kiinnostavalla tavalla. Toivottavasti ainakin oma työorganisaationi ymmärtää ja osaa tulkita tutkimuksen tuloksia, luultavasti kaikki muutkin.

Lähteet

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys: Kannattavuuden hallinnan perusteet. Otava. Keuruu.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Helin, H. & Möttönen, S. 2012. Kohti aurinkoista tulevaisuutta - Suurten kaupunkien strategiat. Edita Oy. Helsinki.
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2012. Yrityksen laskentatoimi. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Johansson, M-L. & Raudasoja, K. 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Järvenpää, H., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. Moderni taloushallinto – haasteet ja mahdollisuudet. Edita. Helsinki.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134.
- Kananen, J. 2008. Kvantti - Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 89.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111.
- Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen - Yritystalouden kaivattu ydin. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Kopernicus. Termejä. Luettavissa: <http://www.tpkky.fi/node/232>. Luettu:14.9.2015.
- Kuntalaki. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410#Pidp3213472>. Luettu:4.8.2015.
- Kuntarakenne 2015. Uusi kuntalaki. Luettavissa: <https://www.kuntarakenne.fi/kaowiki/fi/uusi-kuntalaki>. Luettu:23.5.2015.
- Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Lauslahti, S. 2003. Menestyvä kunta - Kuntalaislähtöinen talousjohtaminen. WSOY. Helsinki.

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin - tehokas johtamisjärjestelmä. WSOYpro Oy. Helsinki.

Pauni, M. & Ojakoski, M. 2013. Elävä kuntastrategia. Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Vantaan kaupunki. Arviointikertomus 2014. Luettavissa:
http://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/106448_Arviointikertomus_2014_05052015_lautakunta_korjattu_26052015.pdf.
Luettu:30.5.2015.

Vantaan kaupunki. Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan käyttösuunnitelma 2015.

Vantaan kaupunki. Talousarvio 2015 ja taloussuunnitelma 2015–2018. Luettavissa:
http://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/103608_Vantaan_talousarvio_2015.pdf. Luettu:24.5.2015.

Vantaan kaupunki. Taloussuunnitelman laadintaohje 2016–2019.

Vantaan kaupunki. Valtuustokauden 2013–2016 strategia. Luettavissa:
http://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/104277_Valtuustokauden_2013-2016_strategia_web.pdf. Luettu:30.5.2015.

Vantaan kaupunki. Vantaan kaupungin tilinpäätös 2014. Luettavissa:
http://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/106316_tilinp_a_to_s2014_FI_web_final.pdf. Luettu:10.9.2015.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Tammi. Helsinki.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa - Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Ylikerälä, J. 2013. Tapaus- ja toimintatutkimus - kurssimateriaali.

Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. WSOYpro Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuslomake



Mielipidetutkimus Vantaan kaupungin nykyisestä SAP - talousraportoinnista raportoinnin kehittämistä varten

1. Millä toimialalla työskentelet? *

- Kajo
- Soster
- Sivi
- Mato
- Konsas

2. Työskenteletkö esimiesasemassa? *

- Kyllä
- En

3. Kuinka kauan olet käyttänyt Vantaan kaupungin SAP -talousraportointia? *

SAP-järjestelmä on ollut käytössä kaupungilla vuodesta 2009 alkaen.

- 0- alle 1 vuotta
- 1- alle 2 vuotta
- 2- alle 3 vuotta
- 3- alle 4 vuotta
- 4- alle 5 vuotta

