

**TULOKSELLISUUSRAHOITUKSEN MITTARIT JA NIIDEN  
SEURANTA LAPPIASSA**

Tiina Pelimanni

Opinnäytetyö  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
YAMK

**2014**

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU

YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIKETALouden JA HALLINNON ALA

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö

## **TULOKSELLISUUSRAHOITUKSEN MITTARIT JA NIIDEN SEURANTA LAPPIASSA**

Tiina Pelimanni

2014

Toimeksiantaja Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia

Ohjaaja Lahja Karjalainen

Hyväksytty \_\_\_\_\_ 2014 \_\_\_\_\_

Työ on kirjastossa lukusali-kappale.

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

<b>Tekijä</b>	Tiina Pelimanni	<b>Vuosi</b>	2014
<b>Toimeksiantaja</b>	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia		
<b>Työn nimi</b>	Tuloksellisuusrahoituksen mittarit ja niiden seuranta Lapiassa		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	85+4		

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Lappian tuloksellisuusmittarit, niiden las-  
kentakaavat sekä miten ne tuotetaan eri tietojärjestelmiä hyödyntäen. Tavoitteena oli laatia johdon käyttöön tuloksellisuusraportti. Lisäksi tutkimuksella haettiin tietoa niistä keinoista ja tietolähteistä, joilla voidaan vaikuttaa mittareiden arvoihin. Tällä tavoiteltiin tuloksellisuuden ennustettavuutta. Tutkimuksen lähtökohdan muodostivat Lappian uusi strategia ja sen mittaristo sekä ammatillisen koulutuksen uusiutuva rahoitusjärjestelmä, jossa tuloksellisuuden merkitys on kasvamassa 10 %:in kokonaisrahoituksesta. Tutkimus suoritettiin toimintatutkimuksena ja siinä käytettiin konstruktivistista tutkimusotetta. Tutkimusaineiston muodostivat ammatillista peruskoulutusta ohjaava lainsäädäntö ja siihen liittyvät uudistukset, Lappian sisäisten strategia-, laatu- ja kokonaisarkkitehtuuriryhmien muistiot, aineistot ja muistiinpanot, johdon raportointijärjestelmän rakentamiseen liittyvä aineisto sekä yleinen tuloksellisuuteen liittyvä teoria-aineisto. Toimintatutkimuksen ohella tutkimuksen aikana tehtiin täsmähaastatteluja, joiden avulla saatiin aineistoa strategian ydinprosessien toimivuudesta sekä mittaristoaineiston muodostumisesta. Tutkimuksen perusteella keskeisimmiksi mittareiksi valikoituivat mm. tutkintojen, läpäisseiden (eriteltynä työllistyneet ja jatko-opintoihin sijoittuneet) ja keskeyttäneiden määrä, vetovoimaluku sekä opiskelija- ja työelämäpalautte. Tutkimuksen tuloksena syntyi tuloksellisuusmittareiden ja -raporttiaiheen lisäksi taloudellista tuloksellisuutta mittaava tuottavuusraportti sekä suunnitelma vuosikelloon sidottavista raporteista, joiden avulla keskeisten mittariarvoja ja niiden takana olevia vaikuttavia tekijöitä analysoidaan. Tuloksellisuusraportin fyysinen toteutus johdon tietojärjestelmään jäi tekemättä opintojärjestelmän vaihtumisen takia. Prosesseista eniten tuloksellisuusmittareihin vaikuttavat aloituspaikkojen kohdentamisen suunnittelu, läpäisyn tehostamiseen ja keskeytysten ehkäisyyn vaikuttavat prosessit. Tämän prosessien luotettavuutta olisi parantanut laajempi pedagoginen näkökulma. Ulkoisista tietolähteistä korostui maakunnan ennakointiryhmän merkitys sekä tilastokeskuksen ja työ- ja elinkeinoministeriön aineistot.

**Avainsanat** tuloksellisuus, tuloksellisuusrahoitus, ammatillinen peruskoulutus, tuloksellisuusrahoituksen mittari, johdon raportointi

Business and Administration  
Master's Degree Programme in Entrepreneurship  
and Business Competence

---

<b>Author</b>	Tiina Pelimanni	<b>Year</b>	2014
<b>Commissioned by</b>	Kemi-Tornionlaakso Municipal Education and Training Consortium Lappia		
<b>Subject of thesis</b>	Effectiveness funding indicators and their monitoring Lappia		
<b>Number of pages</b>	85 + 4		

---

The purpose of this thesis was to solve indicators of effectiveness in Lappia including methods of calculation and how they can be produced by utilization of information systems. The purpose was to create an effectiveness report for the management. Furthermore the purpose was to gain information about proceedings and statistics that can affect the value of indicators and help predictability of effectiveness. Lappia's new strategy and its indicators was a starting point of research. The financing system of vocational education will change and in the new system the effectiveness part is higher, approximately 10 % of total financing. The research was made by the method of action research with a constructive approach. The material included the vocational education's legislation and its amendments, materials and memos of Lappia's strategy, quality and information architecture workgroups. Also there were materials of system building project of FPM (Financial Performance Management) and general information about effectiveness. The people were interviewed during the research. The main purpose of the interviews was to receive information about functionality of the strategy's main processes and forms of indicators. The research results and main effectiveness indicators were amount of degrees, amount of passed students (employed or postgraduate studies) or discontinued students, attraction of education and students and employers' feedback. The research's results were also a draft of the effectiveness report and a draft of the productivity report as well as scheduled yearly reports which help to analyze the indicators and the factors behind the effectiveness. The effectiveness report will integrate in FPM after the student management system has been changed. The processes that influence effectiveness most were allocation of education, promoting of graduation in time and prevention of interruption. More knowledge of pedagogical matters or teachers interviews would have given more perspective to this research. The most important external information source was province foresight group material, Finland statistical databases and statistic reports of Ministry of Employment and The Economy.

**Keywords** Effectiveness, financing of effectiveness, vocational education, financing of effectiveness indicator , management reporting

# KUVIOLUETTELO

KUVIO 1.	TOIMINTATUTKIMUKSEN ETENEMINEN (SUOJANEN 2014.) .....	5
KUVIO 2.	KONSTRUKTIIVINEN TUTKIMUSOTTEEN KESKEISIMMÄT MENETELMÄT (LUKKA 2001). .....	6
KUVIO 3.	TOIMINTATUTKIMUKSEN SYKLIT.....	7
KUVIO 4.	LAPPIAN KUNTAYHTYMÄN ORGANISAATIOKAAVIO (LAPPIA 2014.).....	9
KUVIO 5.	AMMATTIOPISTO LAPPIAN ORGANISAATIOKAAVIO (LAPPIA 2014.) .....	10
KUVIO 6.	LAPPIAN KESKEISIMMÄT TUNNUSLUVUT (LAPPIA 2014.).....	11
KUVIO 7.	STRATEGIA KUVATTUNA BSC:N MUKAISESTI (NORTON – KAPLAN 2004, 55). .....	15
KUVIO 8.	STRATEGIA- SUUNNITELMASTA TOTEUTUKSEEN (ALHOLA - LAUSLAHTI 2005, 66).....	17
KUVIO 9.	LAADUNHALLINNAN PERUSTEET LAPPIASSA (LAPPIA 2013). .....	18
KUVIO 10.	LAPPIAN STRATEGIAPYRAMIDI (LAPPIA 2013). .....	19
KUVIO 11.	LAPPIAN STRATEGIAN KOLME LUPAUSTA ELI MENESTYSTEKIJÄÄ (LAPPIA 2013) .....	20
KUVIO 12.	LAPPIAN STRATEGIASTA JOHDETUT PROSESSIT (LAPPIA 2013).....	21
KUVIO 13.	RAHOITUSJÄRJESTELMÄN MATRIISIMALLI (OKM 2014, 9). .....	29
KUVIO 14.	SISÄISEN LASKENNAN SISÄLTÖ (SÄILÄ JNE. 2008, 43). .....	30
KUVIO 15.	OPERATIIVISEN JA STRATEGISEN JOHTAMISEN EROT (ALHOLA - LAUSLAHTI 2005, 174). .....	31
KUVIO 16.	LAPPIAN KESKEISIMPIÄ TIETOJÄRJESTELMIÄ. ....	32
KUVIO 17.	JOHDON RAPORTOINNIN KESKEISIMMÄT TIETOJÄRJESTELMÄT.....	34
KUVIO 18.	FPM OHJELMAN TIEDONSIIRTOKAAVIOT INPUT /OUTPUT .....	36
KUVIO 19.	AMMATTIOPISTO LAPPIAN ULKOISET TOIMINTAMENOT, TUOTTAVUUSLASKENTA.....	41
KUVIO 20.	AMMATTIOPISTO LAPPIA, TUOTTAVUUSLASKENTA GRAFIIKKANA.....	41
KUVIO 21.	TULOKSELLISUUSRAHOITUKSEN MUODOSTUMINEN (RENTOLA – JUHOLA - MARKKANEN 2014, 59). .....	43
KUVIO 22.	KAAVIOKUVA TULOKSELLISUUSRAHOITUKSEN SEURANTAVUOSISTA. ....	45
KUVIO 23.	VAIKUTTAVUUSMITTARIN ARVON LASKEMINEN (OPETUSHALLITUS 2014,13). .....	46
KUVIO 24.	EFQM:N ARVIOINTIALUEET (KOSKI 2014). .....	51
KUVIO 25.	LAADUNHALLINTASUOSITUKSEN RAKENNE (OPETUSHALLITUS 2008, 10). .....	52
KUVIO 26.	LAPPIAN VAIKUTTAVUUSMITTARIN TULOKSELLISUUSARVOT VUOSINA 2011-2014 (OPETUSHALLITUS 2014 €). 55	
KUVIO 27.	LAPPIAN YDINPROSESSIT 1.1 JA 1.2 (LAPPIA 2013). .....	58
KUVIO 28.	ENNUSTEMALLI LÄPÄISSEIDEN JA KESKEYTTÄNEIDEN OPPILAIDEN MÄÄRÄSTÄ. ....	63
KUVIO 29.	TULOKSELLISUUSRAPORTTI.....	77

## Sisällys

1. JOHDANTO .....	1
1.1 Taustaa opinnäytetyölle .....	1
1.2 Tutkimusongelma ja sen tavoitteet.....	2
1.3 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto.....	3
1.4 Menetelmänä toimintatutkimus.....	4
1.5 Kohdeorganisaation esittely .....	8
1.6 Toimintaa ohjaava lainsäädäntö ja tiedossa oleva muutokset.....	11
2. STRATEGIA, YDINPROSESSIT JA RAHOITUSJÄRJESTELMÄT .....	15
2.1 Strategia yleisesti .....	15
2.2 Lappian strategia ja laadunhallinta.....	17
2.3 Strategian tavoitteet ja tasapainotettu mittaristo.....	22
2.4 Ammatillisen koulutuksen nykyinen rahoitusjärjestelmä.....	24
2.5 Ammatillisen koulutuksen uusi rahoitusjärjestelmä .....	26
3. JOHDON RAPORTOINTI.....	30
3.1 Johdon raportointi ja kokonaisarkkitehtuuri .....	30
3.2 Johdon raportointi Lappiassa .....	33
4. TULOKSELLISUUS JULKISHALLINNOSSA .....	37
4.1 Tuloksellisuuden sisältö .....	37
4.2 Tuottavuustarkastelu Lappiassa.....	40
5. AMMATILLISEN KOULUTUKSEN TULOKSELLISUUS .....	42
5.1 Voimassa oleva tuloksellisuusmittaristo .....	42
5.2 Tuloksellisuusrahoituksen nykyiset mittarit.....	44
5.2.1 Tulosindeksi.....	44
5.2.2 Vaikuttavuusmittari .....	44
5.2.3 Opettajien kelpoisuusmittari.....	47
5.2.4 Henkilöstön kehittämismittari .....	48
5.3 Uuteen rahoitusmalliin sisältyvät palautteet mittareina.....	49
5.4 Laatupalkinto on osa tuloksellisuutta.....	50
5.5 Lappian tuloksellisuusrahoitus 2011 - 2014 .....	54
6. TULOKSELLISUUS JA SEN MITTAAMINEN LAPPIASSA.....	57
6.1 Työelämään kolmessa vuodessa .....	57
6.2 Mittareiden laskenta ja vaikutusmahdollisuudet .....	62
6.2.1 Läpäisseet/keskeyttäneet opiskelijat .....	63
6.2.2 Vetovoimaluku .....	65
6.2.3 Tutkinnot, tutkinnon osat ja osaamispisteet.....	66

6.2.4	Opetushenkilöstön pätevyys.....	68
6.2.5	Henkilöstön kehittämismittari.....	69
6.2.6	Työelämä- ja opiskelijapalautteen sisältö .....	71
6.3	Tuloksellisuuden ennustamista tukevat aineistot .....	72
7.	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	75
	LÄHDELUETTELO .....	81
	LIITTEET .....	85

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Taustaa opinnäytetyölle

”Julkisen talouden menot on saatava pienemmäksi.” ”Nuorten määrä vähenee pohjoisessa.” ”Koulutuksenjärjestäjäverkko kaipaa tehostamista.” ”Ammatillinen koulutus on muutoksen edessä.” ”Oppilaspaikkamääriä leikataan.” ”Ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmä menee uusiksi.” Vuosi 2014 on ollut kyseisten otsikoiden värittämää. Näiden otsikoiden aiheet nousevat valtion rakennepoliittisesta ohjelmasta.

Ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmän uudistamisella tavoitellaan tehokkuutta moneltakin kantilta. Opiskelijoiden pitää suorittaa tutkintonsa ja valmistua ajallaan 3 vuoden sisällä opintojen aloittamisesta. Opetuksen pitää olla laadukasta ja toimivaa. Toiminnan pitää olla tuloksia tuottavaa. Nykyinen rahoitusjärjestelmä perustuu oppilasmääriin ja niiden perusteella maksettavaan oppilaskohtaiseen hintaan. Hinnan muodostumisen takana on koulutuksenjärjestämisestä aiheutunut kustannusrakenne. Tästä on muodostunut 97 % rahoituksesta ja ainoastaan 3 % osuus on maksettu tuloksellisuusrahoituksen perusteella. Suurin osa valtionosuusrahasta on tullut sen perusteella, montako oppilasta laskentapäivänä on kirjoilla oppilaitoksessa. Tulevassa rahoitusjärjestelmässä moni asia muuttuu. Ensinnäkin se ei perustu enää kustannusrakenteeseen, vaan kehys muuttuu budjettiperusteiseksi. Toiseksi rahoitus tulee rakentumaan kolmesta osasta. Rahoituksen perusosa maksetaan koulutuksenjärjestäjälle ilman tuloksellisuutta, mutta sen osuus tulee olemaan arviolta reilusti alle puolet kehyksestä. Tuloksista eli tutkinnoista maksetaan tietty osuus ja loput, todennäköisesti 10 %, tulee vaikuttavuudesta eli tuloksellisuudesta. Prosenttijakauma on vielä arvio. Tuloksellisuusmittareiden ja niiden syntyamiseen vaikuttavien tekijöiden seuraaminen ja arviointi tulevat entistä tärkeämmäksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää toimintatutkimuksen avulla ammatillisen peruskoulutuksen tuloksellisuutta, sitä mittaavia mittareita ja niiden tausta-



tietoja sekä tutkia, miten ne voitaisiin tuottaa selkeäksi seurattavaksi kokonaisuudeksi eri tietojärjestelmiä hyväksikäyttäen.

## 1.2 Tutkimusongelma ja sen tavoitteet

Tutkimus- ja kehittämiskohteenani on selvittää Kemi-Tornionlaakson koulutus-kuntayhtymä Lappian (myöh. Lappia) tuloksellisuutta parhaiten ilmentävät laadulliset ja määrälliset mittarit sekä prosessit mittareiden synnyn takana. Tuloksellisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä erityisesti valtionosuusrahoituksen määrittämiä arvoja tuloksellisuudelle ja vaikuttavuudelle sekä Lappian omasta strategiasta johdettuja arvoja. Pää tutkimuskohteeni on määrittää tuloksellisuutta mittaavat laadulliset ja määrälliset mittarit, laatia määrällisille mittareille selkeät laskentakaavat sekä selvittää, mitkä arvot voidaan tuottaa suoraan jostain tietojärjestelmästä johdon tietojärjestelmään (Financial Performance Management, myöh. FPM) tuotettavalle mittariraportille ja minkä arvojen tuottamiseen tarvitaan laskentaa vielä järjestelmän sisällä.

Mittariarvot ovat arvokkaita, mutta ne kuvaavat mennyttä aikaa. Mittareista saatavan informaation perusteella voidaan tehdä kehittämissuunnitelmia tilanteen parantamiseksi ja näin saavuttaa parempia arvoja seuraavina vuosina. Tähän tutkimukseen liittyvät olennaisena osana strategiasta johdetut prosessit, joiden toiminnan tuloksena kyseessä olevat mittariarvot syntyvät. Pää tavoitteen lisäksi tavoitteena on selvittää, mitä sisäisiin prosesseihin liittyviä vaikutusmahdollisuuksia organisaatiossa on käytetty tai on käytettävissä arvojen kohentamiseksi sekä mitä sisäisiä tai ulkoisia tietoja olisi kannattavaa hankkia prosessien tueksi. Kysymyksen muotoon asetettuna tutkimusongelmat ovat seuraavat:

Mitkä ovat strategiaan ja rahoitukseen perustuvat tuloksellisuusmittarit Lappias-  
sa ja miten ne tuotetaan? Mitä ovat ne keinot tai tekijät, joilla sisäisesti voidaan  
vaikuttaa mittareiden arvoihin sekä mitä sisäistä tai ulkoista tietoa kannattaa  
hyödyntää prosessin aikana?

Tutkimuksen kohdeorganisaatio Lappia tuottaa koulutuspalveluja kohderyhmään nuoret ja aikuiset. Koulutuspalveluita tarjotaan aina ammatillisesta peruskoulutuksesta lyhytkursseihin. Tuloksellisuus on tärkeä osa jokaisen tarjottavan koulutusmuodon kohdalla, mutta rahoituselementteihin tuloksellisuus on sidottu ammatillisessa perus- ja lisäkoulutuksessa. Tässä tutkimuksessa tuloksellisuus rajataan rahoituksen osalta ammatillisen peruskoulutuksen osaan. Strategian tasolla tarkastellaan kokonaisuutta, koko organisaatiota.

### **1.3 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto**

Tuloksellisuutta parhaiten kuvaavien mittarien määrittämisen perustiedonlähde on Lappian uusittu strategia, sen tavoitteet, arvot sekä sen toteuttamiseen liittyvät prosessit. Tämän strategia aineiston lisäksi mittareiden määrittelyn tukena toimivat mm. seuraavat aineistot:

- ammatillisen koulutuksen voimassa oleva rahoituslainsäädäntö
- ammatillisen koulutuksen tulevan rahoitusmallin alustava sisältö
- asiantuntijoiden täsmähaastattelut
- strategiatyöryhmän muistiot ja omat muistiinpanot palavereista
- laatutyön intranet –sivuston aineisto
- mittariston keruuprosessiin liittyvät kehittämissuhteet ja käyttäjien kokemukset vuosien 2011- 2014 väliseltä ajalta
- nykyinen raporttiaineisto
- yleinen tuloksellisuutta kuvaava teoria-aineisto

Mittariarvojen määrittelyn yhteydessä selvitetään määrällisten mittareiden osalta niiden arvot, lähdetietojärjestelmä, mahdolliset laskentakaavat sekä tiedonsiirto- ja tiedonsyöttötapa FPM:n rakennettavalle mittariraportille. Tämän osalta tutki-

musaineiston muodostavat tuloksellisuusrahoitukselle määritellyt mittariselosteet, Lappian intranetissä sijaitset tietojärjestelmien tietosisältösivusto, menetelmäkuvaukset sekä käytännön työhön liittyvät kokemukset ja muistiinpanot niin kokonaisarkkitehtuurityöryhmän jäsenenä kuin johdon tietojärjestelmän pääkäyttäjänä. Lisäksi on haastateltu henkilöitä, jotka liittyvät oleellisesti mittareiden tuottamiseen liittyviin prosesseihin.

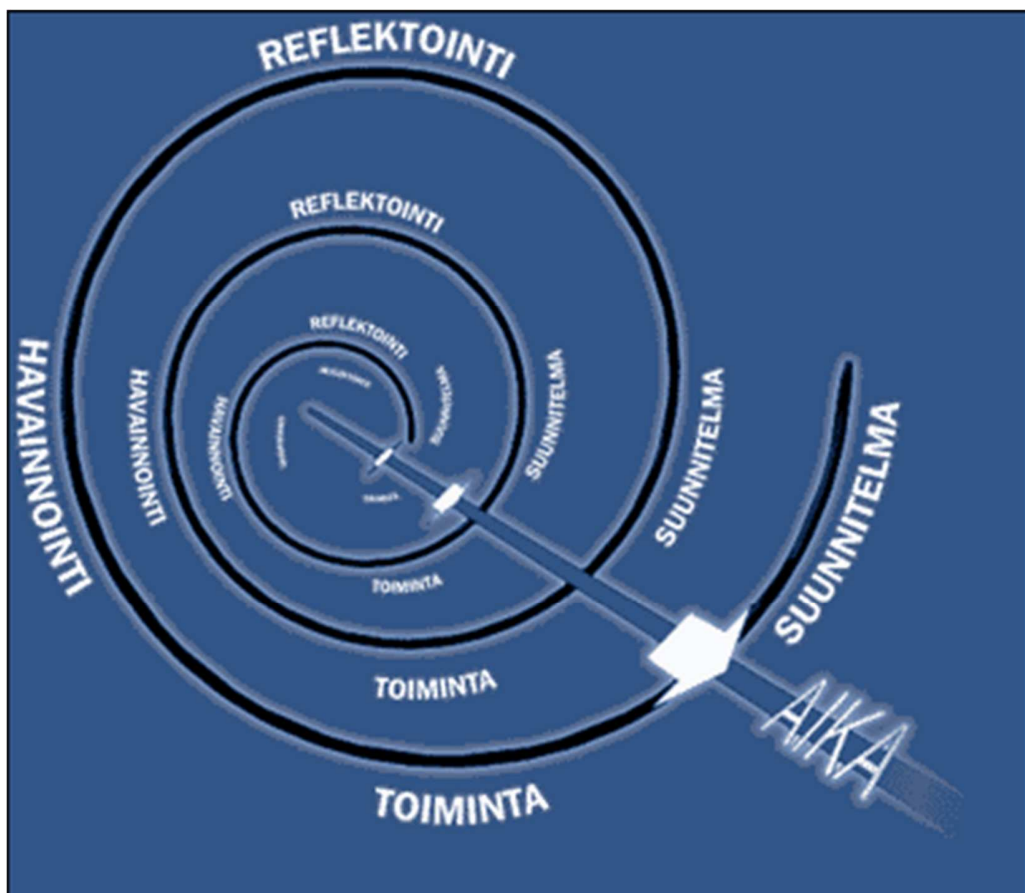
Tutkimuksen alatavoitteiden tutkimusaineiston muodostavat asiaan liittyvät teoria-aineistot, prosessikuvaukset sekä prosesseihin liittyvien henkilöiden haastattelut. Ensimmäinen alatavoite eli ”tuloksellisuuteen vaikuttavien käytännön toimien ja prosessien selvittäminen” suoritetaan haastatteleamalla asianomaisissa prosesseissa työskenteleviä henkilöitä. Tutkimusaineistona toimivat myös Lappian intranet sivuston sisältö strategia-aineiston, toimintajärjestelmäaineiston ja laatujärjestelmäaineiston osalta. Teoria-aineistoa täydentää ammatillista koulutusta koskeva lainsäädäntö ja siihen tiedossa olevat muutokset. Toinen alatavoite eli ”sisäisen ja ulkoisen ennakointitietojen kartoittaminen” -aineiston muodostavat ennakointitiedon yleiset lähteet sekä haastatteluaineistot.

#### **1.4 Menetelmänä toimintatutkimus**

Ensisijaisen tavoitteen aineiston kuvauksesta käy ilmi se, että tutkimuksessa hyödynnetään sekä teoria-aineistoja että käytännön työkokemusten ja – prosessien muodostamaa aineistoa. Toissijaisten tavoitteiden aineiston muodostavat ensisijaisesti haastattelut, joihin haetaan tukea teoria-aineistosta. Tutkimusmenetelmä on käytännöllinen, praktinen, ja se liittyy olennaisena osana tekijän työhön, jossa on tärkeää saada oikeaa ja ennakoivaa tietoa päätöksenteon tueksi. Siksi tutkimus suoritetaan pääasiassa käytännön työn ohessa toimintatutkimuksena, joka pyrkii teoreettisen tutkimuksen että käytännön toiminnan vuorovaikutukseen. Toimintatutkimus on parhaimmillaan erilaisten organisaatioiden toiminnan kehittämisen työkaluna, jossa hankitaan tietoa todellisten käytänteiden muuttamiseksi. (Suojanen 2014, 4; Anttila 2008, 8.) Tutkimusmetodilla haetaan

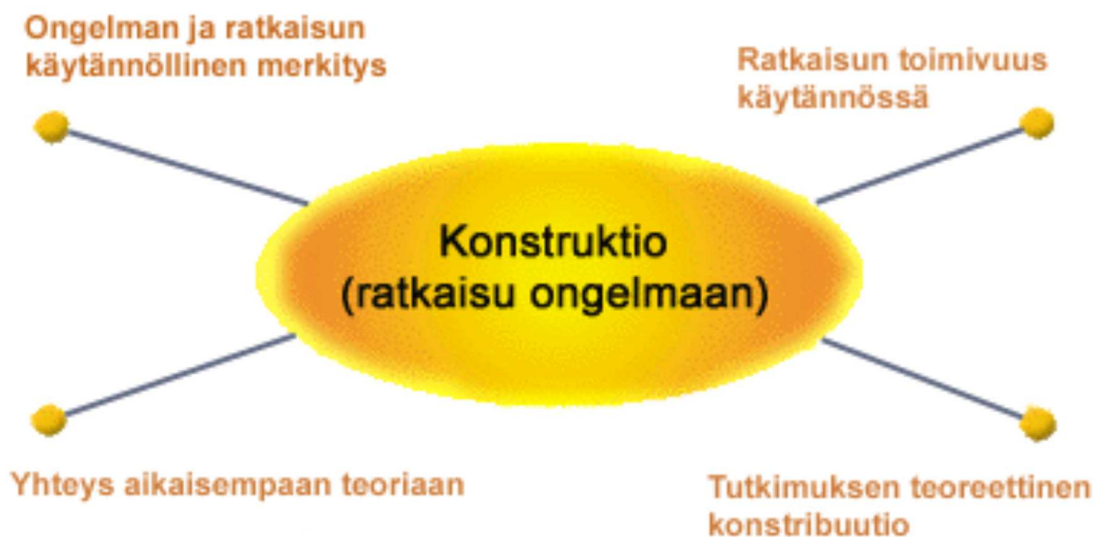
1. käytännön toimien kehittymistä
2. osallistujien toimintojen ymmärtämiskyvyn lisääntymiseen sekä
3. itse toimintatilanteen kehittymiseen (Suojanen 2014, 4).

Toimintatutkimuksessa edetään spiraalimaisesti sykleissä (suunnittelu – toiminta – havainnointi - reflektointi) Tämä on esiteltyä kuviossa 1. Jokainen sykli muodostaa perustan seuraavalla kierrokselle. Osaamista vaaditaan toiminnan seuraamiseen, jotta tarpeellinen tieto saadaan taltioitua ja toimivaksi prosessiksi. Toimintatutkimuksen paras hyöty kohdeorganisaatiolle syntyy silloin, kun tutkija työskentelee asianomaisessa organisaatiossa. Toisaalta pelkkä omakohtainen kokemus ja arki ajattelu tarvitsevat tuekseen teoreettista analyysiä, jotta asialla on kehittymisen mahdollisuuksia. (Suojanen 2014.)



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen eteneminen (Suojanen 2014.)

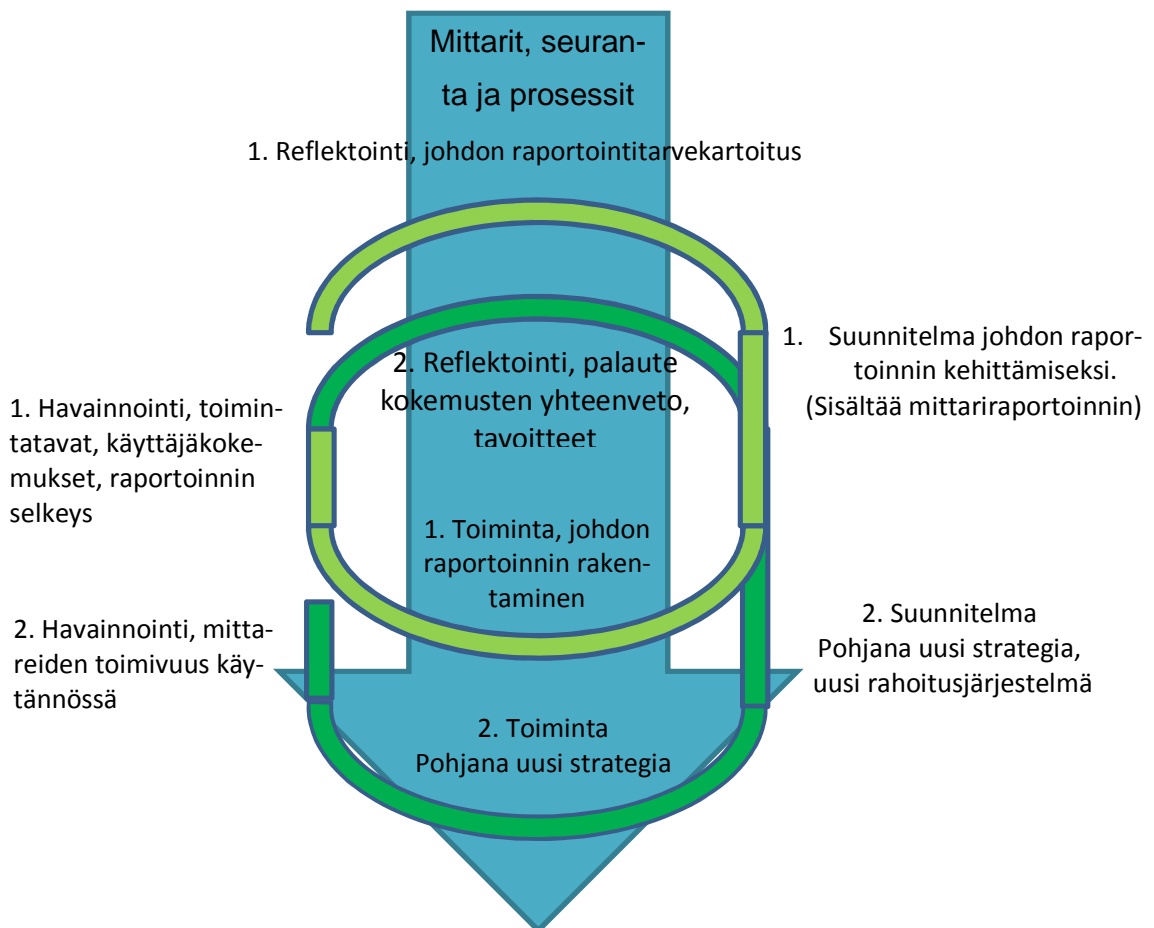
Tutkimusote on enemmän konstruktiiivinen kuin toiminta-analyyttinen, sillä kehittämiskohteella on olemassa selkeä ongelma, johon haetaan ratkaisua hiomalla prosesseja, toimintatapoja ja järjestelmiä kohti tarkoitusta, tiedon tuottamista päätöksenteon tueksi. Konstruktiiivinen tutkimus keskittyy käytännön työssä esiintyviin ongelmiin, jotka halutaan ratkaista. Sen tavoitteena on tuottaa tulos, jossa tosielämän ongelma ratkaistaan implementoidulla uudella konstruktiolla. Samalla kun prosessia työstetään ongelman ratkaisemiseksi, se itsessään tuottaa suuren kontribuution sekä käytännön että teorian näkökulmasta. Kuvio 2 kuvaa tätä yhteyttä konstruktiiivisessa työotteessa. Käytännössä tämä tarkoittaa myös sitä, että tutkimuksen alaiset löydökset vahvistavat teoriakäsitystä. (Lukka 2001.)



Kuvio 2. Konstruktiiivinen tutkimusotteen keskeisimmät menetelmät (Lukka 2001).

Toimintatutkimuksen sykli lähtee jo aikaisemmin tehdystä kartoituksesta johdon raportoinnin kehittämiseen. Tätä kartoitusta seurasivat syklin mukaisesti toimintatutkimuksen vaiheet. Lähtötilanteeksi voisi kutsua tässä tutkimuksessa edellisen strategian pohjalta tuotettuja prosesseja, mittaristoa ja näiden mittarien tuottamistapoja. Nykyisin käytössä oleva mittariraportoinnista ja siihen liittyvistä keu-ruprosesseista on palautteet kerätty käyttäjien kokemusten perusteella. Pa-

lautteiden ja muiden etnograafisten metodien avulla (haastattelut, havainnointi ja kirjallisten aineistojen analysointi) tuotetaan hyvä suunnitelma uusista käytettävistä mittareista sekä niiden toimintaprosesseista. Hankitun tiedon perusteella suunnitelmavaiheessa innovoidaan ratkaisumalli ja kehitetään ongelman ratkaiseva konstruktio. (Suojanen 2014.) Tässä tutkimuksessa tätä edustaa tutkimuksesta muodostuva mittariaineisto ja siitä johdon tietojärjestelmään rakennettava raportti ja siihen sisältyvien arvojen toteutusprosessit. Kuvio 3 esittää toimintatutkimuksen sykliä tässä tutkimuksessa.



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen syklit

## 1.5 Kohdeorganisaation esittely

Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappian (myöh. Lappia) historia alkaa 1.8.2007, jolloin yhdistyivät Länsi-Lapin koulutuskuntayhtymä ja Kemi-Tornio ammattikorkeakoulun kuntayhtymä. Kuntayhtymän toiminta-alue on Simosta Muonioon seuraten Torniojokea ylöspäin. Toimipisteitä on Simossa, Kemissä, Keminmaalla, Tervolassa, Torniossa, Pellossa, Kolarissa ja Muoniossa. Kuntayhtymän pääpaikka on Tornio. Kuntayhtymän ovat muodostaneet vuoden 2013 loppuun asti ammattikorkeakoulutasoista opetusta tarjoava Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, toisen asteen ammatillista koulutusta tarjoava Ammattiopisto Lappia sekä molemmille yksiköille tukipalveluja tuottavat yhtymäpalvelut.

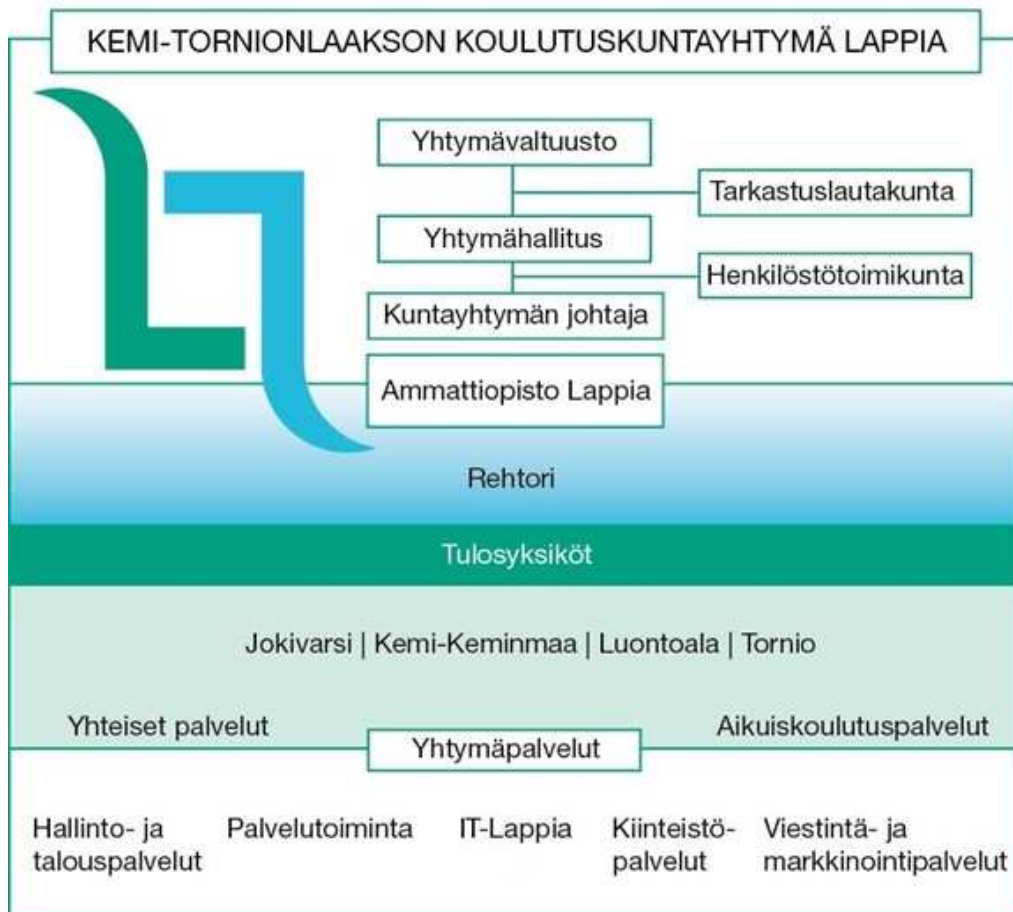
Vuoden 2014 alusta alkaen ammattikorkeakoulutasoinen koulutus on erkaantunut Lappiasta ja muodostanut yhdessä Rovaniemen ammattikorkeakoulun kanssa Lapin ammattikorkeakoulu Oy:n. Kuntayhtymän nykyinen organisaatio on näkyvässä kuviossa 4. Koulutuksenjärjestäjät on jaoteltu tiettyihin ryhmiin laajuuteensa ja monialaisuutensa mukaan. Lappia kuuluu näistä suurimpaan, A1-luokkaan, jossa ovat monialaiset ja suuret koulutuksenjärjestäjät. A1-luokkaan kuuluvat koulutuksen järjestäjät kuuluvat tuloksellisuusrahoituksen alaisuuteen.

Ammattiopisto Lappian erillisiä tulosityksiköitä on kuusi, joista neljä on toimipaikkakohtaisia ja loput kaksi (aikuiskoulutuspalvelut ja yhteiset palvelut) tuottavat palveluja koko ammattiopistolle. AO Lappian organisaatiokaavio on kuviossa 5. Koulutuksenjärjestäjäkohtainen lisenssimäärä (opiskelijoiden maksimimäärä, josta maksetaan opiskelijakohtaista valtionosuutta) vuonna 2014 on 2720, mikä on 20 opiskelijaa vähemmän kuin vuonna 2013 määrän ollessa suurimmillaan.

Nuorten koulutusta annetaan tekniikan ja palvelun eri aloilla, kulttuurin ja hyvinvointipalveluiden aloilla sekä luonnonvara-alalla. Aikuiskoulutuksessa opetusmuotoja ja rahoitusvaihtoehtoja on useampia, suurimpana ryhmänä oppisopimusopiskelijat, ammatillista lisäkoulutusopiskelijat sekä työvoimapolitiittiset opis-

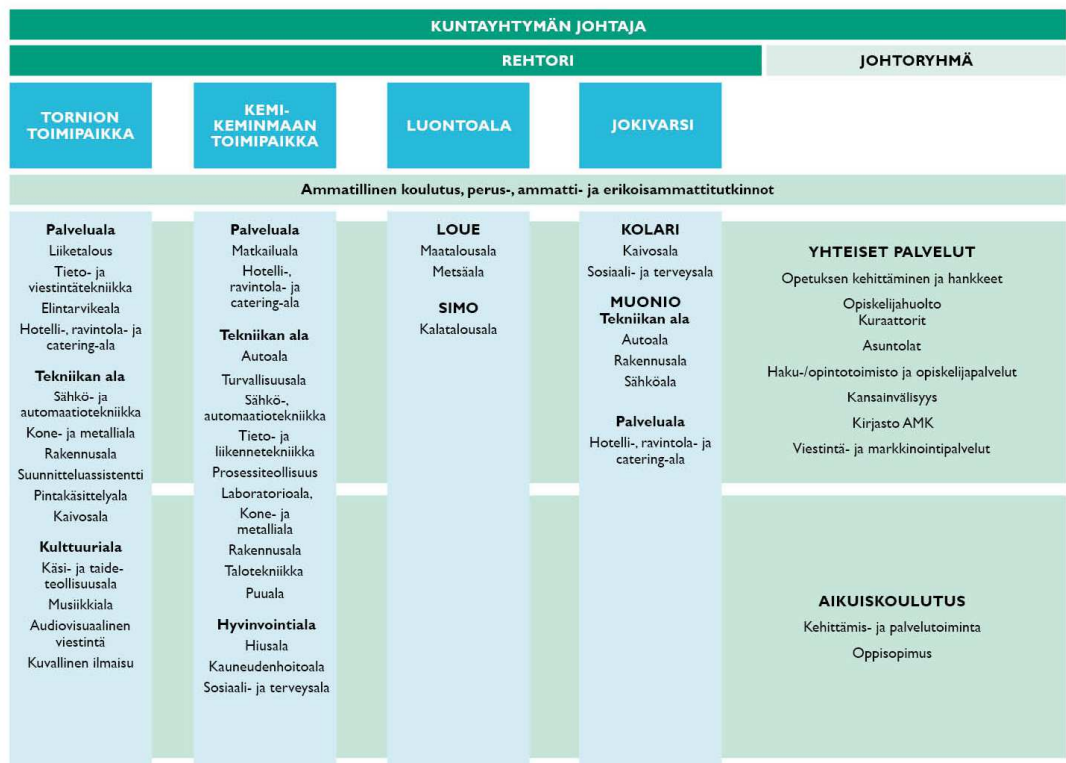
kelijat kaikilta eri koulutusaloilta. Kuviosta 5 näkyvät myös alat, joilla koulutusta annetaan Lappiassa.