4. Kaupungin nykyinen SAP -talousraportointi on mielestäni *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei kokemusta asiasta
Helppokäyttöinen raporttien ajamisen kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helppokäyttöinen raporttien muokkaamisen kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyisiä talousraportointitarpeitani vastaava (saat riittävän talousinformaation)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajantasaista informaation osalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettavaa (virheetöntä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkoasultaan selkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiivistä (olennaista talousinformaatiota esille tuova)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrettävää informaation sisällöltään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedoiltaan olennaista (sisältää hyödyllistä talousinformaatiota)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riittävä, antaa talousraporttien käyttäjille ymmärryksen tämän hetkisestä ja tulevasta taloustilanteesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertailukelpoista eri ajankohtien välillä (esim. organisaatiomuutokset huomioitu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poikkeamat esiin tuovaa (esim. toteutummat vs. budjettiluvut)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budjetoinnin seurantaan tukevaa (antaa riittävästi toteutumainformaatiota suhteessa budjettiin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taloussuhteiden laadintaa tukevaa (antaa riittävän kokonaiskuvan tämän hetkisestä taloudellisesta tilasta ennustamisen tueksi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamista tukevaa (tuottaa riittävästi talousinformaatiota päätöksien tueksi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muokattavissa raporttien talousinformaation osalta (käyttäjä voi raportilla riittävästi laajentaa/supistaa raportin informaatio sisältöä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visuaalisesti riittävä (grafiikka)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategian toteutumista seuraavaa (raporteilla on strategiaa tukevia mittareita)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Omasta mielestäni osaan hyödyntää hyvin raportointijärjestelmän tarjoamia mahdollisuuksia *

- Täysin samaa mieltä Jotseenkin samaa mieltä Ei samaa eikä eri mieltä Jotseenkin eri mieltä Täysin eri mieltä Ei kokemusta asiasta

6. Kuinka kehittäisit nykyistä SAP -talousraportointia omalla toimialasi osalta?

7. Mitä ja millaista talousinformaatiota tarvitset, mitä tällä hetkellä ei ole saatavilla?

8. Mitä keskeisiä tunnuslukuja ja mittareita haluat raporttiin ja mitä niiden tulee mitata?

9. Mitä mahdollisia riskejä ja/tai virheen mahdollisuuksia on nykyisessä talousraportoinnissa?

10. Minkälaista visualisointia (grafiikkaa) kaipaisit raporteille?

11. Talousraportointiin liittyvää kommentoitavaa?

Tähän voit vapaasti kertoa mielipiteesi.

Liite 2. Saatekirje

Hei SAP -talousraportoinnin käyttäjä,

SAP -talousraportointia ollaan uudistamassa Vantaan kaupungilla ja tällä mielipidekyselyllä kerätään talousraportoinnin käyttäjien mielipiteitä ja kehittämisideoita nykyisen SAP -järjestelmän osalta. Kyselyn tulokset raportoidaan projektista vastaaville henkilöille ja toteuttamiskelpoisia kehittämisideoita tullaan hyödyntämään.

Tämä kysely on lähetetty eri toimialojen SAP BI -pääkäyttäjien ilmoittamille henkilöille, jotka käyttävät työssään aktiivisesti SAP -talousraportointia. Kyselyyn on tarkoitus vastata henkilökohtaisesti ja siihen voi vastata vain yhden kerran. Vastaaminen tapahtuu sähköpostiviestissä olevan linkin kautta. Kyselyn vastaukset käsitellään täysin anonymisti, eikä yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa tai erotella vastaajien joukosta.

Kyselyyn vastaaminen vie arviolta n. 10 minuuttia. Kysely on avoinna 16.5.2014 asti. Toivon, että kyselyyn vastataan aktiivisesti, sillä vastaamalla voit vaikuttaa tulevaan talousraportointiratkaisuun.

<https://www.webropolsurveys.com/S/F5130B90B35C7225.par>

Mahdollisia lisätietoja kyselystä:

Kimmo Puranen, taloussuunnittelu, kimmo.puranen@vantaa.fi, 050-314 5447.

Liite 3. Muistutuskirje

Hei SAP -talousraportoinnin käyttäjä!

Lähetin sinulle viime viikolla mielipidekyselyn SAP -talousraportoinnista. Mikäli et ole vielä vastannut kyselyyn, niin pyytäisin, että vastaisit siihen mahdollisimman pian. Jos olet jo vastannut tähän kyselyyn, niin tämä viesti ei koske sinua.