## Organisaatiokaavio



Kuvio 4. Lappian kuntayhtymän organisaatiokaavio (Lappia 2014.)





Kuvio 5. Ammattiopisto Lappian organisaatiokaavio (Lappia 2014.)

Yhtymän toisen tulosityksikön muodostaa yhtymäpalvelut, jonka koostumus hiukan muuttui vuoden 2014 alusta. Yhtymäpalvelut ovat muodostuneet aikaisemmin hallintopalveluista (sisältäen hallinto-, henkilöstö-, talouspalvelut), tietohallinto- sekä kiinteistöpalveluista. Vuoden 2014 alusta alkaen yhtymäpalveluihin on sisällytetty myös asuntolapalvelut kiinteistöjen alaisuuteen, viestintäpalvelut hallintopalveluihin sekä omaksi yksikökseen tullut ravintolapalvelut. Muutosten tarkoituksena on selkeyttää ammattiopiston toimintaa kohti puhtaasti opetus- ja koulutuspalveluita tarjoavaa yksikköä. Samalla myös valmistaudutaan uudistuvan kuntalain muutoksiin.

Opetustoiminnan lisäksi toiminnan kannalta keskeisiä ovat kehittämispalvelut sekä maksullinen palvelutoiminta. Työntekijöitä koko kuntayhtymässä on n. 410 kokoaikaista ja opiskelijoita molemmissa oppilaitoksissa n. 3800. (Lappia 2014.) Ulkoinen liikevaihto vuonna 2014 on n. 38 milj. euroa. Kuvio 6 näyttää keskei-

simmät tunnusluvut opiskelija- ja henkilöstömääristä sekä talouden keskeisimmät tunnusluvut.

Opiskelijamäärä	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TA 2014
Ammattiopisto Lappia	4000	4092	4040	3929	3848	3785	3723
Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu	2529	2501	2492	2464	2444	2368	0
YHTEENSÄ	6529	6593	6532	6393	6292	6153	3723

Henkilökunnan määrä (päätoiminen)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
Ammattiopisto Lappia	399	405	403	391	395	377	332
Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu	262	284	291	271	267	275	0
Yhtymäpalvelut	67	86	85	83	80	65	89
YHTEENSÄ	728	775	779	745	742	717	421

Tilinpäätöslukuja	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Liikevaihto	59 milj. €	62 milj. €	64 milj. €	64 milj. €	63 milj. €	64 milj.	38 milj€
Toimintatuotot/-kulut	113,90 %	110,10 %	109,20 %	109,3 %	110,5 %	110,40 %	
Vuosikate/Poistot	205,20 %	180,40 %	165,30 %	164,7 %	164,3 %	179,40 %	

Kuvio 6. Lappian keskeisimmät tunnusluvut (Lappia 2014.)

## 1.6 Toimintaa ohjaava lainsäädäntö ja tiedossa oleva muutokset

Koulutuskuntayhtymämme toimintaa ohjaavat useat eri lait ja asetukset. Kuntalaki (365/1995) antaa kunnille mahdollisuuden järjestää hallintonsa omista lähtökohdistaan ja omia tarpeitaan vastaavaksi (Säilä – Hellén-Toivanen – Pakkanen - Kääriäinen - Urrila 2008, 11). Valtaosa kunnallishallinnon toiminnasta on palveluiden tuottamista, toteuttamismuoto voi olla omana työnä, yhtiön kautta tai ulkoistettuna palvelun ostona. Kuntalain 76 §:n mukaan kunnat voivat sopimuksen nojalla hoitaa tehtäviään yhdessä. Kunnat ovat siirtäneet yhä enenevässä määrin osakeyhtiöille, kuntayhtymille ja kolmannelle sektorille. Toinen laki, jolla kuntayhtymien toimintaa säädellään yleisesti, on hallintolaki (2003/434), johon on sisällytetty erityisesti julkishallinnon toimintaan liittyvät laadulliset vaatimukset. (Säilä ym. 2008, 21 – 25.) Muista laista julkisella sektorilla on huomioitava erityisesti Laki julkisista hankinnoista eli Hankintalaki (2007/349).

Ammatillista koulutusta säätelevät myös monet eri lait ja asetukset. Laki ammatillisesta koulutuksesta (630/1998) ja Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta (631/1998) ovat tietynlaisia tämän opetusalan peruslakeja, samoin niihin liittyvät lukuisat asetukset. Mm. valtioneuvoston asetus ammatillisen koulutuksen ja lukiokoulutuksen yhteishausta (30/2008), päätös tutkintojen rakenteesta (213/1999, muutos (616/2001) Myös henkilöstön pätevyydestä on säädetty omassa asetuksessa, joka on Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (986/1998). Valtioneuvoston lisäksi opetus- ja kulttuuriministeriö on laatinut lukuisan joukon asetuksia ja päätöksiä, joilla on vaikutuksensa koulutuksen järjestäjiin ja opetustoimintaan. Tässä opinnäytetyössä paneudutaan kuitenkin eniten lakiin ja asetuksiin jotka määrittävät koulutuksen rahoitusta. Koulutuksen rahoitusta varten on säädetty oma Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta, jossa säädetään valtionrahoituksista ja valtionosuuksista (1705/2009). Tarkempia ohjeistuksia löytyy valtioneuvoston asetuksista opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (1766/2009). Tästä laista enemmän kappaleessa 2.4.

Hallitus on valmistellut lainmuutosta kuntalakiin. Hallituksen esitys kuntalain muuttamisesta (HE 32/2013) koskettaa monella tavalla myös kuntayhtymien toimintaa, mutta erityisesti elinkeinotoimintaan rinnastettavien palveluiden yhtiöittämisvelvoite tulee todennäköisesti koskettamaan Lappian työvoimakoulutusta sekä mm. ravintolapalveluita. Lainmuutoksen tavoitteena on varmistaa, ettei sellaisilla markkinoilla, joissa on yksityisiä toimijoita, saada kilpailuetua julkisin varoin toimimisesta. Valtion rakennepoliittinen uudistusohjelma on julkaistu 29.8.2013 (Valtioneuvosto 2013a). Siinä määritellään muiden julkisten palveluiden ohella myös koulutuspalveluihin omia tehostamistavoitteita. Ohjelmassa puhutaan opetusvelvollisuusiän nostosta 17 ikävuoteen, ammatillisen koulutuksen aloituspaikkojen tehostamisesta vastaamaan enemmän työvoiman kysyntää sekä laajimpana muutoksena toisen asteen koulutuksen rakenteellisesta uudistuksesta. Ainakin opetusvelvollisuusiän nostolla on vaikutusta kustannusten kohoamiseen kirjahankintojen ja koulumatkakustannusten muodossa, tämä tuli esille mm. kuntayhtymän johtaja puheenvuorossa hallitukselle. (Lilja 2013.)

Uudistuksessa sääntely- ja rahoitusjärjestelmä tulee muuttumaan ja koulutuksen järjestäjien verkostoa tullaan tehostamaan. Laatu ja koulutusaikojen lyhentyminen tulevat olemaan avainsanoja rahoituksen uudistumisessa. Käytännössä tehostaminen tulee tarkoittamaan järjestäjäverkon tiivistymistä. Tavoitteena on vahva järjestäjäverkko. Tuloksellisuuden merkitys tulee kasvamaan. Yksi tavoite järjestäjäverkon tiivistämisessä on myös se, että järjestäjiä olisi jatkossa vain sellainen määrä, joka mahdollistaa tulosneuvotteluihin perustuvan ohjauksen. Tuloksellisuusrahoituksen kehittymisestä, todennäköisestä laajentumisesta ja perusteiden lisääntymisestä, on tulossa jossain vaiheessa muutosesitys. Todennäköisesti mittareita tulee lisää, uusia entisten mittareiden rinnalle. (Valtioneuvosto 2013b.)

Muutoksia on tullut tai on tulossa myös oppilas- ja opiskelijahuoltolakiin, jossa uudet perusteet opetussuunnitelmien laadinnassa ovat käytössä uuden lukuvuoden alkaessa 1.8.2014 (Opetushallitus 2014b). Haastattelussaan opintojohtaja Heikkilä kantoi huolta siitä, että uusi lakiesitys vaikuttaa kuntien kanssa tehtävään yhteistyöhön oppilashuoltoon ja erityisesti kuraattorin palveluihin liittyvissä asioissa. Käytännössä laki siirtää kuraattoripalvelut kuntien järjestettäväksi, kun ne nykyisin ovat oppilaitoksen omissa käsissä. Pystyykö kuraattori enää palvelemaan samalla tavalla pelkästään ammatillista koulutusta ja sen oppilaita. Tällä voi olla vaikutusta keskeytysten ehkäisyyn. (Heikkilä 2014.)

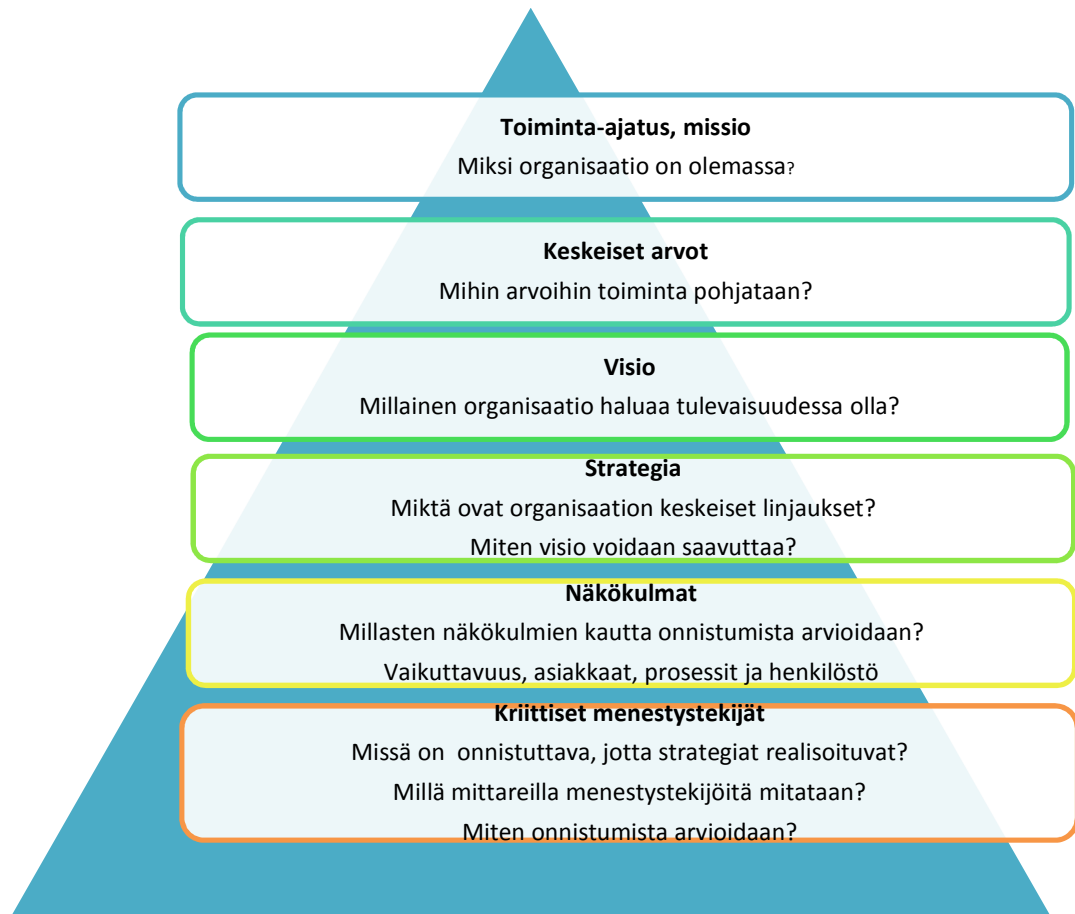
Euroopan Unionin tasolla (Euroopan parlamentin ja neuvoston suositus 2009/C 155/02, 18.6.2009) valmistellaan uutta ammatillisen koulutuksen oppimistulosten siirto- ja kerryttämisjärjestelmää (ECVET), jonka avulla tuetaan muualla suoritettujen opintojen tai muutoin hankitun osaamisen tunnistamista, tunnustamista ja hyödyntämistä osana tutkintoja. Samalla pyritään parantamaan tutkintojen ja opetussuunnitelmien läpinäkyvyyttä, edistämään liikkuvuutta sekä edistetään rajat ylittävää elinikäistä oppimista. ECVET-pisteet, joista Suomen järjestelmissä puhutaan osaamispisteinä, tarjoavat täydentävää numeerista tietoa tutkinnoista ja tutkintojen osista. ECVET-järjestelmän avulla voidaan tutkinnot kuvata tutkintojen osina, oppimistuloksina sekä pisteinä. ECVET otetaan käyttöön ammatillisissa tutkinnoissa vuonna 2014. Käyttöönotto tehdään osana ammatillisen

tutkintojärjestelmän kehittämistä (TUTKE2) Samoihin aikoihin uusiutuu myös ammatillisen peruskoulutukseen valmentavien koulutusten sisältö (VALMA). (OKM 2014b.) ECVETin vaikutukset ovat laaja-alaiset ja todennäköistä on että se tulee lisäämään henkilökohtaisia opintosuunnitelmia. Tähän ottivat kantaa haastatteluissaan ja puheenvuoroissaan niin ammattiopiston rehtori, opintojohtaja kuin opintosihteerikin. (Heikkilä 2014; Leponiemi 2014; Marttinen 2014.) Opintosuunnitelmat muuttuvat, opintojen hyväksyttäminen lisääntyy, henkilökohtaiset opintosuunnitelmat eli HOPSit ovat entistä yksilöllisempiä. Asialla on vaikutusta myös oppilashallinnon käytössä oleviin järjestelmiin. Onko tällä kaikella vaikutusta läpäisyaikoihin. Jos aikuisopiskelijoita on paljon, niin opiskeluaika voi lyhentyä, mutta toisaalta räätälöinti voi myös pidentää koulutusaikoja. Otetaanko tätä huomioon tuloksellisuusrahoituksen taustatekijänä kuten nyt. Yhteishaun muutokset tänä vuonna ovat aiheuttaneet jo sen, että kun hakijana voi olla vain tutkintoa vailla olevat, niin kaikki uutta tutkintoa haluavat ovat joutuneet hakeutumaan erillishaun kautta. Tämä on pienentänyt ammatilliseen peruskoulutuksen hakijamääriä koko valtakunnan tasolla. Tällä on vaikutuksensa vetovoimamittariin. (Heikkilä 2014; Leponiemi 2014; Marttinen 2014; Sanaksenaho 2014.)

## 2. STRATEGIA, YDINPROSESSIT JA RAHOITUSJÄRJESTELMÄT

### 2.1 Strategia yleisesti

Strategia on yrityksen tai organisaation yhteinen tulevaisuuden tavoitetilä, joka näyttäytyy organisaation eri tasoilla eri näkökulmista mutta aina samaan suuntaan tähtäävänä. Strategian toteuttaminen varsinkin muutostilanteessa edellyttävät valintojen tekemistä ja prosessin tuloksena on synnyttävä yhteinen näkemys organisaation tulevaisuudesta. Strategia antaa organisaatiolle omaleimaisuutta ja tuo toimintaan pitkäjännitteisyyttä. Parhaimmillaan strategia ohjaa arki-työtä. Yhteisen strategiaprosessin uudistamista helpottavat kun käytössä on kokonaismalli ja oikeanlaiset työvälineet. (Tuomi - Sumkin 2009, 14; Niiranen – Stenvall – Lumijärvi 2005, 65 - 66.) Kuvioista 7 käyvät hyvin ilmi strategian kuvaamiseen osa-alueet tasapainotetun tuloskortti- eli Balanced Scorecard - (BSC) menetelmän avulla.



Kuvio 7. Strategia kuvattuna BSC:n mukaisesti (Norton – Kaplan 2004, 55).

Strateginen ohjauksen avulla organisaatio varmistaa, että se löytää oikean kurssin ja myös linjaa toimintaansa tämän valitun kurssin suuntaisesti auttaen keskittymään olennaiseen. Strateginen ohjaus asettaa selkeät strategiset tavoitteet, kirkastaa fokusta, kehittää innovatiivisuutta, kannustaa uusien mahdollisuuksien etsintään ja haastaa jatkuvasti vallitsevan tilanteen, mutta luo myös toiminnan pelisäännöt. Strateginen ohjaus seuraa strategian toteutumista, varmistaa strategian sopivuutta ja kannustaa strategian uusiutumisen. (Järvenpää – Länsiluoto – Partanen – Pellinen 2013, 329.) Julkisella sektorilla strategiatyön merkitystä on korostettu juuri toiminta-ajatuksen ja julkisen työn arvoperustan kirkastajana, tavoitteisuuden tuojana, priorisointiajattelun edistäjänä sekä ohjaussuhteiden selkeyttäjänä. (Niiranen – Stenvall – Lumijärvi 2005, 66.)

Strategisten ja muiden suunnitelmien läpivientiin ei riitä se, että suunnitelmat on hyvin laadittu, vaan ne tulee myös viedä osaksi johtamisjärjestelmän muita osia alueita ja toteutustasolle asti. Visioiden, strategioiden ja tavoitteiden tulee näkyä vahvasti muun muassa yrityksen viestinnässä ja palkitsemisjärjestelmässä. (Alhola - Lauslahti 2005, 65 – 66.) Koko henkilöstön ottaminen mukaan jo strategian suunnitteluprosessiin motivoi johdon ja henkilöstön kulkemaan samaan suuntaan. Käytännön tasolla kehityskeskustelujen, koulutusten ja kokousten sisältöjen kytkeminen strategioihin varmistaa strategian suuntaisen toiminnan. (Niiranen - Stenvall – Lumijärvi 2005, 67.) Kuviossa 8 on kuvattuna polku suunnitelmasta toteutukseen



Kuvio 8. Strategia- suunnitelmasta toteutukseen (Alhola - Lauslahti 2005, 66).

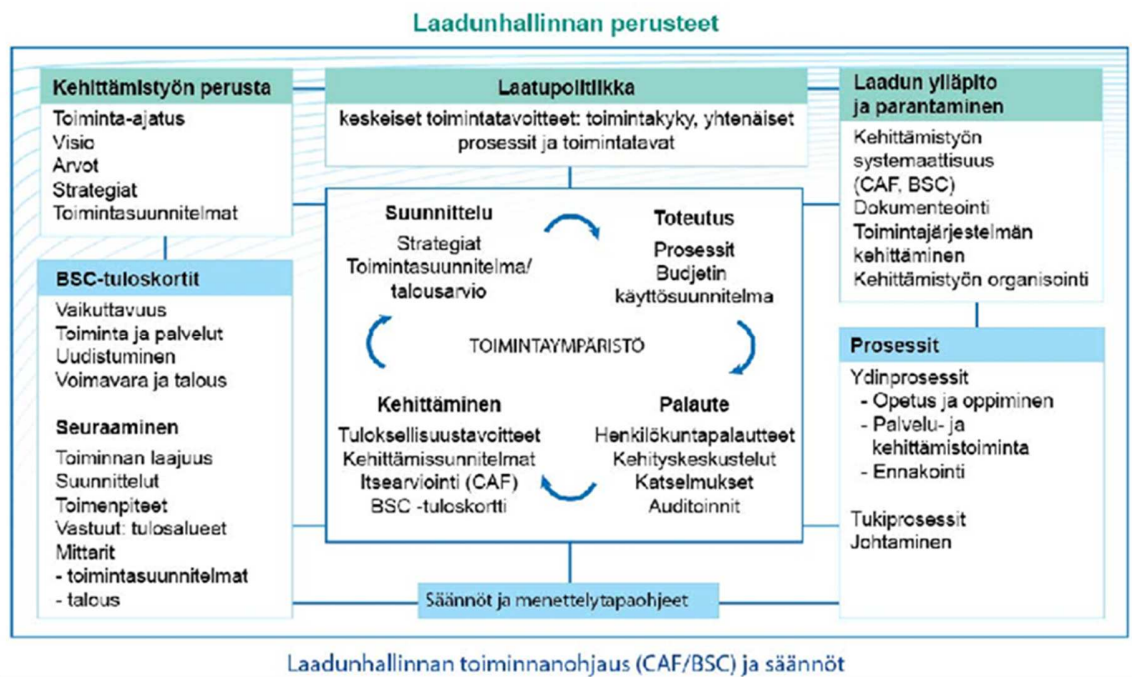
## 2.2 Lappian strategia ja laadunhallinta

LATU 2020 -strategia perustuu sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön SWOT-analyysiin, joiden perusteella Lappia on tehnyt osaamiseensa perustuvia valintoja. Näiden kautta Lappia kykenee vastaamaan asiakkaidensa, henkilöstönsä ja muiden sidosryhmiensä tarpeisiin. Strategia vahvistaa Lappian kilpailukykyä ja osaamista niin yksilö- kuin organisaatitasollakin. Avainsanat strategiassa ovat ennakointi- ja asiakaspalautetietoihin perustuva jatkuva uusiutuminen, panostaminen tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen vaikuttaviin tekijöihin sekä tiivis yhteistyö toiminta-alueella vaikuttavien kumppaneiden kanssa. Tärkeänä osana nähdään myös henkilöstön sekä oppilaiden hyvinvointi.