Tämä kysely on lähetetty eri toimialojen SAP BI -pääkäyttäjien ilmoittamille henkilöille, jotka käyttävät työssään aktiivisesti SAP -talousraportointia. Vastauksesi ovat ensiarvoisen tärkeitä, koska ne auttavat järjestelmän kehittämisessä.

Vastaaminen tapahtuu sähköpostiviestissä olevan linkin kautta. Kyselyn vastaukset käsitellään täysin anonyymisti, eikä yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa tai erotella vastaajien joukosta.

Kyselyyn vastaaminen vie arviolta n. 10 minuuttia. Kysely on avoinna 16.5.2014 asti.

<https://www.webropolsurveys.com/S/F5130B90B35C7225.par>

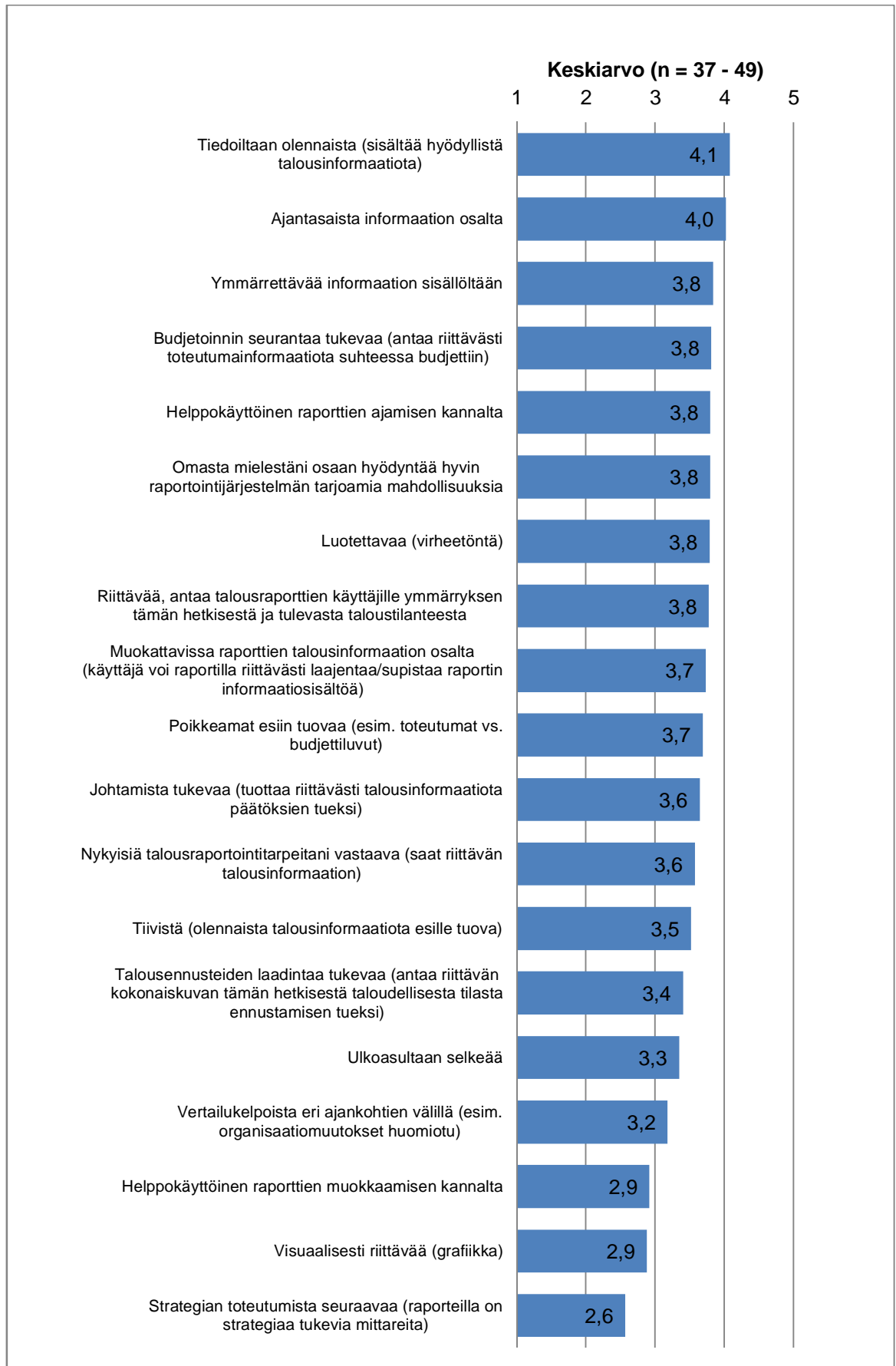
Mahdollisia lisätietoja kyselystä:

Kimmo Puranen, taloussuunnittelu, kimmo.puranen@vantaa.fi, 050-314 5447.

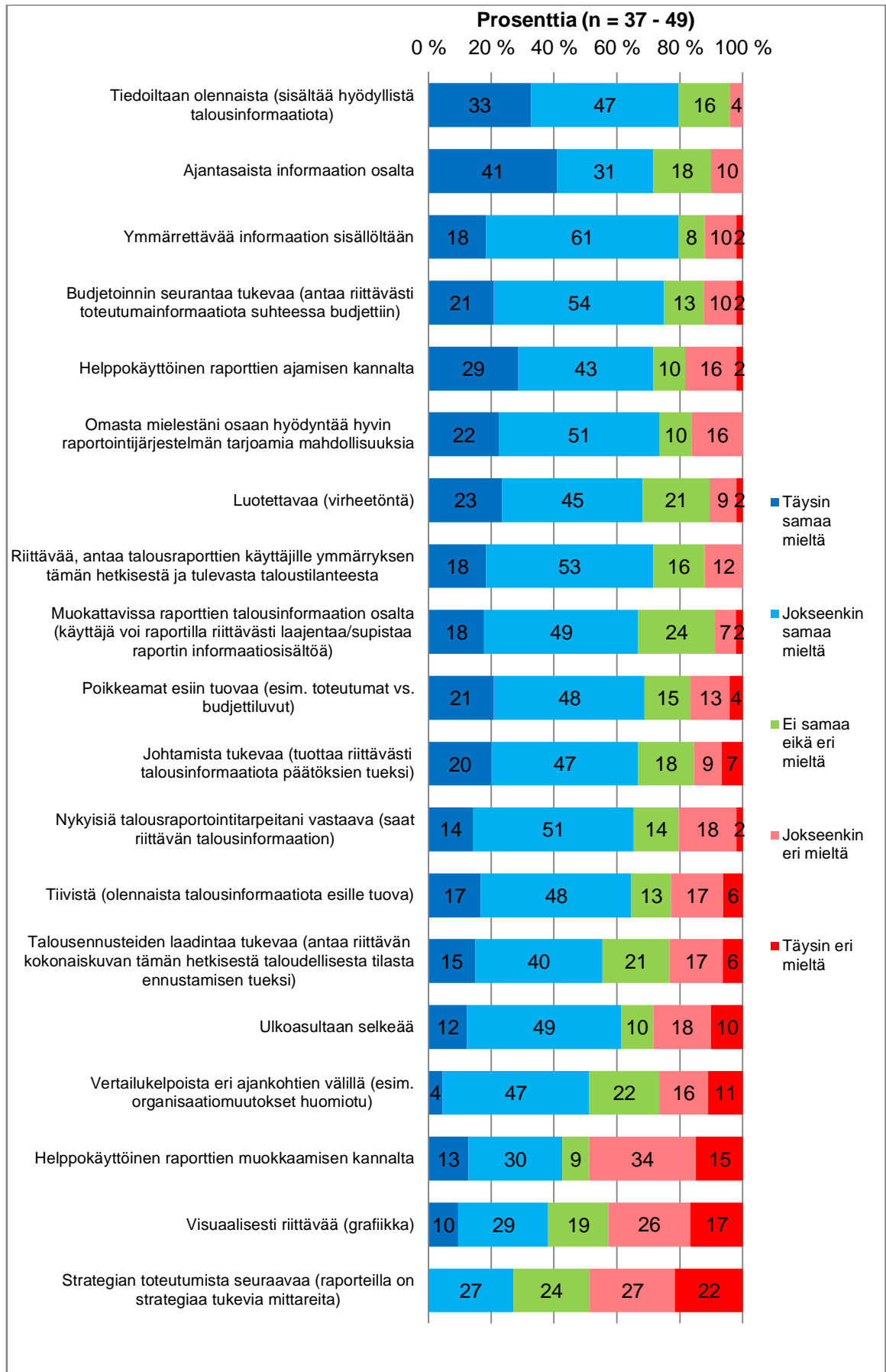
Liite 4. Vastajien mielipiteet erilaisina tunnuslukuina muuttujittain Vantaan kaupungin nykyisestä SAP -talousraportoinnista