Prosessit perustuvat strategiaan ja asiakkaitten tarpeisiin. Lappian ydinprosessit koskevat sen keskeisimpiä ydinprosesseja: opetusta, oppimista, aluekehitystä ja näihin liittyvää suunnittelu- ja tutkimustoimintaa. Tukiprosessit toimivat ydinpro-



sessia tukevana toimintana. Jokaisella palvelulla on oma tehtävänsä prosessissa. Tukipalveluiden tehtävänä on nimensä mukaisesti tuottaa ydinpalveluita tukevia asioita. Kaikki prosessien tuotokset ovat toiminnan seuranta ja arviointia, jossa menetelminä ja työkaluina käytetään Balanced Scorecard eli BSC-menetelmää ja CAF (Common Assessment Framework) –itsearviointijärjestelmää. (Lappia 2013.)



Kuvio 9. Laadunhallinnan perusteet Lappiassa (Lappia 2013).

Kuntayhtymän laadunhallinnalla tuetaan yhteisten strategisten tavoitteiden saavuttamista. Laadunhallinta on Lappian ja oman työn kehittämistä yhdessä eri toimijoiden kanssa. Jokainen lappialainen vastaa oman työnsä laadusta. Laadunhallinnan perusteet on kuvattuna kuviossa 9. Siinä on myös kuvattuna jatkuvan kehittämisen kehä, joka varmistaa palautteiden ja arviointitulosten hyödyntäminen kehittämistoiminnassa (--> jatkuvan kehittämisen kehä eli STAK = suunnittelu – toteutus – arviointi ja palaute - kehittäminen). Toiminnan laatua ylläpidetään CAF- itsearvioinnin ja tuloskorttien avulla. Näin toiminnan sisäinen ja ulkoinen arviointi sekä saatu ja kerätty palaute toimivat kehittämisen työkaluna. Strategian toteutusta ohjataan toimintajärjestelmän avulla, joka varmistaa

toiminnan jatkuvan kehittymisen ja ohjaa henkilöstön työtehtävien suorittamista. (Lappia 2013.)

Lappian 2020 strategian sisältö on yksinkertaisinta esittää kolmen eri kuvion avulla. Strategia perustuu kuviossa 10 näkyviin toiminta-ajatukseen, visioon, arvoihin ja näkökulmiin. Kuvio 11 kuvaa strategian kolmea lupautusta, menestystekijää, jotka vastaavasti jakautuvat tasapainotetun tuloskortin mukaisesti neljään osa-alueeseen. Kolmannessa kuviossa 12 on avattuna ydinprosessien, tukiprosessien, johtamisjärjestelmien sekä arvioinnin suhdetta toisiinsa. (Lappia 2013.)

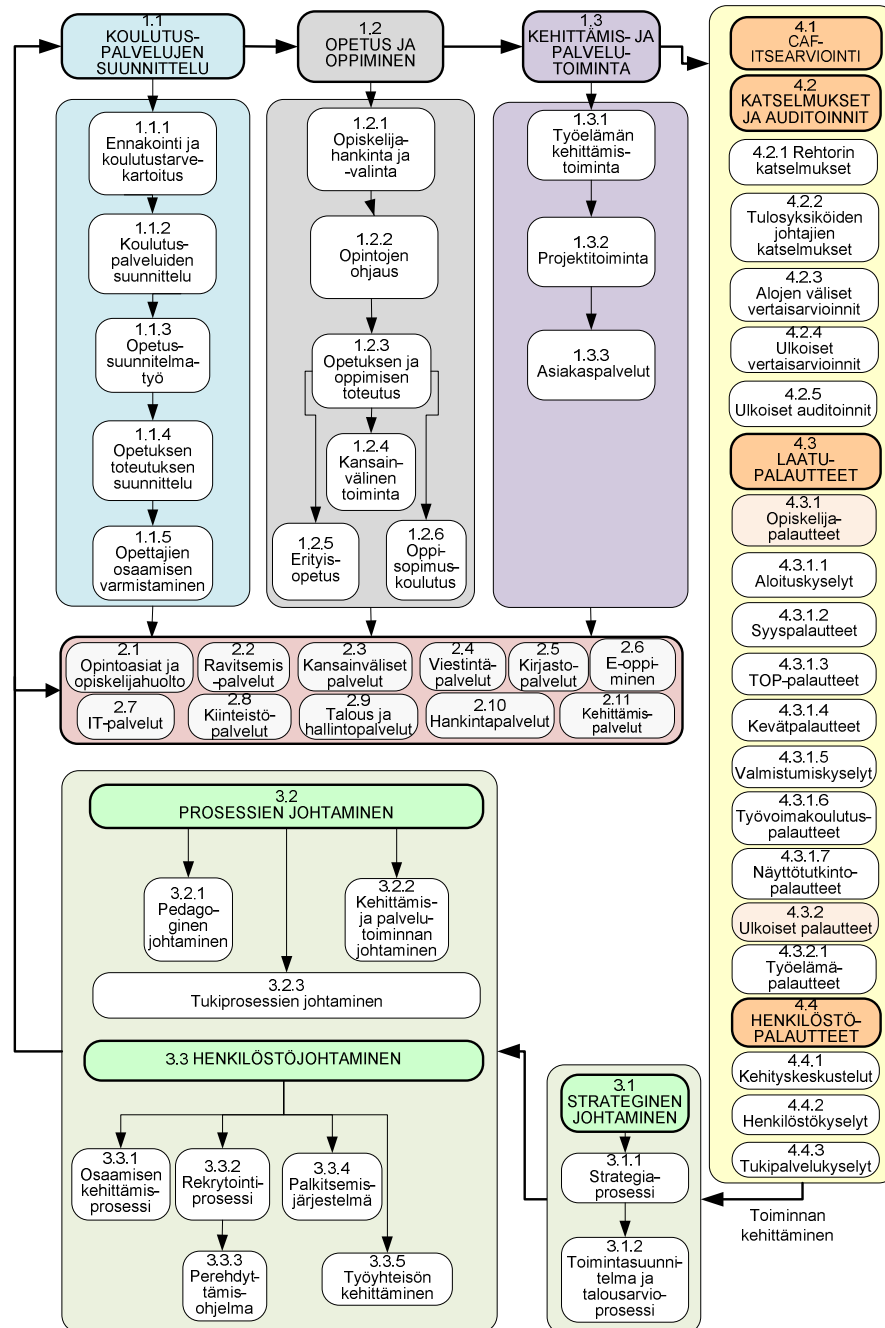


Kuvio 10. Lappian strategiapyramidi (Lappia 2013).

<b>Laadukas ja vetovoimainen, oikean osaamisen moottori</b>	<b>VAIKUTTAVUUS</b> Olemme opiskelijan paras vaihtoehto
	<b>TOIMINTA JA PALVELUT</b> Tarjoamme monipuolisesti palveluja
	<b>UUDISTUMINEN</b> Varmistetaan tulevaisuuden osaamisen ja vahvistetaan elinikäisen oppimisen valmiuksia
	<b>VOIMAVARAT JA TALOUS</b> Uudet toimintamme parantavat kokonaistaloutta ja monipuolistavat koulutuskokonaisuutta kestävästi
<b>Vahva aluevaikuttaja ja kasvun kumppani</b>	<b>VAIKUTTAVUUS</b> Olemme sidosryhmillemme alueen vetovoimaisin strateginen kumppani
	<b>TOIMINTA JA PALVELUT</b> Meiltä valmistuneet ovat kysytyjä työelämässä ja heillä on valmiudet yrittämiseen.
	<b>UUDISTUMINEN</b> Teemme uutta uudella tavalla
	<b>VOIMAVARAT JA TALOUS</b> Uudistamme oppimisympäristöjämme ennakkoiden
<b>Tehokas, osaava ja innovatiivinen yhteisö</b>	<b>VAIKUTTAVUUS</b> Olemme valtakunnallisesti arvostettu ja tunnustettu toimija
	<b>TOIMINTA JA PALVELUT</b> Olemme jatkuvasti tuloksellisempi toimija
	<b>UUDISTUMINEN</b> Olemme arvostettu asiantuntijayhteisö
	<b>VOIMAVARAT JA TALOUS</b> Toimimme kustannustehokkaasti

Kuvio 11. Lappian strategian kolme lupausa eli menestystekijää (Lappia 2013)

Seuraava kuvio 12 ilmaisee selkeästi Lappian strategiasta johdetut keskeisimmät prosessit: Koulutuspalvelujen suunnittelu, Opetus ja oppiminen ja Kehittämis- ja palvelutoiminta. Tuloksellisuusmittarit ovat näiden prosessien arviointiarvot.



Kuvio 12. Lappian strategiasta johdetut prosessit (Lappia 2013).

### 2.3 Strategian tavoitteet ja tasapainotettu mittaristo

Organisaatioiden käyttämät mittaristot ovat usein hyvin samanlaisia, vaikka valitut strategiat ovat hyvinkin erilaisia. Tämä kuvastaa sitä, ettei mittarijärjestelmä ole lähdetty kehittämään yritysten omien tarpeiden pohjalta. Toimiva mittarijärjestelmä kuvastaa valittua strategiaa ja hyvin suunnitellusta mittaristosta on jopa mahdollista päätellä organisaation strategia. (Kankkunen – Matikainen – Lehtinen 2005, 17.)

Laajalla osallistumisella ja käsittelyjen kerroksellisuudella tähdätään siihen, että strategiat saadaan vietyä lähemmäs käytäntöä. Käytännönläheisellä visiolla ja tavoitteilla pyritään siihen, että pitkän aikavälin tavoitteet pysyvät konkreettisella tasolla. Tasapainotetun mittariston malli (BSC, Balanced Scorecard) korostaa pyrkimystä yhteisesti hyväksytyyn, jaettuun visioon, johon päästään käyttämällä strategiatyössä laajasti erilaisia osallistumis- ja vaikuttamiskanavia. Tasapainotetun mittariston ideaalimallissa jokainen voi osallistua ja vaikuttaa jotenkin strategiatyöhön. (Niiranen – Stenvall – Lumijärvi 2005, 77.)

Mittausjärjestelmä on usein lähdetty kehittämään jo olemassa olevien operatiivisten mittareiden pohjalta. Sadoista mittareista on pyritty valitsemaan ne muuttamat, joiden on ajateltu olevan kriittisiä yrityksen menestymisen kannalta. Talouspainotteiset mittarit ovat pääosin menneisyydestä kertovia. Yksi tavoite tasapainoisen mittariston rakentamisessa on ollut muiden kuin talousmittareiden lanseeraus kuvaamaan organisaation strategisia valintoja sekä löytää niitä mitattavia tekijöitä, joilla voidaan paremmin tarkastella tulevaa ja näin parantaa ennustettavuutta. (Kankkunen – Matikainen – Lehtinen 2005, 19 - 20.) Nykyorganisaation johdolla on entistä suurempi tarve olla tietoinen organisaation suunnasta ja suorituskyvystä. Samoin organisaation kyky tulkita herkkiä signaaleja, jotta ympäristön muutosvaateisiin voitaisiin reagoida riittävän ajoissa, on kasvanut. (Alhola – Lauslahti 2005, 80 - 81.)

Tasapainoitettu tulokorttimenetelmä jakaa menestystekijät neljään osa-alueeseen otsikoiden vaikuttavuuden, toiminta ja palveluiden, uudistumisen sekä voimavarat ja talouden alaisuuteen. Usein talous on keskeisin strategiaa ohjaava tekijä, mutta yksinään talousnäkökulma on liian yksipuolinen ja kapea sekä liiaksi menneeseen painottuva. BSC:n avulla on mahdollista saavuttaa tasapainoinen, kokonaisnäkemystä sisältävä ja tulevaisuuteen tähtäävä strategia, joka talousnäkökulman lisäksi ottaa kantaa asiakasnäkökulmaan, tehokkuus- ja prosessinäkökulmaan sekä innovaatio- ja oppimisnäkökulmaan. (Malmi – Peltola - Toivanen 2006, 17 - 19; Niven 2006, 3 - 10.)

Myös Lappian strategian rakentamisessa keskeisenä menetelmänä on käytetty tulokorttiajattelua. Liitteessä 2 strategiset tavoitteet ja lupaukset on jaoteltuna tasapainoitettun tulokortin osa-alueiden mukaisesti niin, että strategisen tavoitteen lisäksi näkyvät tarkennetut tavoitteet sekä tavoitteiden toteutumiseen käytettävä mittarit, määrälliset (M) ja laadulliset (L). Merkintä OPH viittaa siihen, että kyseiset mittarit ovat joko nyt voimassa olevassa tai tulevassa rahoitusjärjestelmässä tuloksellisuusrahoituksen mittareina.

Tutkimusprosessin aikana uuden strategian mittareita mietittiin erilaisissa kokoonpanoissa useampaan otteeseen. Viimeinen reflektointi mittareiden suhteen käytiin vuoden 2014 kevättalvella, jonka jälkeen muodostuivat nykyiset strategian mittarit. Lähtötilanteen muodostivat vanhan strategian mittaristo (liite 3). Ensimmäisissä palavereissa keväällä 2013 muodostuivat keskeisimmät mittarit, pääosin ne jotka ovat olleet jo vanhassa strategiassa käytössä. Näitä ovat vetovoima, suorittujen tutkintojen määrä, opiskelijapalautteen arvo 1-4, työelämäpalautteen arvo 1-5, henkilöstön kehittämismittari, työllistyneet, jatko-opintoihin sijoittuneet jne.

Syksyn aikana oli jo tiedossa mm. osaamispisteiden tulo sekä osatutkintojen mahdollisuus myös perustutkinto-opiskelijoiden keskuudessa. Aikaisemmin vain aikuiskoulutuksessa seurattiin osatutkintojen määrää. Nämä nostettiin strategian arvoiksi myös. Joistain tavoitteista oli jo tiedossa, että määrällistä palautetta on hankala kerätä, joten niissä päädyttiin keräämään ainoastaan laadullista, sanal-

lista palautetta. Tällaiset ovat esim. opiskelijoiden osallistuminen toiminnan kehittämiseen.

Talvella 2014 uuteen mittaristoon nostettiin myös sellaisia mittareita, joita on seurattu aikaisemmin, mutta ei ole strategiatasolla asti. Tällaisia ovat mm. asiakaskontaktien määrä ja asiakasyritysten ja –organisaatioiden määrä, strategiset kumppanuudet, laadukkaan toiminnan kehitys, referenssien määrä, uudet avaukset. Määrällisiä uusia mittareita ovat mm. TOP- jaksot/kaikki opintoviikot, opettajien työelämäviikot kpl. Uusien mittareiden mittaamisen tavoitteena on korostaa strategian tavoitteita uudistumiseen ja vahvaan yhteistyöhön alueen elinkeinoelämän kanssa. Viimeisen käydyn palaverin aikana maaliskuussa mittareita täsmennettiin ja muutettiin hieman niiden paikkaa eri tuloskortin lohkokoon. Käyttöön uudet mittarit tulevat täysimääräisesti vuoden 2015 talousarvioon, vuosi 2014 on rakennettu vielä pääosin vanhan mittariston mukaisesti.

## **2.4 Ammatillisen koulutuksen nykyinen rahoitusjärjestelmä**

Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitusjärjestelmä toimii osana kuntien valtionosuusjärjestelmää. Kuntien lisäksi rahoitusjärjestelmä kattaa myös yksityiset koulutuksen ja kulttuuripalvelujen järjestäjät ja kuntayhtymät. Järjestelmällä rahoitetaan kaikkia koulutusmuotoja koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnasta aina ammatikorkeakoulutasoiseen opetukseen asti. Opetuspalveluissa rahoitus muodostuu koulutusmuodoittain rahoituksen perusteena olevien suoritteiden ja laskennallisten yksikköhintojen tulosta. Suoritteita ovat opiskelijamäärät, opetustunnit, opiskelijatyövuodet, -vuorokaudet tai opintoviikot. Yksikköhinta voi olla koulutuksen järjestäjäkohtainen, ryhmittelyyn perustuva tai valtakunnallinen. (Opetushallitus 2012, 5.)

Rahoituksen määrä perustuu tilastointi ajankohtana (ammatillisen perusopetuksen ja oppisopimuskoulutuksen osalta 20.1. ja 20.9.) koulutuksen järjestäjän ilmoittamiin oppilas- ja opiskelijamääriin sekä opetus- ja kulttuuriministeriön kullekin koulutuksenjärjestäjälle määräämiin yksikköhintoihin. Ammatillisen lisäkou-

lutuksen rahoitus perustuu opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämään koulutuksen määriin. Yksikköhinnat perustuvat koulutusmuodon keskimääräisiin valtakunnallisiin toteutuneisiin käyttökustannuksiin. Koulutuksen järjestäjien yksikköhinnoinnissa ja kuntien perushinnoissa otetaan huomioon erilaiset palveluiden kustannuksiin vaikuttavat olosuhde- ja muut tekijät, jotka vaihtelevat koulutusmuodoittain, kunnittain ja koulutuksen järjestäjittäin. Opetus- ja kulttuuriministeriö voi korottaa yksikköhintaa myös harkinnanvaraisesti. (Opetushallitus 2012, 7.)

Valtioneuvoston asetuksella säädetään vuosittain seuraavan varainhoitovuoden rahoituksen perusteina käytettävät keskimääräiset yksikköhinnat. Rahoituslakiin on lisätty 13.12.2013 tehdyllä lain muutoksella (892/2013) 23a §, jonka kolmannessa momentissa määritetään, että ammatillisen peruskoulutuksen keskimääräinen yksikköhinta laskee 1,605 prosenttia vuoden 2013 keskimääräisestä yksikköhinnasta. Lisäksi hintaan ei ole tehty enää vuoden 2012 jälkeen indeksikorotuksia. Vuoden 2014 yksikköhinta ammatillisen peruskoulutuksessa on 10970,06€ (vuonna 2013 yksikköhinta oli 11137,20€). Yksikköhinnat määritellään keskimääräisen hinnan pohjalta aloittain erillisen tasauskertoimen avulla.

Tietyille aloille on myös laskettu korotettu hinta. Muun muassa musiikinalan opiskelijakohtainen valtionosuuden määrä on keskimääräinen hinta korotettuna kertoimella 1,4. Korotus johtuu siitä, että näillä linjoilla opetuksen toteuttaminen on keskimääräistä kalliimpaa esimerkiksi kalliiden välineiden tai suurempien tilatarpeiden vuoksi. Osa yksikköhinnasta on määritetty tuloksellisuuden perusteella jaettavaksi. Tuloksellisuuden perusteella jaetaan tällä hetkellä 3 % tulosindeksin laskennan piirissä olevien koulutuksen järjestäjien valtionosuuden laskennallista perustetta vastaavasta euromäärästä. (Opetushallitus 2012, 8.) Tuloksellisuuden liittyvään rahoitukseen on tulossa muutoksia uuden rahoitusjärjestelmän myötä ja tällä on vaikutuksensa myös mittariston rakentumiseen. Siksi on hyvä tutustua myös siihen, koska se on tulevaisuutta.



## 2.5 Ammatillisen koulutuksen uusi rahoitusjärjestelmä

Julkiseen talouteen kohdistuvat leikkaukset ovat osa hallituksen rakennepoliittista ohjelman sisältöä. Viime vuoden loppupuolella hallitus päätti ohjelman toimeenpanosta 29.11.2013. Tarkentava ja täydentävä päätös annettiin 25.3.2014. Ohjelma sisältää keskeiset elementit julkisen talouden rakenteiden uudistamiseksi. Yhtenä osana on julkisen palvelutuotannon tuottavuuden kasvu, jossa laajimpana kokonaisuutena on sosiaali- ja terveyshallinnon uudistus, mutta osana kuntatalouden tuottavuuden kasvua halutaan uudistaa koulutussektorin tutkinto- ja rahoitusjärjestelmää. Päätöksen mukaan toteutetaan toisen asteen koulutuksen järjestäjäverkon rakenteellinen uudistaminen ja rahoitusjärjestelmän uudistaminen siten, että rahoitus perustuu ensisijaisesti suorituksiin ja tuloksiin, ei opiskeluaikaan. (OKM 2014, 1 – 2.)