	Keskianvo	Keskiahajonta	Keskianvon virhemarginaali	Pienin	Alajännes	Mediaani	Yläjännes	Suurin	n
Tiedoiltaan olennaista (sisältää hyödyllistä talousinformaatiota) (n=49)	4,1	0,8	0,2	2,0	4,0	4,0	5,0	5,0	49
Ajantasaista informaation osalta (n=49)	4,0	1,0	0,3	2,0	3,0	4,0	5,0	5,0	49
Ymmärrettävää informaation sisällöltään (n=49)	3,8	0,9	0,3	1,0	4,0	4,0	4,0	5,0	49
Budjetoinnin seuranta tukevaa (antaa riittävästi toteutumainformaatiota suhteessa budjettiin) (n=48)	3,8	1,0	0,3	1,0	3,8	4,0	4,0	5,0	48
Helppokäyttöinen raporttien ajamisen kannalta (n=49)	3,8	1,1	0,3	1,0	3,0	4,0	5,0	5,0	49
Omasta mielestäni osaan hyödyntää hyvin raportointijärjestelmän tarjoamia mahdollisuuksia (n=49)	3,8	1,0	0,3	2,0	3,0	4,0	4,0	5,0	49
Luotettavaa (virheetöntä) (n=47)	3,8	1,0	0,3	1,0	3,0	4,0	4,0	5,0	47
Riittävä, antaa talousraporttien käyttäjille ymmärryksen tämän hetkisestä ja tulevasta taloustilanteesta (n=49)	3,8	0,9	0,3	2,0	3,0	4,0	4,0	5,0	49
Muokattavissa raporttien talousinformaation osalta (käyttäjä voi raportilla riittävästi laajentaa/supistaa raportin informaation sisältöä) (n=45)	3,7	0,9	0,3	1,0	3,0	4,0	4,0	5,0	45
Poikkeamat esiin tuovaa (esim. toteutumat vs. budjettiluvut) (n=48)	3,7	1,1	0,3	1,0	3,0	4,0	4,0	5,0	48
Johtamista tukevaa (tuottaa riittävästi talousinformaatiota päätöksien tueksi) (n=45)	3,6	1,1	0,3	1,0	3,0	4,0	4,0	5,0	45
Nykyisiä talousraportointitarpeitani vastaava (saat riittävän talousinformaation) (n=49)	3,6	1,0	0,3	1,0	3,0	4,0	4,0	5,0	49
Tiivistä (olennaista talousinformaatiota esille tuova) (n=48)	3,5	1,1	0,3	1,0	3,0	4,0	4,0	5,0	48
Talousennusteiden laadintaa tukevaa (antaa riittävän kokonaiskuvan tämän hetkisestä taloudellisesta tilasta ennustamisen tueksi) (n=47)	3,4	1,1	0,3	1,0	3,0	4,0	4,0	5,0	47
Ulkoasultaan selkeää (n=49)	3,3	1,2	0,3	1,0	2,0	4,0	4,0	5,0	49
Vertailukelpoista eri ajankohtien välillä (esim. organisaatiomuutokset huomiota) (n=45)	3,2	1,1	0,3	1,0	2,0	4,0	4,0	5,0	45
Helppokäyttöinen raporttien muokkaamisen kannalta (n=47)	2,9	1,3	0,4	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	47
Visuaalisesti riittävä (grafiikka) (n=42)	2,9	1,3	0,4	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	42
Strategian toteutumista seuraavaa (raporteilla on strategiaa tukevia mittareita) (n=37)	2,6	1,1	0,4	1,0	2,0	3,0	4,0	4,0	37