Nykyisestä, todelliseen kustannuspohjaan perustuvasta rahoituksesta luovutaan ja toisen asteen koulutukseen kohdennettava valtion rahoituksen kokonaismäärä muutetaan talousarvioon perustuvaksi. Vuodesta 2017 alkaen rajataan ammatillisen koulutuksen opiskelijasta koulutuksen järjestäjälle myönnettävä valtionosuusrahoitus enintään kolmeen vuoteen, lopetetaan valtion rahoitus ammatillisen lisäkoulutuksen (oppilaitosmuotoinen ja oppisopimuskoulutus) tutkintoon tai sen osaan johtamattomaan koulutukseen sekä luovutaan erikoisoppilaitosten rahoituksesta nykyisessä muodossa. (OKM 2014, 1 – 2.) Käytännössä muutoksella on vaikutuksensa mm. ammattilukiolaisiin, sillä heidän koulutuksensa on keskimäärin kestänyt n. 4 vuotta, jolloin uuden systeemin mukaisesti viimeinen vuosi pitäisi toteuttaa ilman valtionosuusrahoitusta.

Ammatillisen perus- ja lisäkoulutuksen rahoitusjärjestelmä uudistetaan siten, että se muodostaa selkeän ja yhtenäisen kokonaisuuden. Suurin muutos lienee siinä, että rahoituksen perustan ei enää muodosta opiskelijoiden lukumäärä laskentapäivinä, vaan tutkintojen/tutkinnon osien määrä sekä opintoprosessin laatu ja tehokkuus. Tällä tavalla maksetaan ensisijaisesti suorituksista ja tuloksista, ei opiskeluajasta. Rahoitus uudistuksen tavoitteena on tukea nykyistä paremmin

tutkintojen tavoitteita, edistää koulutusaikojen lyhentymistä ja koulutuksen laadun parantamista. Uudistuksen avulla ohjataan ja kannustetaan koulutuksen järjestäjiä tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen sekä pyritään vähentämään päällekkäistä koulutusta. Tämän tavoitteena on nopeuttaa jatko-opintoihin ja työelämään siirtymistä. Yhtenä tärkeänä tavoitteena on edelleen edistää joustavien ja yksilöllisten koulutuspolkujen toteuttaminen tehokkaasti. Rahoitus myönnetään ja maksetaan suoraan koulutuksen järjestäjille. (OKM 2014, 1 – 2.)

Nykyisessä rahoitusjärjestelmässä suurin osan rahoituksesta on maksettu laskentapäivien opiskelijamäärien perusteella ja vain 3 % rahoituksesta on ollut kiinni koulutuksen järjestäjän tuloksellisuudesta. Uudessa rahoitusjärjestelmässä tulisi olemaan kolme rahoituselementtiä: suoritukseen perustuvasta rahoitus, vaikuttavuuteen perustuvasta rahoitus (vrt. nykyinen tuloksellisuusrahoitus) sekä perusrahoituksesta. Edelleen huomioitaisiin se, että eri aloilla on erilaisen kustannusrakenne (esim. musiikin alan tutkinnosta on maksettava korkeampaa hintaa tutkinnolta kuin liiketalouden alan tutkinnosta). Muita rahoitusmallin elementteihin vaikuttavia tekijöitä alakohtaisten lisäksi ovat mm. erityisopiskelijat sekä majoituksen järjestäminen. (OKM 2014, 5.)

Rahoitusjärjestelmän tärkeimpänä tavoitteena on kannustaa koulutuksen järjestäjiä tehokkaaseen ja tulokselliseen toimintaan. Kuitenkin rahoituksen on turvattava riittävä vakaus ja ennakoitavuus, jotta koulutuksen järjestämisedellytykset voidaan turvata. Tämä tarve turvataan perusrahoituksen avulla. Perusrahoitus määräytyisi laskennallisesti opiskelijavuoden tai vastaavan koulutuksen laajuutta kuvaavan suoritteiden sekä suoritekohtaisen hinnan perusteella. (OKM 2014, 6.)

Suoritukseen perustuvan rahoituselementin tarkoituksena on ohjata ja kannustaa koulutuksen järjestäjiä tehostamaan opintoprosessejaan ja osaamisen tunnistamis- ja henkilökohtaistamisprosesseja ja siten lyhentää opiskeluaikoja ja kohdentaa koulutusta ensisijaisesti opiskelijan osaamisvajeesiin. Rahoitus määräytyisi jatkossa nykyistä merkittävästi voimakkaammin saavutettujen tulosten ja tuotosten perusteella. Suoritukseen perustuva rahoitus määräytyisi kaikissa ammatillisen perus- ja lisäkoulutuksen järjestämis- ja tutkinnon suorittamismuodois-

sa suoritettujen tutkintojen ja tutkinnon osien perusteella. Prosenttiosuudet tutkinnoille ja tutkintojen osille asetettaisiin siten, että ne ottavat huomioon ammatillisen perus- ja lisäkoulutuksen erilaiset tavoitteet ja erityispiirteet. Tällöin esimerkiksi ammatillisessa peruskoulutuksessa tutkintojen painoarvo rahoituksen määräytymisessä olisi suurempi kuin ammatillisessa lisäkoulutuksessa. (OKM 2014, 7.)

Vaikuttavuuteen perustuvassa rahoituksessa rahoitusta kohdennettaisiin koulutuksen järjestäjien toiminnan ja laadun vaikuttavuuden perusteella. Tämä muistuttaa eniten entistä tuloksellisuusrahoitusta. Tavoitteena on kannustaa ja ohjata koulutuksen järjestäjiä kohdentamaan koulutusta niille aloille, joilla on työvoimatarvetta sekä huolehtimaan koulutuksen työelämävastaavuudesta ja laadusta. Vaikuttavuusrahoitus huolehtisi osaltaan myös siitä, että suoritteisiin perustuva rahoitus ei ohjaisi koulutuksen järjestäjiä toimimaan epätarkoituksenmukaisesti, esimerkiksi suuntaamaan tarjontaansa siten, että se maksimoi saatavan rahoituksen sen sijaan, että tarjottaisiin työelämän osaamistarpeisiin vastaavia tutkintoja ja niiden osia. Vaikuttavuusrahoitus ja suoriterahoitus muodostavat näin toisiaan tasapainottavan kokonaisuuden. (OKM 2014, 8.)

Vaikuttavuutta mitattaisiin ammatillisessa peruskoulutuksessa tutkinnon suorittaneiden osalta työllistymisellä ja jatko-opintoihin sijoittumisella, kuten nykyisinkin. Suurin muutos nykyiseen olisi se, että opiskelija- ja työelämäpalaute olisi jatkossa yksi tuloksellisuuskriteeri sekä ammatillisessa lisäkoulutuksessa että peruskoulutuksessa. Nykyisin jokainen koulutuksenjärjestäjä on toteuttanut palautteen keräämisen omalla tavallaan, ilman yhteneväistä kriteeristöä tai edes ohjeistusta. Tämä edellyttää palautejärjestelmän kehittämistä. (OKM 2014, 8.)

Vaikuttavuusrahoituksen osuus olisi nykyistä tulosrahoitusta suurempi. Arvio tällä hetkellä liikkuu n. 10 %:n osuudessa kokonaisrahoituksesta. Työllistymisessä ja jatko-opintoihin sijoittumisessa otettaisiin huomioon koulutuksen järjestäjän toimintaympäristöön, koulutukseen sekä opiskelijoihin liittyviä tekijöitä siten, että vaikuttavuuden mittaaminen kohdistuu niihin toimiin, joihin koulutuksen järjestäjä voi toiminnallaan vaikuttaa. Ammatillisessa peruskoulutuksessa vaikut-

tavuusrahoituksen määräytymisessä käytettäisiin perustana nykyisiä tulosrahoituksen mittareita. Niitä kehitettäisiin tarpeen mukaan. (OKM 2014, 8.)

Ammatillisen perus- ja lisäkoulutuksen rahoitusmalli esitetään muodostettavaksi matriisista, jossa sarakkeina ovat koulutusmuodot (peruskoulutus/lisäkoulutus, oppilaitosmuotoinen/oppisopimuskoulutus) ja riveinä rahoituksen perusteeksi otettavat kohteet tai suoritteet kolmeen elementtiin jaoteltuna. Tätä kuvataan kuviossa 13. Kaikki matriisin solut eivät välttämättä ole käytössä, riippuen esimerkiksi koulutuksen järjestämismuodon erityispiirteistä. Lainsäädäntö määritteli myös rahoituksen eri elementtien ja niiden osien prosenttiosuudet. Alakohtaisten kustannuserojen määrittämisessä hyödynnetään koulutuksen järjestäjiltä kerättyä kustannustietoa ja alakohtaisuuteen perustuvia porrastuksia tarkistetaan tarvittaessa säännöllisin väliajoin. (OKM 2014, 9.)

	Oppilaitosmuotoinen peruskoulutus	Oppis. peruskoulutus	Oppis. lisäkoulutus	Oppilaitosmuotoinen lisäkoulutus
<b>Vaikuttavuusrahoitus</b>	<b>x%</b>	<b>x%</b>	<b>x%</b>	<b>x%</b>
Työllistyminen, jatko-opinnot	x%	x%?		
Opiskelija/työelämäpalautte	x%	x%	x%	x%
<b>Suorituksiin perustuva rahoitus</b>	<b>x%</b>	<b>x%</b>	<b>x%</b>	<b>x%</b>
Tutkinnot*	x%	x%	x%	x%
Tutkinnon osat*	x%	x%	x%	x%
<i>-josta erityisopiskelijoiden lisärahoitus, laskennallinen</i>				
<i>-josta ilman 2.asteen tutkintoa olevien lisärahoitus, laskennallinen</i>				
<b>Perusrahoitus</b>	<b>x%</b>	<b>x%</b>	<b>x%</b>	<b>x%</b>
<b>Vakauserä</b>				
Opiskelijavolyymi, tutkintotavoitteinen*	x%	x%	x%	x%
<i>-josta erityisopiskelijoiden lisärahoitus</i>				
Arvonlisävero yksityisille	x%	x%	x%	x%
<b>Lisäerä</b>				
Valmentava ja valmistava koulutus	x%			
Eriyinen koulutustehtävä erityisopetuksessa*	x%			
Majoitus	x%			

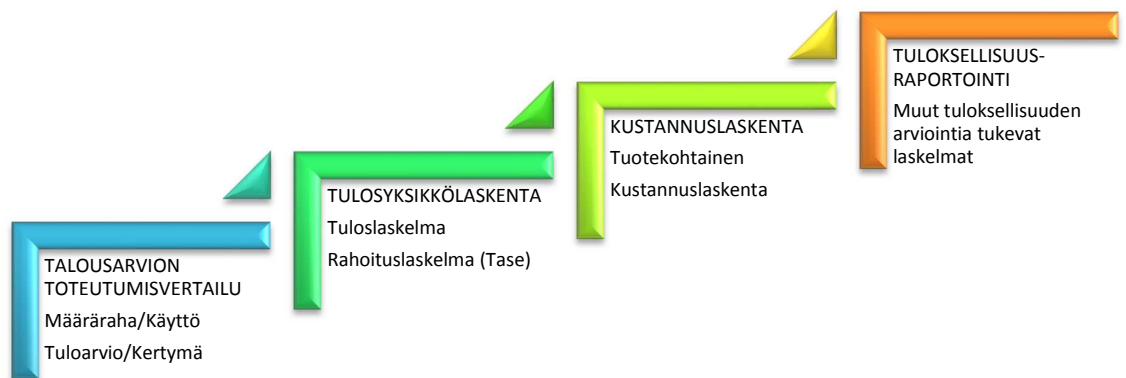
\*) koulutusalat ja porrastukset otettu huomioon

Kuvio 13. Rahoitusjärjestelmän matriisimalli (OKM 2014, 9).

### 3. JOHDON RAPORTOINTI

#### 3.1 Johdon raportointi ja kokonaisarkkitehtuuri

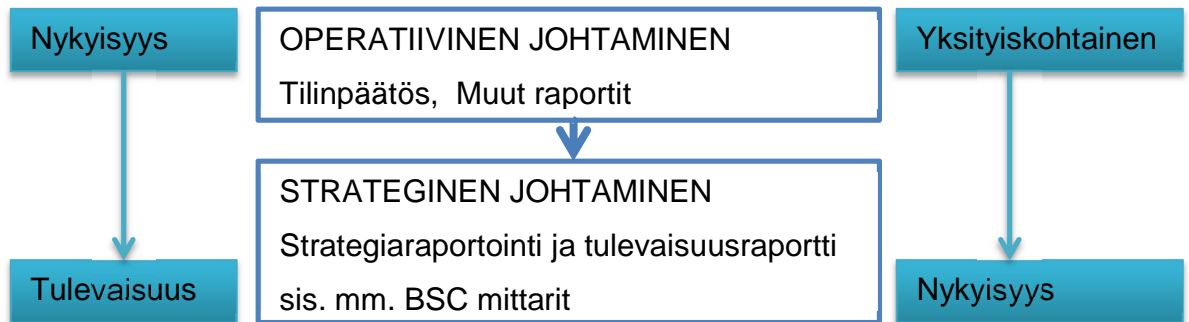
Eri järjestelmien sekä mahdollisesti manuaalisen laskennan tuottamista arvoista muodostuu joko sellaisenaan tai tietyn laskentakaavan avulla haluttu mittari. Kun aineistoja esitetään johdolle, sidosryhmille jne. tarvitaan selkeää raportointia, jotta käsitys organisaation tilanteesta muodostuisi nopeallakin silmäyksellä. Raporttia lukevalle/tulkitsevalle on myös käytävä selväksi, mitkä tekijät vaikuttavat ko. mittarin syntyyn. Tämä mahdollistaa sen, että arvojen takana oleviin tekijöihin voidaan vaikuttaa tulevilla toimilla ja suunnitelmilla. Taloutta seurataan kuntayhtymissä sekä lakisääteisen kirjanpidon että muun ns. sisäisen laskennan avulla. Tuloksellisuusraportoinnin tarpeiden näkökulmasta tulevien vuosien kehitystarpeet liittyvät erityisesti sisäisen laskennan kehittämiseen. Kuvio 14 havainnollistaa sisäisen laskennan sisältöä. (Säilä jne. 2008, 42 – 43.)



Kuvio 14. Sisäisen laskennan sisältö (Säilä jne. 2008, 43).

Yksi tapa jaotella talousraportointi on jakaa se strategiseen raportointiin ja operatiiviseen raportointiin. Strateginen raportoinnin mittaristo kertoo suuntaa tulevaisuuspainotteisesti. Se edellyttää liiketoimintaosaamista ja kykyä ymmärtää kokonaisuuksia. Talousraportoinnin tehtävänä on tuottaa suurten linjojen ja kehityssuuntien lisäksi yksityiskohtaista tietoa siitä, miten organisaation toimintaa voidaan kehittää toiminta-ajatuksen, strategian ja valitun toimintamallin mukai-

sesti. Lyhyemmän aikavälin raportointi kertoo yksityiskohtaisemmin ja konkreettisemmin nykytilanteesta sekä auttaa johtamaan lyhyellä tähtämellä omaa toimintaa. Strategiaraportoinnin mittariston tulee olla tasapainossa operatiivista johtamista tukevan raportoinnin kanssa. (Partanen 2007, 27; Alhola - Lauslahti 2005, 173 - 174.) Tätä kokonaisuutta kuvataan kuviossa 15.



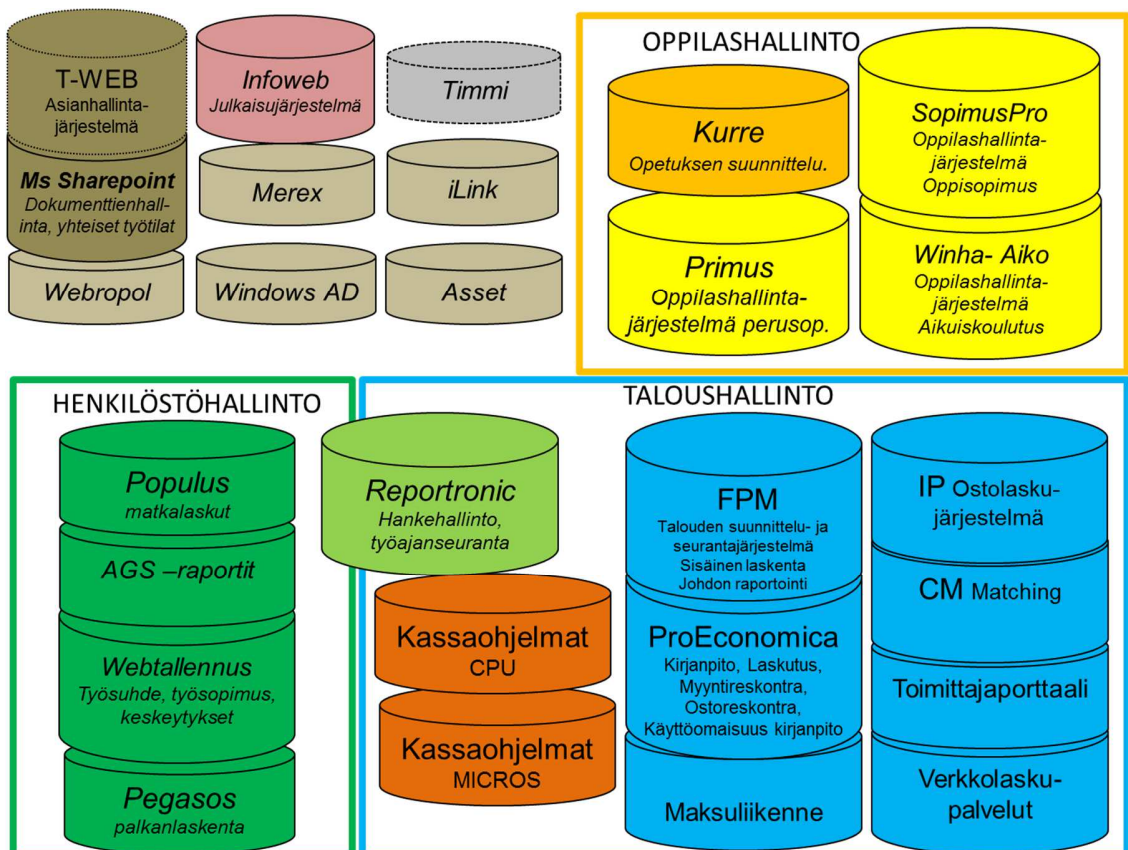
Kuvio 15. Operatiivisen ja strategisen johtamisen erot (Alhola - Lauslahti 2005, 174).

Raportointi ei ole pelkkää tietojärjestelmän tuomaa passiivista informaatiota. Siihen liittyy informaation pohjalta myös toimenpiteet. (Alhola - Lauslahti 2005, 176.) Raportoinnin tehtävänä on suodattaa olennainen tieto ymmärrettävään muotoon. Tehdessään päätöksiä ja ohjatuissa ja valvoessaan toimintaa yrityksen operatiivinen johto tarvitsee monenlaista tietoa. Laskentatoimen tuottavan tiedon lisäksi on oltava selvillä muun muassa operatiivisesta toiminnasta, markkinoinnista ja henkilöstöasioista. Strategisessa suunnittelussa tarvitaan tietoa organisaation sisältä eri osa-alueilta, mutta myös toimintaympäristön ja siihen liittyvistä muutoksista. Organisaatio on yhteiskunnan osa, ja siksi sen on asetettava tavoitteensa ja suunniteltava toimintansa vastaamaan yhteiskunnan odotuksia. Taloudellisten tavoitteiden ja rajoitusten lisäksi on asetettava tavoitteita ja otettava huomioon rajoituksia muun muassa henkilöstöhallinnon, sosiaalisten toimintojen ja materiaalitoimintojen suunnittelussa (Jyrkkiö – Riistama 2008, 267).

Määrätietoinen johtaminen perustuu tietojen keräämiseen ja järjestelmällisesti tuotettuun informaatioon. Menetelmät ja käytettävät järjestelmät vaihtelevat yri-

tyksen koon ja toiminnan luonteen mukaan, mutta pyrkimys järjestelmällisyyteen on informaation tuottamisessa hallitseva piirre. Puhutaan organisaation informaatiojärjestelmästä, jonka avulla organisaation jatkuvasta sisäisestä toiminnasta kerätään, rekisteröidään ja käsitellään tietoja, jotka tuotetaan toiminnan suunnittelussa, ohjaamisessa ja valvomisessa tarvittavaa informaatiota päätöksenteon tueksi. Voidaankin puhua johdon tietojärjestelmästä. (Jyrkkiö – Riistama 2008, 267 - 268.)

Laki julkisen hallinnon tietohallinnon ohjaamisesta (2011/634) eli kansankielellä tietohallintolaki, velvoittaa tiettyjä julkissektorin organisaatioita kehittämään toimintaansa kokonaisarkkitehtuuriin perustuen. Kuvio 16 osoittaa Lappian eri järjestelmien kirjon. Kuvasta puuttuu useita pienempiä järjestelmiä.



Kuvio 16. Lappian keskeisimpiä tietojärjestelmiä.

Kokonaisarkkitehtuuri mielletään herkästi pelkästään tietohallintoon ja tietojärjestelmien yhteentoimivuuteen liittyväksi asiaksi, mutta se on paljon muutakin. Kokonaisarkkitehtuurilähtöinen organisaation toiminnan kehittäminen lähtee johtamisprosessista. Organisaation johto asettaa kehittämisen vaatimukset strategiaprosessin mukaisesti ja se vastaa kokonaisarkkitehtuurilähtöisen kehittämisen johtamisesta ja hallinnoinnista. (Kartturi 2011, 9.)

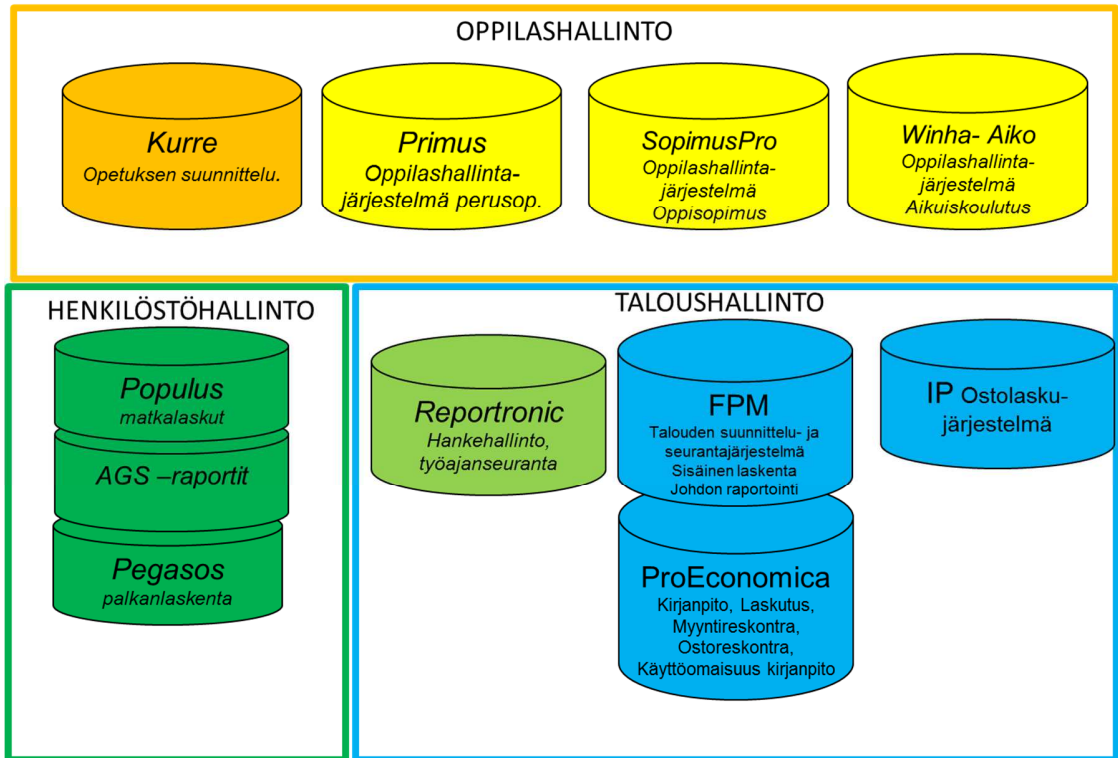
Kokonaisarkkitehtuurin suunnitteluprosessi saa syötteen strategiaprosessista ja vastaavasti suunnittelun tulokset toteutetaan suunnittelun kautta käynnistettävänä kehittämiskohteiden tunnistamistyönä tai kehittämishankkeina. Strategiaan liitetään ns. toiminnallis-tekninen kuvaus organisaation tavoitetilasta ja pyritään löytämään sen avulla keskeisimmät kehittämiskohteet sekä tiedon rajapinnat. Onnistunut kokonaisarkkitehtuurityö synnyttää kustannussäästöjä, osallistaa eri sidosryhmät keskinäiseen yhteistyöhön ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. (Kartturi 2011, 9.)

### **3.2 Johdon raportointi Lappiassa**

Lappian johdon tarpeet ovat olleet pitkälti menneeseen painottuvia, toiminnan seuranta eri järjestelmien avulla. Vuosi vuodelta on kuitenkin tullut paineita enakoivan tiedon tuottamiseen. Lappia on kooltaan suuri koulutuksenjärjestäjä, joka opetushallituksenkin luokituksessa sisällytetään A1-luokka eli suuret ja laaja-alaiset koulutuksenjärjestäjät. Tämä aiheuttaa tarpeita tiedon syöttämiselle ja raportoinnille. Sen pitäisi pystyä olemaan mahdollisimman yksinkertaista ja helposti tuotettavissa. Koulutusmaailman ja julkisentalouden heikkoutena on järjestelmien kirjo, vain harvassa on kehitetty SAP- pohjaisia ratkaisuja, jotka kattavat ainakin keskeisimmät tietojärjestelmätarpeet. Koulumaailmassa keskeisimmiksi järjestelmiksi, jotka johdon kaipaamaa tietoa tuottavat, voidaan nimetä talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmien lisäksi oppilashallinnon ja opetuksen suunnitteluun liittyvät järjestelmät. Järjestelmät on kuvattuna kuviossa 17.



## JOHDON RAPORTOINNIN KESKEISIMMÄT JÄRJESTELMÄT



Kuvio 17. Johdon raportoinnin keskeisimmät tietojärjestelmät

Raportointi ajetaan pääosin jokaisesta järjestelmästä erikseen. Mitään keskitettyä DW eli tietovarastoratkaisua ei Lapiassa ole tehty tai rakennettu. Lähimpänä tätä on talouden budjetointi- ja seurantajärjestelmä FPM, jota on rakennettu vuodesta 2011 lopusta alkaen askel askeleelta. Vuonna 2011 taustakartoituksen perusteella päädyttiin hankkimaan uusittu versio Baswaren Business Plan (BP) talouden seuranta ja budjetointiohjelmasta. Tämä uusi versio oli FPM.

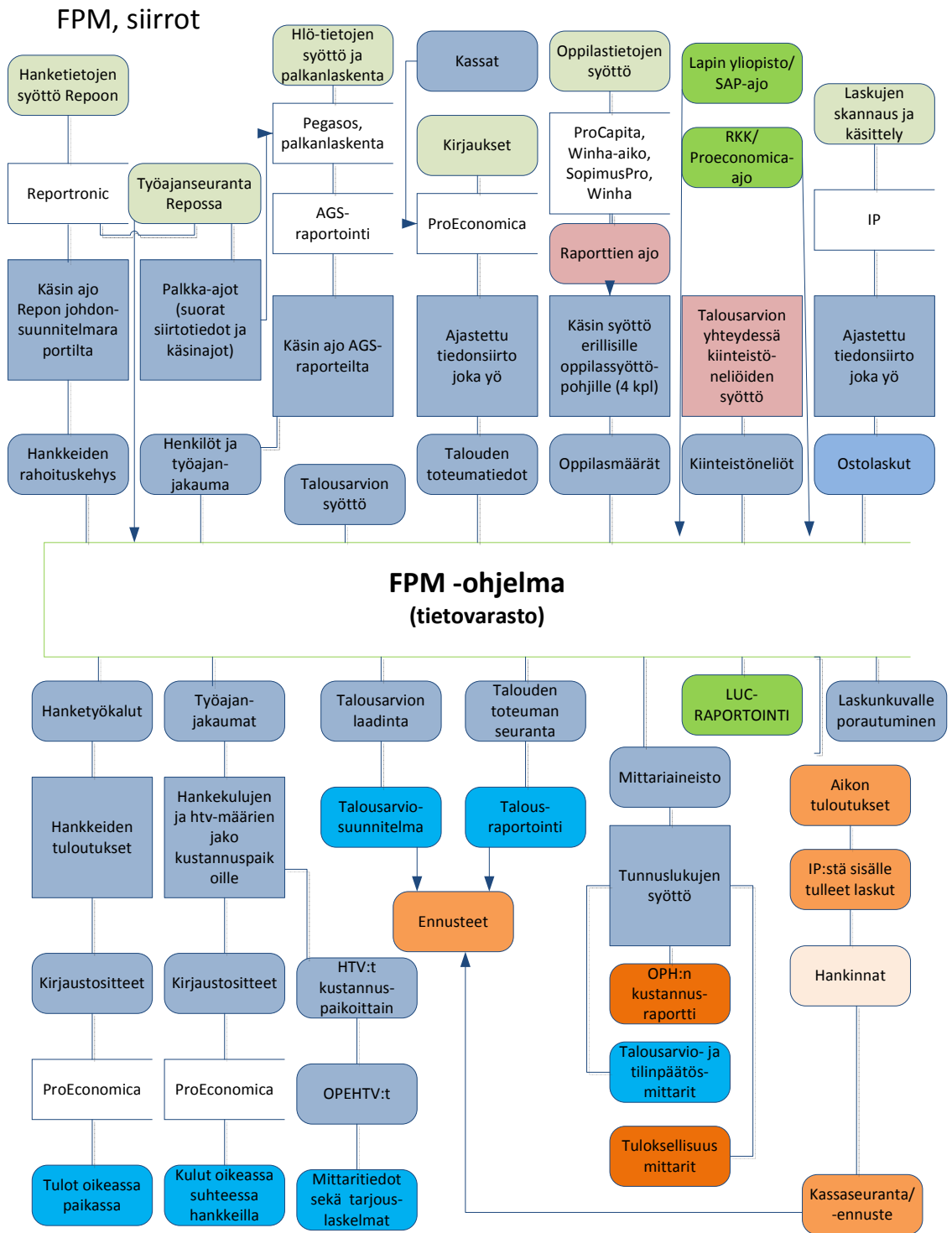
Business Plan keskittyi puhtaasti talouden lukuihin, mutta tarvekartoituksen perusteella uuteen järjestelmään haluttiin mm. tietoja suoritteista eli opiskelijamääristä, henkilöstömääristä sekä kiinteistön neliömääristä. Pala kerrallaan tarpeita toteutettiin ja järjestelmää alettiin rakentamaan. Vaiheita oli kaikkiaan 4, joissa aina yhden vaiheen jälkeen tarkenneltiin tavoitteita ja uusien raporttien ja syötönpohjien toimivuutta ja tarpeellisuutta. Osa tuolloin kartoitetuista tarpeista on vieläkin rakentamatta, mutta pala kerrallaan järjestelmä kehittyi kohti tavoitetta, arkea helpottavaa raportointijärjestelmää niin johdon kuin sihteerien käyttöön.

Järjestelmän hienous piilee siinä, että sitä pystyy muokkaamaan itsekin kohti tavoitetta, sykli kerrallaan.

Tänä päivänä FPM on järjestelmä, johon ajetaan tietoa taloushallinnon järjestelmien lisäksi henkilöstöhallinnon järjestelmistä ja johon on rakennettu erilaisia johdon raportointipohjia, tosin lähinnä taloushallintoon ja sisäiseen laskentaan liittyviä. Myös oppilashallintojärjestelmistä tieto tulee, tosin käsin syötettynä ja vain ainoastaan opiskelijamäärät. Kuviossa 18 on kuvattuna FPM:n nykyiset sekä suunnitelmissa olevat tiedonsiirrot, jotka toimivat joko manuaalisesti ajettuna tai suoraan järjestelmästä toiseen automaattijolla hoidettuna. Kuvassa on sekä jo toteutetut siirtotiedot ja raportit (violetit/siniset) sekä ne suunnitelmissa vielä rakennettavat (oranssilla merkityt) liittymät ja raportit. Vaaleahkon punaiset ovat jo olemassa, mutta ne pitää muuttaa esim. automaattiajoiksi.

Vanhan strategian tilinpäätösmittareiden syöttö ja raportointi on myös FPM:n sisällä. Raportti näyttää ulkoisesti samanlaiselta kuin liitteessä 3 kuvattu ammatitopiston mittariraportti. Alun perin pohja on rakennettu exceliin ja tämä pohja on pyritty rakentamaan samanlaiseksi syöttöpohjaksi FPM:n sisälle. Alun perin kaikki luvut piti syöttää järjestelmään, mutta 2013 keväällä pidetyn palaverin perusteella pohjaa muutettiin niin, että se haki automaattisesti tietyt luvut järjestelmän sisältä (oppilasmäärät, työtoiminnan tuotot, talousluvut) ja loput syötettiin syöttöpohjan kautta. Samalla täsmennettiin tiettyjen lukujen laskentakaavaa.

Edelleen samat luvut syötettiin kuitenkin erilliselle excelille, josta ne siirrettiin tasekirjaan. Tämä koettiin hankalaksi. Vuonna 2014 prosessia muutettiin sen verran, että nyt luvut syötettiin FPM:n sisälle ja siitä muodostunut raportti otettiin exceliin ja koottiin yhteneväiseksi raportiksi. Puutteet kirjattiin ylös ja korjataan seuraavaan raporttiin. Vuodelle 2015 muuttuu raportti muutoinkin, joten se tulee muutoinkin päivittymään tunnuslukujen hieman muuttuessa. Mutta oleellista asiassa on, että tiedot ovat tietokannassa tallessa ja ne voidaan tarpeen mukaan koota yhdeksi raportiksi helpommin kuin excel - taulukoista.



Kuvio 18. FPM ohjelman tiedonsiirtokaaviot Input /Output

## 4. TULOSELLISUUS JULKISHALLINNOSSA

### 4.1 Tuloksellisuuden sisältö

Kunnallishallinnon toimivuuden onnistumista voidaan arvioida sen tuloksellisuuden avulla. Lähtökohtaisesti tuloksellisuudessa on kysymys siitä, että kunta tai kuntayhtymä pystyy tuottamaan oikeita palveluja taloudellisesti tehokkaasti ja siten, että ne laadultaan ja vaikuttavuudeltaan vastaavat odotuksia. Tuloksellisen toiminnan tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman hyvä vastike verorahoille. (Säilä ym. 2008, 39.) Tuloksellisuus tarkoittaa niitä kriteerejä, joiden avulla voidaan arvioida, miten hyvää julkinen palvelutoiminta on ja miten organisaatio menestyy palvelujen tuottajana. (Hiironniemi 1992, 24 - 25.)

Tuloksellisuudesta on muodostunut jo verraten vakiintunut teema osaksi julkishallinnon ja talouden tutkimusta ja arviointia. Tuloksellisuusajattelulla on keskeinen merkitys nykyiselle julkishallinnon toimintamallille. Tuloksellisuudesta on tullut yksi julkisen hallinnon legimitetin ja olemassaolon perusta. Tuloksellisuuden sisältävät

1. Tuottavuus ja/tai taloudellisuus
2. Vaikuttavuus
3. Kustannusvaikutus
4. Palvelukyky (sisäinen/ulkoinen) (Hiironniemi 1992, 24 - 25; Säilä ym. 2008, 39.)

Tuottavuudella ilmaistaan tuotosten tai suoritteiden määrän ja niiden tuottamiseksi tarvittun panosmäärän välillinen suhde. Tuottavuuden tarkastelu käsittää aina vertailua toisiin yksiköihin tai tuottavuuden ajallisen kehittymisen seuranta. (Säilä ym. 2008, 40.)

Tuottavuus	=	$\frac{\text{Tuotos/palvelusuoritteet}}{\text{Panokset}}$
------------	---	---

Suoritteet voivat olla hoitopäiviä, asiakaskäyntejä tms. Panokset voidaan ilmaista esimerkiksi rahana tai henkilötyötunteina. Mitä enemmän suoritteita pystytään tuottamaan määrättyllä panoksilla tai mitä vähemmän panoksia tarvitaan määrättyjen suoritteiden tuottamiseen, sitä parempi on tuottavuus. Taloudellisuudella ilmaistaan sitä, miten paljon rahaa on käytetty tuotoksen tai suoritteen aikaansaamiseen. Tuotosta ja suoritteita kuvataan tyypillisesti yksikkökustannuksina. (Säilä ym. 2008, 40.) Taloudellisuus on tuottavuuden käänteisluku, mutta panokset on aina muutettu rahamääräisiksi. Taloudellisuus merkitsee yhden suoritteen hinnan. (Hiironniemi 1992, 24 - 26.)

Taloudellisuus	=	$\frac{\text{Kustannukset}}{\text{Tuotos tai palvelusuoritteet}}$
----------------	---	---

Tuottavuus ja taloudellisuus ilmaisevat tuloksellisuuden taloudellista ulottuvuutta, ja niitä arvioimalla voidaan selvittää, tehdäänkö asiat annetuilla rajallisilla voimavaroilla oikein (Säilä ym. 2008, 40.) Vaikuttavuudella tarkoitetaan palvelutuotannon kykyä aikaansaada kuntalaisten elämäntilanteisiin sellaisia vaikutuksia, jotka joko tyydyttävät kuntalaisten tarpeet tai ainakin täyttävät tarpeiden tyydyttämiseksi kunnan toimesta aikaansaadut tavoitteet. Vaikuttavuus ilmaisee, miten hyvin suoritteilla on onnistuttu saamaan vaikutuksia, jotka

- a) vastaavat vaikutuksille asetettuja tavoitteita (tavoitteiden toteuttamisaste)
- b) tyydyttävät palveluilla tyydytettävissä olevia kunnan asukkaiden tarpeita (tarpeiden tyydyttämistäaste) tai
- c) toteuttavat kummatkin kohdissa a) ja b) mainitut ehdot. (Hiironniemi 1992, 24 - 26.)

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 2px;">Vaikuttavuus tavoitteiden saavuttamisen tukena</td> <td style="width: 10%; text-align: center; padding: 2px;">=</td> <td style="width: 40%; padding: 2px;"> <math display="block">\frac{\text{Saavutetut tavoitteet}}{\text{Suunnitellut tavoitteet}}</math> </td> </tr> </table>	Vaikuttavuus tavoitteiden saavuttamisen tukena	=	$\frac{\text{Saavutetut tavoitteet}}{\text{Suunnitellut tavoitteet}}$
Vaikuttavuus tavoitteiden saavuttamisen tukena	=	$\frac{\text{Saavutetut tavoitteet}}{\text{Suunnitellut tavoitteet}}$	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 2px;">Vaikuttavuus tarpeiden tyydyttämistäasteena</td> <td style="width: 10%; text-align: center; padding: 2px;">=</td> <td style="width: 40%; padding: 2px;"> <math display="block">\frac{\text{Tyydytetyt palvelutarpeet}}{\text{Todetut palvelutarpeet}}</math> </td> </tr> </table>	Vaikuttavuus tarpeiden tyydyttämistäasteena	=	$\frac{\text{Tyydytetyt palvelutarpeet}}{\text{Todetut palvelutarpeet}}$
Vaikuttavuus tarpeiden tyydyttämistäasteena	=	$\frac{\text{Tyydytetyt palvelutarpeet}}{\text{Todetut palvelutarpeet}}$	

Kustannusvaikuttavuus	=	$\frac{\text{Kustannukset}}{\text{Vaikuttavuus}}$
-----------------------	---	---

Kustannusvaikuttavuudella ilmaistaan palvelujen vaikuttavuuden kustannuksia. Tuottavuus ja taloudellisuus ilmaisevat tuloksellisuuden taloudellista ulottuvuutta. Vaikuttavuus ja palvelukyky ilmaisevat toiminnan sisällöllistä onnistumista ottamatta huomioon talousnäkökulmaa. Tuottavuus ja taloudellisuus ilmaisevat, tehdäänkö asiat annetuilla voimavaroilla oikein (sisäinen tuloksellisuus). Vaikuttavuus ja ulkoinen palvelukyky ilmaisevat, tehdäänkö voimavaroilla oikeita asioita (ulkoinen tuloksellisuus). Kustannusvaikuttavuudessa yhdistyvät molemmat ulottuvuudet, mutta sen mittaamisen vaikeuden vuoksi se on melko harvoin käytettävissä. (Hiironniemi 1992, 24 - 26.)

Tuloksellinen ja vaikuttava koulutus edellyttää, että sille on määritelty selkeät ja realistiset päämäärät. Koulutuksen järjestäjä ottaa tavoitteita asettaessaan huomioon muun muassa kansalliset ammatillisen koulutuksen tavoitteet, paikallisen toimintaympäristön (esim. yritysten ja muiden työpaikkojen sekä opiskelijoiden) vaatimukset ja muiden sidosryhmien tarpeet. Tarpeiden pohjalta koulutuksen järjestäjä valitsee tarkoituksenmukaiset toimintatavat. (Opetushallitus 2008, 17.)