Liite 5. Vastaaajien mielipiteiden keskiarvot muuttujittain Vantaan kaupungin nykyisestä SAP -talousraportoinnista



Liite 6. Vastaajien mielipiteiden prosentuaaliset jakaumat muuttujittain Vantaan kaupungin nykyisestä SAP – talousraportoinnista



Liite 7. Haastattelukysymykset

Kerro lyhyesti omasta työstäsi strategiaan liittyen. Mikä on tehtävänimikkeesi?

1. Miten toimialallasi seurataan tällä hetkellä **strategisten taloustavoitteiden** (kaupungin talous tasapainossa - painopistealue) toteutumista?
2. Mitä hyvää on nykyisessä strategisten taloustavoitteiden seurannassa?
3. Mitä puutteita?
4. Ovatko strategisten taloustavoitteiden (päämäärien) mittarit kytköksissä toimialan operatiiviseen (=varsinaiseen) toimintaan?
5. Hahmottavatko toimialasi työntekijät työtehtäviensä kytköksen toimialasi taloustavoitteiden strategiaan? "Mikään strategia tai sen tulkinta ei muutu olemassa olevaksi ennen kuin henkilöstö tulkitsee sitä omassa toiminnassaan".
6. Ovatko taloustavoitteiden strategisista päämääristä johdetut vuosittaiset tulokortit strategiaa tukevia? Keskittyvätkö ne oleellisiin asioihin?
7. Seurataanko toimialallasi taloustavoitteiden strategisia päämääriä riittävästi? (riittävä tietämys tämän hetkisestä tilanteesta) Ovatko toteutetut toimenpiteet olleet oikeansuuntaisia ja riittäviä?
8. Korvaavat päätöksenteot ja uudelleen suuntaamiset?
9. Seurataanko toimialallasi strategisia taloustavoitteita läpi vuoden?
10. Seurataanko toimialallasi strategisia taloustavoitteita eri vuosien ajalta? Trendikehitys?
11. Miten kehittäisit toimialasi strategisten taloustavoitteiden seurantaa? Kriittiset menestystekijät?
12. Mitä konkreettisia strategisten taloustavoitteiden mittareita tulisi luoda ja/tai kehittää toimialallesi, jotta taloustavoitteiden strategiaa (suuntaa ja muutosta) voidaan aidosti seurata? **Tulosmittari**: onko asetettu tavoite saavutettu (tulokset, suoritteet, laatu), **ohjausmittari**: kuljetaanko oikeaan suuntaan, onko tehty oikeat valinnat? **käynnistysmittari**: onko kyetty reagoimaan /lähtemään liikkeelle?
13. Osaatko kuvata/piirtää niitä paperille? Mikä niissä on ideana?
14. Voiko taloustavoitteiden strategian onnistumista mitata?
15. Miten mittaaminen tukee taloustavoitteiden strategian toimeenpanoa?
16. Mitä mittarit kertovat taloustavoitteiden strategian onnistumisesta?
17. Jotain muuta taloustavoitteiden mittaamiseen liittyen?