Koulutuksen järjestäjän on luotava arviointijärjestelmä, jonka tehtävänä on osoittaa, miten toiminnalle asetetut tavoitteet on saavutettu ja miten niiden suunnassa on edetty. Arviointi tukee ammatillisen koulutuksen järjestäjän jatkuvaa kehittymistä ja tuloshakuista toimintaa. Koulutuksen järjestäjä seuraa, arvioi ja analysoi järjestelmällisesti saavuttamia tuloksia esimerkiksi kyselyillä, määrällisillä indikaattoreilla ja itsearviointin avulla. Koulutuksen järjestäjät saavat tärkeää tietoa onnistumisestaan asiakkailtaan ja sidosryhmiltään. Tärkeää on myös ottaa huomioon asiakkaiden ja sidosryhmien mahdollisuudet antaa jatkuvaa palautetta toiminnasta ja sen tuloksista. Myös välittömän palautteen käyttö on tärkeää. (Opetushallitus 2008, 17.)

Koulutuksen järjestäjä hyödyntää myös muista organisaatioista hankittavaa vertailutietoa. Koulutuksen järjestäjä varmistaa tulostiedon kattavuuden ja sen, että se saa tarkoituksenmukaista tietoa strategisten tavoitteiden saavuttamisesta. Koulutuksen järjestäjä käyttää tulostietoa toiminnan kehittämistä ja asettaessaan uusia tulostavoitteita. (Opetushallitus 2008, 17)

## 4.2 Tuottavuustarkastelu Lappiassa

Tuottavuustarkastelu on Lappiassa tehty tilinpäätöksen yhteydessä muutaman mittarin voimin. Esimerkiksi opettaja/oppilas lukua voidaan pitää jonkinlaisena tuottavuusmittarina. Tärkein tuottavuuden mittaus on tullut opetushallituksen kustannusraportin tuloksena. Kustannusraporttitietojen keruun tuloksena on laadittu grafiikat ja taulut, joiden perusteella on arvioitu, mihin suuntaan koulutusten kustannusten taso on kehittynyt. Nämä ovat olleet hyvin kuvaavia. Liitteessä 4 on kuvattuna esimerkit tekniikan alan luvuista ja graafeista. Jokaisesta alasta on vastaavanlaiset taulukot ja grafiikat.

Tämän vuoden tarkastelussa on tarkoitus tuottaa vertailuraportit läheisimpiin samantasoihin koulutuksenjärjestäjiin. Vertailutieto antaa aina osviittaa siitä mihin suuntaan ollaan menossa kustannusrakenteessa. Näitä lukuja seurataan tarkasti myös opetushallituksessa. Yhden koulutuksen järjestäjän kustannuksia verrataan toisiin koulutuksen järjestäjiin ja mikäli poikkeamaa on paljon, lähetetään tiedustelupyynnö, mistä ero johtuu, onko tähän syytä vai lieneekö syynä laskentavirhe. Sinänsä systeemi toimii jo talon sisällä. Kun tekee vertailua edellisen vuoden lukuihin, niin suurempi poikkeus luvuissa tarkoittaa yleensä laskenta- tai lyöntivirhettä jossakin ellei selitys ole poikkeuksellisissa olosuhteissa.

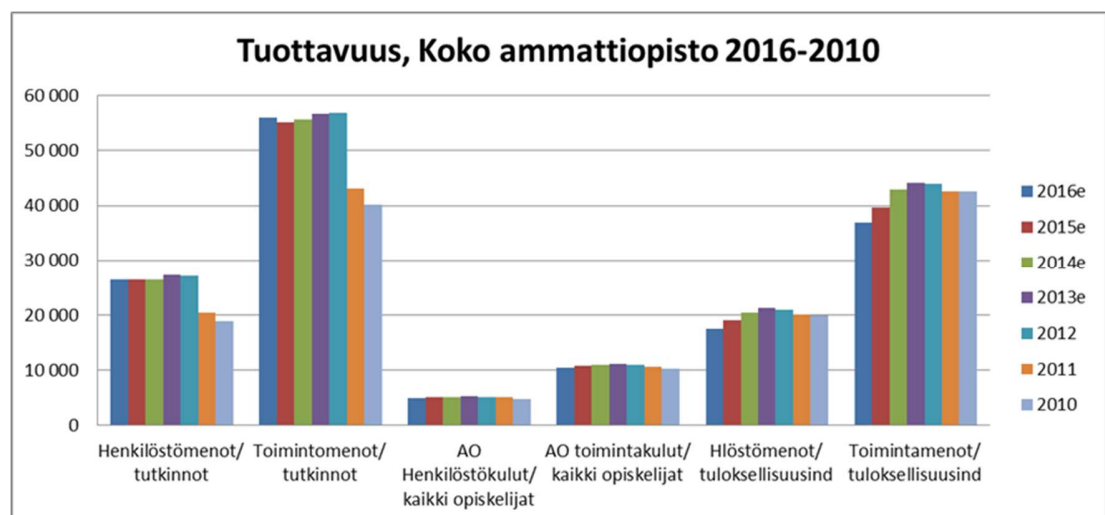
Kustannusraportti palvelee vertailutietona toisiin koulutuksen järjestäjiin ja koulutusaloittaisena tietona kustannusten kehityksen osalta opiskelijakohtaisesti. Tästä ei kuitenkaan voida lasketa esim. henkilöstökohtaisia tai vastaavia lukuja tulosyksikkö tai tulosaluekohtaisesti taikka toimipaikkakohtaisesti. Vuoden 2013 loppupuolella kuntayhtymän johtaja nosti tämän aiheen esille ja pyysi laatimaan

taulukon, jossa vertailtiin koulutuksen kustannuksia ja henkilöstökustannuksia erilaisiin suoritemääreisiin.

Taulukko rakennettiin, samoin grafiikat. Tätä työstettiin pariin otteeseen ja jalostettiin eteenpäin. Oheiset kuviot 19 - 20 ovat esimerkki ammattiopistotason kaavioista tuloksellisuustaulukoista. Tähän laskentaa otettiin mukaan myös ennustevuosina 2014, 2015 ja 2016. Tällä hetkellä oheiset taulukot ja graafit ovat olemassa koko ammattiopistotasolta, aikuiskoulutuksesta, nuorten koulutuksesta, yhtymäpalveluista ja koko Lappian tasolta. Taulukko kehittyy koko ajan eteenpäin tarvetarkastelun perusteella. Tavoitteena on saada tästä yksi työkalu jatkuvaan seurantaan varten. Idealisinta on saada ko. taulukko FPM:n sisälle, jotta tiedot voidaan generoinnin avulla tuottaa miltä tahansa tasolta tai vaikka yksittäiseltä koulutusosalta.

ULKOISET TOIMINTAMENOT		Ulkoiset		Ulkoiset		Ulkoiset	
Koko ammattiopisto		Henkilöstömenot/ tutkinnot	Toimintomenot/ tutkinnot	Henkilöstökulut/ kaikki opiskelijat	toimintakulut/ kaikki opiskelijat	Hlöstömenot/ tuloksellisuusind	Toimintamenot/ tuloksellisuusind
Jakajana kaikki opiskelijat	2016e	26 468	45 150	4 972	8 481	17444	29757
	2015e	26 407	44 852	5 144	8 737	19052	32359
	2014e	26 428	37 804	5 202	7 442	20405	29188
	2013e	27 318	36 574	5 347	7 158	21241	28438
	2012	27 056	36 327	5 197	6 977	20970	28155
	2011	20 344	27 448	5 041	6 801	20090	27107
	2010	18 846	25 907	4 809	6 611	19984	27472

Kuvio 19. Ammattiopisto Lappian ulkoiset toimintamenot, tuottavuuslaskenta



Kuvio 20. Ammattiopisto Lappia, tuottavuuslaskenta grafiikkana



## 5. AMMATILLISEN KOULUTUKSEN TULOKSELLISUUS

### 5.1 Voimassa oleva tuloksellisuusmittaristo

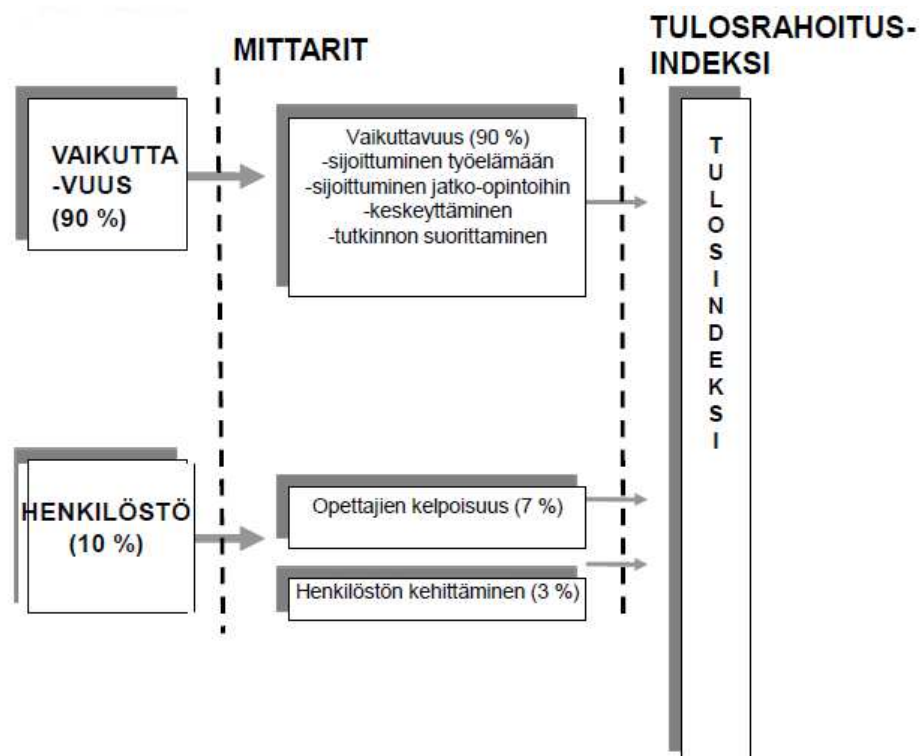
Tuloksellisuus otettiin ensimmäisen kerran osaksi yksikköhinnan määräytymisperustetta vuonna 2006. Tuloksellisuutta mitataan tiettyjen mittareiden avulla ja niitä on kehitetty vuosien aikana, mutta oleellimmat tekijät ovat pysyneet samana. Ammatillisen koulutuksen tuloksellisuuden kannalta keskeisimpänä tekijänä on pidetty sitä, kuinka hyvin valmistuneet työllistyvät ja paljonko valmistuneista jatkaa jatko-opintojen parissa. Opintojen suorittaminen määräajassa sekä keskeyttämisen aste ovat myös osa tuloksellisuutta. Muita mittareita ovat opetushenkilöstön pätevyys sekä henkilöstön kehittämiseen käytetty panostus. (Opetushallitus 2014, 3 - 4.)

Vuoden 2011 alusta tuloksellisuusrahoitusta uudistettiin. Nykyinen yksikköhinnan porrastaminen toiminnan tuloksellisuuden perusteella on säädetty opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetulla asetuksella 1766/2009. Asetuksen pykälät 5 - 8 määrittävät yksikköhinnan porrastuksen toiminnan tuloksellisuuden perusteella, vaikuttavuusmittarin ja henkilöstömittarin laskennassa käytettävää perusjoukkoa ja mittareiden laskentaa. Tätä kuvataan kuviossa 21. Ammatillisesta koulutuksesta annettu rahoituslaki (1705/2009) vastaavasti määrittää tuloksellisuuden osuudeksi enintään 3 % ammatillisen peruskoulutuksen valtakunnallisista kokonaiskustannuksista. Vuoden 2012 alusta tulosrahoituksen taustaineistoon on lisätty taustamuuttujien kontrollikertoimet. (Opetushallitus 2014, 3 - 4.) Nyt ollaan jälleen muutoksen edessä, sillä uuden rahoitusjärjestelmän myötä näyttäisi tulevan uusia tuloksellisuutta kuvaavia mittareita (opiskelija- ja työelämäpalaute) sekä poistuvan henkilöstöön liittyvät erillismittarit.

Koulutuksen tuloksellisuuden arviointikohteet on johdettu lainsäädännön sekä opetus- ja kulttuuriministeriön asettamista ammatillisen koulutuksen tavoitteista. Tulosrahoitusjärjestelmän mittarit muodostavat kokonaisuuden, jonka puitteissa tuloksellisuutta arvioidaan. Mittariarvojen tulkinnassa ja analysoinnissa tarkastellaan historiatietoja. Tämä mahdollistaa pitemmällä aikavälillä sen, että tulosmit-

tareiden tuottamaa informaatiota voidaan hyödyntää oman toiminnan kehittämässä. (Opetushallitus 2014, 4 - 5.)

Tuloksellisuuteen ja laadun parantamiseen tähtäävät toimenpiteet näkyvät mittareissa muutaman vuoden päästä ja antavat mahdollisuuden pitkäjänteiselle kehittämistoiminnalle. Tulosrahoitusjärjestelmän tuottaman informaation arvo ja hyödynnettävyys ovat sidoksissa siihen, millä tavalla tulosrahoituksen mittarit on kytketty koulutuksen järjestäjän oman toiminnan tuloksellisuuden seuranta- ja laaturjestelmään. Kiinteä yhteys mahdollistaa myös mittariarvoihin vaikuttamisen mahdollisuudet omassa toiminnassa. (Opetushallitus 2014, 4 - 5.) Yksi tärkeä tavoite tälle opinnäytetyölle onkin tuoda prosessien kuvaamisen avulla selkeästi esille se, miten tuloksellisuusmittareihin voidaan vaikuttaa omien toimien avulla.



Kuvio 21. Tuloksellisuusrahoituksen muodostuminen (Rentola – Juhola - Markkanen 2014, 59).

## 5.2 Tuloksellisuusrahoituksen nykyiset mittarit

### 5.2.1 Tulosindeksi

Tulosrahoituksessa määritetään tulosindeksin arvo, jota suurempi pistemäärä on neljällä viidesosalla koulutuksen järjestäjistä. Koulutuksen järjestäjälle tuloutuva tulosrahoituksen osuus lasketaan tietyllä kaavalla. Jos tulosindeksi on minimipistemäärää pienempi, koulutuksen järjestäjän tulosrahoitus on nolla.

= (tulosindeksi – min. pistemäärä) \* pisteen hinta \* alojen opiskelijamäärä yhteensä \* koulutusaloittain laskettu yksikköhinta/1000. (Opetushallitus 2014, 6.)

Pisteen hinta saadaan jakamalla tuloksellisuuteen kokonaisrahoituksesta erotettu euromäärä koulutuksen järjestäjäkohtaisesti laskettujen tulojen summalla

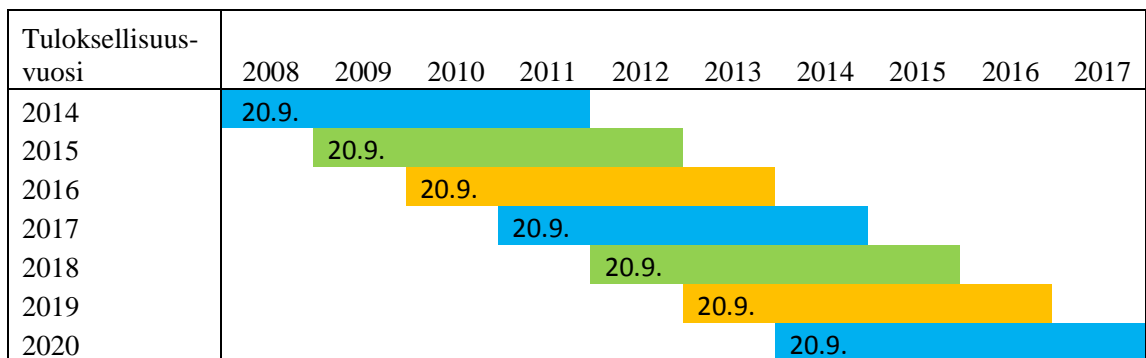
= (tulosindeksi – min. pistemäärä) \* alojen opiskelijamäärä yhteensä \* koulutusaloittain laskettu yksikköhinta/1000. Summaan lasketaan vain tulojen positiiviset arvot. Jos tuloksellisuuden perusteella tehtävä porrastus ylittää 10 prosenttia, ylittävästä osuudesta otetaan huomioon 33 prosenttia. (Opetushallitus 2014, 6.)

### 5.2.2 Vaikuttavuusmittari

Vaikuttavuusmittarin tärkein tehtävä on kuvata koulutuksen järjestäjän toimintaa yhden mittarin näkökulmasta, tärkeimpinä arvoina se, valmistuvatko opiskelijat ja jos valmistuvat, miten he sijoittuvat (työelämään, jatko-opintoihin, työttömäksi). Yhtenä tärkeänä tavoitteena kehitettäessä uutta mittaria oli myös koulutuksen järjestäjien vertailtavuuden parantaminen. Vaikuttavuusmittarissa koulutuksen järjestäjien arviointi perustuu siihen, miten tarkastelun jakson alun opiskelijat jakautuvat reilun kolmen vuoden tarkastelujakson lopussa viiteen tulosryhmään. Tulos on sitä parempi, mitä useampi opiskelijoista suorittaa tutkinnon ja mitä useampi on työssä tai suorittamassa jatko-opintoja tarkastelujakson lopussa. (Opetushallitus 2014, 7.)

Koulutuksen järjestäjät poikkeavat toisistaan sijainnin, koulutusalarakenteen, koulutusmuodon ja opiskelijaominaisuuksien suhteen. Järjestäjien keskinäiseksi vertaamiseksi opiskelijoiden sijoittumisen todennäköisyys tulosryhmiin lasketaan lineaarisella regressiomallilla, jossa otetaan huomioon mittarituloksiin vaikuttavat taustatekijät. Vaikuttavuusmittarin tietoja tarkastellessa täytyy ottaa huomioon, että tiedot koskevat tarkastelujaksoa 2008 - 2011. Perusjoukko on syyskuun laskentapäivänä läsnä olevaksi ilmoitetut perustutkintoa suorittavat opiskelijat. Perustietoina käytetään tilastokeskuksen omia tietokantoja, koulutuksen järjestäjän ilmoittamia tietoja sekä opetushallituksen omia tietokantoja. Erillisiä kyselyitä opiskelijoille ei ole suoritettu. (Opetushallitus 2014, 7 - 8.)

Tuloksellisuusrahoituksen arvoja arvioitaessa on siis periaatteessa mahdollista arvioida ennakkoon, mikäli itse haluaa ennakoida tulevaa tuloksellisuusrahoituksen mittariarvoja ja mahdollista rahan osuutta. Tätä kuvataan kuviossa 22. Tuloksellisuuden rajaindeksi vaihtelee vuosittain. Näin aina osa jää tuloksellisuuden ulkopuolelle.



Kuvio 22. Kaaviokuva tuloksellisuusrahoituksen seurantavuosista.

Vaikuttavuusmittarin perustana ovat tulosryhmät. Tarkastelujakson päätteeksi tarkastelujoukon opiskelijat luokitellaan viiteen tulosryhmään (TR1-TR5). Koulutuksen järjestäjän suoritusta pidetään sitä parempana, mitä useampi opiskelijoista sijoittuu ylempiin parempaa tulosta osoittaviin tulosryhmiin. Kuvioista näkyvät selvästi viiden tulosryhmän perusteet sekä painoarvot. Vaikuttavuusmittarin laskenta on määritelty RahA (1766/2009) 6 §:ssä. (Opetushallitus 2014, 9 – 13.) Tulevassa rahoitusmallissa vaikuttaa siltä, että seurattaviksi jäävät jatkossa ai-

noastaan TR1 – ja TR2 ryhmän arvot työllistyneistä tai jatko-opintoihin jatkavista valmistuneista opiskelijoista.

Tarkastelujakso 2008-2011							
Koulutuksen järjestäjät	Tarkastelujoukon opiskelijamäärä 2008	Tulosryhmät					Vaikuttavuusmittarin arvo
		TR1	TR2	TR3	TR4	TR5	
		Läpäisseet			Ei-Läpäisseet		Painotettu arvo yht.
		Työllinen	Jatko-opiskelija	Ei työllinen eikä jatko-opiskelija	Työllinen tai opiskelija	Ei työllinen eikä opiskelija	
Paino 10	Paino 6	Paino 3	Paino 1	Paino 0			
A	350	10*25,2	6*-5,2	3*0,8	1*-1,6	0*-19,2	222
B	500	10*25,2	6*-5,2	3*0,8	1*-19,2	0*-1,6	204
C	1300	10* 2,5	6*-0,6	3*-0,4	1*-2,0	0* 0,5	18
D	800	10*-26,1	6*-1,5	3*-5,7	1*32,0	0*1,3	-255

Kuvio 23. Vaikuttavuusmittarin arvon laskeminen (Opetushallitus 2014,13).

Koulutuksen järjestäjien tarkastelujoukon olo-suhteet vaihtelevat, joten vertailtavuuden parantamiseksi laskentamallissa käytetään taustatekijöitä, joilla poistetaan näiden taustatekijöiden vaikutus mittariarvoihin. Nykyisessä vaikuttavuusmittarissa on 12 taustamuuttujaa. Näistä taustamuuttujista osa koskettaa opiskelijan taustatekijöitä (ikä, äidinkieli, sukupuoli, perhetyyppi, perusopetuksen päättötodistuksen lukuaineiden keskiarvo, erityisopiskelija), koulutukseen liittyviä taustatekijöitä (opiskelun aloituslukukausi, koulutusala, aiemmat tutkinnot, lukio-opiskelu, koulutusmuoto) sekä aluetekijänä on opiskelijoiden asuinseutukunta tarkastelujakson lopussa. Näin esim. eliminoidaan lukiolaisten lyhyempien opiskelujaksojen tai vastaavasti esim. hoitovapailla olleiden opiskelijoiden pidempien opiskelujaksojen vaikutus tasoryhmiin. (Opetushallitus 2014, 9 - 13.)

Mittarin laskenta etenee vaiheittain seuraavasti:

- 1.) Määritetään tarkastelujakson alun opiskelijajoukko ja taustatiedot.
- 2.) Lasketaan lineaarisella regressiomallilla pienimmän neliösumman menetelmää käyttäen opiskelijoiden todennäköisyydet sijoittua eri tulosryhmiin. Näitä järjestäjille laskettuja vaikuttavuuskertoimia verrataan kaikkien järjestäjien keskiarvoon tulosryhmittäin.

3.) Vaikuttavuuskertoimet painotetaan tulosryhmäpainolla ja lasketaan saatujen tulojen summa, joka on vaikuttavuusmittarin arvo. Tulosryhmien painottaminen tehdään asetuksen (1766/2009) 6§:ssä esitetyillä painoilla.

.Lineaarinen regressiomalli:

$$Y_{ij} = \alpha + \gamma_j + \chi_i\beta + \varepsilon_{ij}$$

Mallissa  $i$  = yksilö

$j$  = koulutuksen järjestäjä

$\chi$  = vektori kontrolloitavista opiskelijan taustaominaisuuksista

$\alpha, \gamma, \beta$  = ovat mallin estimoitavia parametrejä

$\varepsilon$  = residuaali.

$Y$ :n arvo on 1, jos yksilön koulutuksen järjestäjältä on sijoittunut tarkasteltavaan tulosryhmään, muutoin arvo on 0. Vaikuttavuusmittarin arvot lasketaan koulutuksen järjestäjille estimoiduista kertoimista. Vaikuttavuuskerrointen tarkastelu on rakennettu siten, että jos joissakin tulosryhmissä on positiivisia lukuja, on järjestäjällä oltava joissakin muissa tulosryhmissä negatiivisia lukuja. Koulutuksen järjestäjän vaikuttavuuskerrointen summa on aina nolla. (Opetushallitus 2014, 9 - 13.)

### 5.2.3 Opettajien kelpoisuusmittari

Opettajien kelpoisuusmittari kuvaa opetushenkilöstön muodollista kelpoisuutta työhönsä. Opettajien kelpoisuusmittari on muodollisesti pätevien opettajien prosenttiosuus kaikista opettajista. Tavoitteena on, että muodollisesti pätevien päätoimisten opettajien osuus on mahdollisimman korkea. Vuoden 2014 mittarin tiedot koskevat tilannetta 31.12.2012. Opetushenkilöstön kelpoisuusmittariin on otettu mukaan ne vakinaiset ja määräaikaiset, päätoimiset opettajat (myös virkavapaalla olevat sekä vähintään 4 kk viransijaisena toimineet), jotka opettivat

pääasiallisesti ammatillisessa peruskoulutuksessa 31.12.2012. Näiden lisäksi opetushenkilöstöön luetaan mukaan rehtorit ja muut opetusvelvolliset johtajat, erityisopettajat ja opinto-ohjaajat. Opettajien lukumäärätietoihin ei ilmoiteta luennoitsijoita ja vastaavia yksittäisiä tai satunnaisia tunteja pitäviä. Muodollisella kelpoisuudella tarkoitetaan sitä, että opettajat täyttävät opetustoimen henkilöstön kelpoisuudesta annetun asetuksen (986/1998) mukaiset vaatimukset. (Opetushallitus 2014, 16.)

#### **5.2.4 Henkilöstön kehittämismittari**

Henkilöstön kehittämismittari kuvaa koulutuksen järjestäjän taloudellista panostamista henkilöstönsä ammattitaidon uudistamiseen ja ylläpitämiseen. Henkilöstön osaamisella on vahva vaikutus toiminnan tuloksellisuuteen. Tavoitteena on, että koulutuksen järjestäjän taloudellinen panostus henkilöstön kehittämiseen on mahdollisimman korkea. Vuoden 2014 tulosrahoituksessa henkilöstön kehittämismittarin tiedot koskevat vuotta 2012.

Henkilöstön kehittämismittarin tiedot perustuvat Opetushallituksen keräämiin tietoihin valtionosuusjärjestelmää varten keräämästä kustannusaineistoista. Kustannuksiin luetaan ammatillisen peruskoulutuksen henkilöstön (mukaan lukien myös oppisopimuskoulutus) osaamisen uudistamisesta aiheutuneet kustannukset, joita ovat henkilöstön koulutusmenot (esimiehen ennalta hyväksymät koulutukset tai koko henkilöstölle tai suurelle osalle henkilöstöä tarkoitetut koulutukset) sisältäen henkilöstön palkkaus- ja muut henkilöstökulut. Henkilöstökustannukset voidaan määrittellä laskennallisesti käytetyn ajan perusteella, mikäli kustannuksia ei ole seurattu erikseen. Koulutusajan henkilöstökustannuksiin ei lasketa liikunta-, virkistäytymis- työkyvyn ylläpito- yms. päiviä, messutapahtumia. Henkilöstön kehittämismittarin arvo saadaan laskemalla em. henkilöstön kehittämismenojen osuus kaikista henkilöstömenoista. (Opetushallitus 2014, 17 - 18.)

### 5.3 Uuteen rahoitusmalliin sisältyvät palautteet mittareina

Opiskelijapalautteet ovat tärkeä osa opetuksen ja koulutuksen onnistumisen arviointia. Strategiaprossessin perusteella opiskelijoilta kysytään seuraavat palautteet: aloituskyselyt, syys- ja kevätpalautteet, TOP-palautteet, valmistumiskyselyt, sijoittumiskyselyt, näyttötutkintopalautteet, ne kaikki muodostavat tärkeän tiedonsaannin välineen, jonka sisältämä tieto on analysoitava ja tutkittava palautteen vaikutus opetuksen ja muidenkin prosessien onnistumiseen. (Lappia 2013.)

Koulutuksen järjestäjät ovat voineet itse laatia ja rakentaa opiskelijapalauttejärjestelmänsä ja sen laajuuden omaan strategiaansa ja toimintaansa sopivaksi. Palautekyselyistä osa suoritetaan webropol - kyselytyökalun avulla, osa perinteisesti paperiversiona. Laajimmat kyselyt ovat samanlaisia kaikille opiskelijoille. Jaksopalautteiden tarkoitus on saada opiskelijalta välitön palaute opetuksesta ja sen sisällöstä. Jaksopalautteen kerääminen riippuu opettajan omasta aktiivisuudesta, tämä käy ilmi henkilöstökyselyn tuloksista. (Lappia 2012.) Henkilöstökyselyn yhteydessä opetushenkilöstöltä kysytään, ovatko he keränneet opiskelijapalautetta viimeiseen vuoden aikana. Vuonna 2012 kyselyyn vastanneista 44,1 % oli kerännyt palautetta säännöllisesti ja 24,2% satunnaisesti. 23.1% vastanneista oli kertonut saavansa suoraa palautetta opiskelijoita. Näin ollen systemaattista palautteen keräämistä suoritti 70,3% kyselyyn vastanneista opettajista. Huolestuttavin oli se 8,6%, joka ei kerännyt palautetta laisinkaan. (Lappia 2013b.)

Uuden opintohallintojärjestelmän suunnittelupalavereissa nousi esille tarve yhtenäistää kyselyt ja linkittää ne osaksi opintohallintojärjestelmän sisältämää opetussuunnitelmaa. Näin kaikki tarvittava tieto olisi ns. ”yksissä kansissa” yhden järjestelmän sisällä (suunnittelu-toteutus-arviointi). Näin kehittämiseen tueksi tarvittava tieto olisi helposti käytettävissä ja hyödynnettävissä. Tuloksellisuuden kannalta tärkeä kysely on sijoittumiskysely, joka suoritetaan 4 kuukautta valmistumisen jälkeen. Kyselyssä tiedustellaan valmistuneilta opiskelijoilta, ovatko he valmistumisen jälkeen (oman tai muun alan) töissä, opiskelemassa, työttömänä



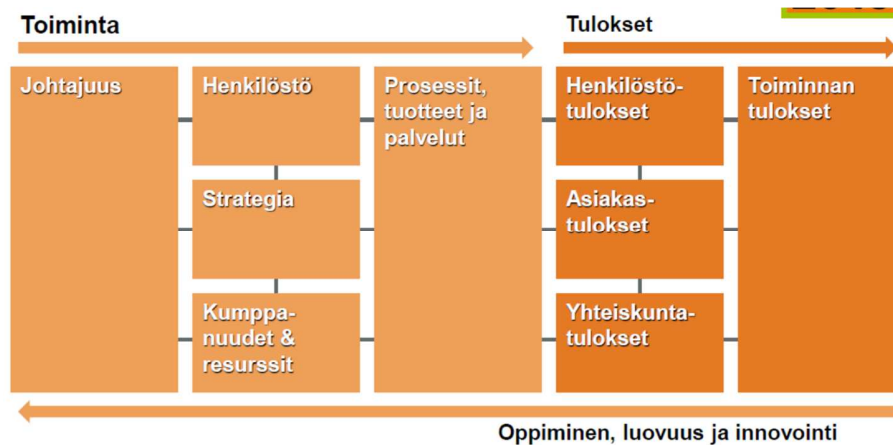
tai mahdollisesti varusmies- tai siviilipalveluksessa tai vanhempainvapaalla. Työssä olevilta on vielä selvitetty se, onko työpaikka Lapissa, muualla Suomessa vai ulkomailla. Opiskelijoilta on selvitetty myös mihin jatko-opiskelupaikkaan valmistunut on hakeutunut (yliopisto, ammattikorkeakoulu, lukio, ammattillinen jne.). (Lappia 2013b.)

Kun opiskelijapalaute tulee uudessa rahoitusmallissa yhdeksi tuloksellisuuden lähteeksi, niin todennäköistä on, että siihen käytettävä kysymyspatteristo tulee kirjoitettavaksi lakiin tai asetukseen, muutoin koulutuksenjärjestäjäkohtainen vertailtavuus ei ole mahdollista. Samoin tilanne on työelämäpalautteen kohdalla. Työelämäpalautteen tärkeimmän osion muodostaa tällä hetkellä työssäoppimisen yhteydessä kerättävä työnantajan työssäoppimis- eli TOP-palaute. TOP-palaute sisältää opiskelijan, opettajan sekä työpaikan ohjaajan palautteen. Palautekysely on yhtenäistetty. Kysely sisältää myös kohdat, mitä opiskelijan osaamisessa arvioidaan. Muita yhteneväisiä työelämäpalautteita ei ole kerätty tai olemassa. Aloilla voi olla omia, erilaisiin tarkoituksiin tarkoitettuja palautejärjestelmiä. Opintojohtaja Heikkilä nostikin haastattelussaan esille Laatusampo-hankkeen, jossa yhtenä osa-alueena on työelämäpalautteen keräämisen kehittämisen. Tästä toivotaan siis saatavan yhtenäistä työkalua työelämän ja oppilaitoksen väliseen keskusteluun. Heikkilä mainitsi myös, että työelämäpalautteen keruuseen on tulossa AVI:n organisoima kysely. (Heikkilä 2014.) Onko kyseessä tuloksellisuusrahoitukseen liittyvä kysely, siitä ei ollut vielä ainakaan haastattelun tekoaikana tietoa.

#### **5.4 Laatupalkinto on osa tuloksellisuutta**

Pieni osa tuloksellisuusrahoitusta on ammatillisen koulutuksen laatupalkinnosta saatava palkkio. Opetushallitus järjestää vuosittain yhteistyössä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa ammatillisen koulutuksen laatupalkintokilpailun. Laatupalkintoa voivat hakea kaikki ammatillisen peruskoulutuksen järjestäjät. Koulutuksen järjestäjä voi saada laatupalkinnon joko koko toimintansa tai jonkin yksikön, alan tai koulutusmuodon toiminnan ja aktiivisen kehittämisen perusteella.

(Opetushallitus 2014d.) Sidosryhmien edustajista koottava laatupalkintotoimikunta arvioi hakemukset ja tekee esityksen palkittavista organisaatioista opetus- ja kulttuuriministeriölle, joka jakaa ammatillisen koulutuksen laatupalkinnot osana ammatillisen koulutuksen tuloksellisuusrahoitusta. Arviointikriteerit perustuvat Euroopan laatupalkintokriteeristöön (EFQM), jonka osa-alueet on esiteltyinä kuviossa 24. (Opetushallitus 2014c; Koski 2014.)

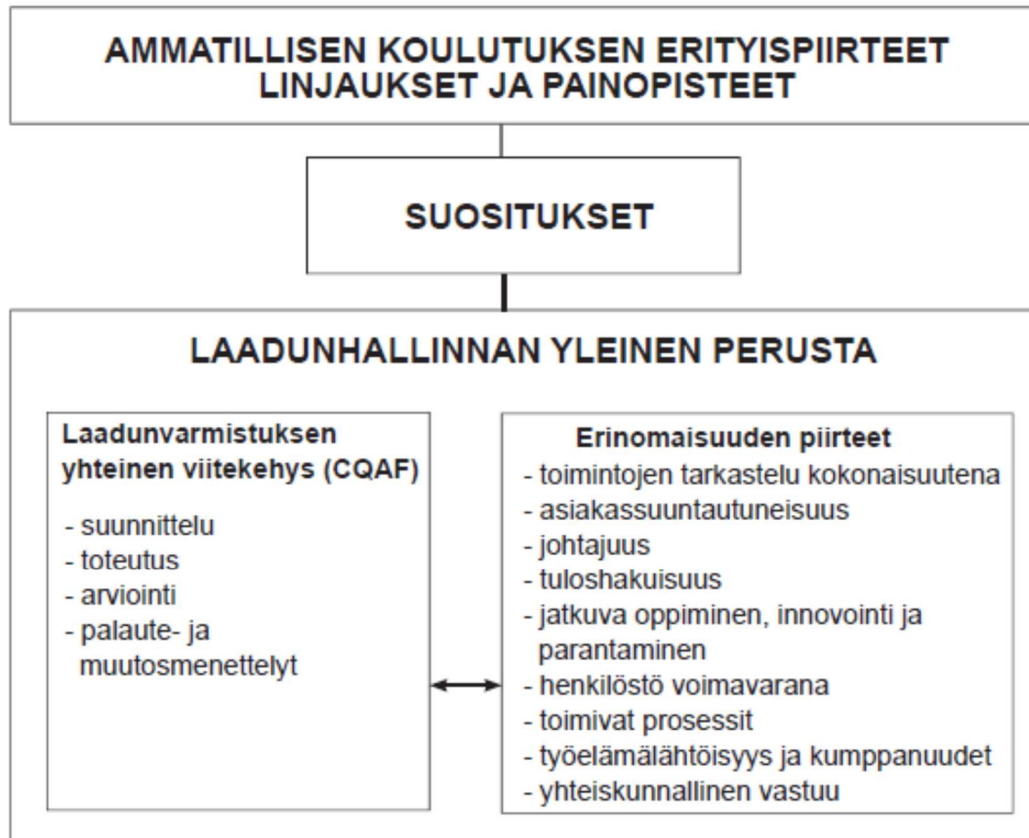


Kuvio 24. EFQM:n arviointialueet (Koski 2014).

Ammatillisen koulutuksen laatupalkintokilpailussa kiinnitetään huomioita kokonaisvaltaiseen laadun varmistamiseen ja kehittämiseen sekä koko henkilöstön osallistumiseen laatutyöhön. Kilpailussa on vuosittain vaihtuva erityisteema. Tavoitteena on nostaa esille keskeisiä ammatillisen koulutuksen kehittämisaalueita, jotka tukevat erityisesti hallitusohjelman sekä koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman toimeenpanoa. Erityisteeman avulla on tarkoitus löytää ja edelleen levittää parhaita uusia käytäntöjä muiden organisaatioiden oppimisen perustaksi. Vuoden 2014 teemana on koulutuksen läpäisyn edistäminen ja keskeyttämisen vähentäminen. (Opetushallitus 2014c.)

Uudessa rahoitusjärjestelmässä toimivan laatujärjestelmän merkitys tulee lisääntymään ja laadun on tultava esille oppilaitoksen prosessien toimivuudessa.. Laadunhallinnan keskeisiä ohjausvälineitä ovat toimintaa ja rahoitusta ohjaavien säädösten ohella esimerkiksi Valtioneuvoston vahvistama koulutuksen ja tutki-

muksen kehittämissuunnitelma (Kesu), valtion talousarvio, ammatillisen koulutuksen järjestämisluvat, tutkintorakenne ja opetussuunnitelmien ja tutkintojen perusteet, toiminnan rahoituksen perusteet ja tuloksellisuusrahoitus, opetushenkilöstön kelpoisuusvaatimukset sekä opetushallinnon kehittämis- ja informaatio-ohjaus. (Opetushallitus 2008, 7 – 8.) Kuviossa 25 on kuvattuna ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksen sisältö.



Kuvio 25. Laadunhallintasuosituksen rakenne (Opetushallitus 2008, 10).

Lainsäädäntö velvoittaa ammatillisen koulutuksen järjestäjät arvioimaan antamaansa koulutusta ja sen vaikuttavuutta sekä osallistumaan toimintansa ulkopuoliseen arviointiin. Lainsäädännön arviointivelvoitteen toteuttaminen edellyttää, että koulutuksen järjestäjillä on toimintajärjestelmä, joka sisältää tarkoituksenmukaiset ja toimivat laadunhallinnan menettelyt. Järjestelmä on järjestäjäkohtainen, ja se koostuu niistä periaatteista ja menettelytavoista, joita organisaation toiminnassa halutaan systemaattisesti noudattaa. Se voidaan dokumentoida laatukäsikirjaksi, mutta muotoa tärkeämpää on, että järjestelmä toimii käytän-

nössä ja kannustaa systemaattiseen toimintaan ja sen kehittämiseen. (Opetushallitus 2008, 7 - 8.)

Lappiassa on ollut voimassa oleva laatujärjestelmä jonkin aikaa, mutta laatu ei ole koskaan valmis. Lappian laatuvaastavana toimiva opintojohtaja Heikkilä kertoi haastattelussaan mm. Laatusampo –hankkeesta, jonka tavoitteena on edistää laatustrategian toimeenpanoa tukemalla pohjoisen Suomen koulutuksenjärjestäjien laadunhallintaa ja sen hyödyntämistä johtamisen tukena. Tarkemmin hankkeen aikana lisätään henkilöstön laadunhallinnan osaamista, sidosryhmien liittämistä laatutyöhön sekä osallistutaan valtakunnallisen, yhteisen laatukriteeristön rakentamiseen. (Heikkilä 2014.) Laatukriteeristö on osa ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositusta, jonka tehtävänä on tukea ja kannustaa ammatillisen koulutuksen järjestäjiä kehittämään oman toimintansa laatua. Suositus perustuu eurooppalaiseen viitekehykseen (CQAF). (Opetushallitus 2008, 5 - 8.)

Laadun merkitystä tuloksellisuuteen ei voi kiistää, se on mainittu jopa laatukriteeristön omana arviointikohtanaan Strategisen johtamisen ja toiminnan ohjauksen kokonaisuuden alla. Laatukriteeristössä on tasot puuttuva – alkava - kehittyvä – edistynyt. Jos arvioinnissa taso määritellään puuttuvaksi, tällöin ”tuloksellisuus ei ohjaa koulutuksenjärjestäjän johtamista ja toiminnan ohjausta”. Toisessa ääripäässä, edistynyt, määritelmä kuuluu seuraavasti: ”Koulutuksen järjestäjällä on yhdessä sidosryhmien ja kumppanien kanssa kehitettyjä menettelytapoja, jotka edistävät tuloksellisuutta. On selkeää ja pitkäaikaista näyttöä menettelytapojen toteutumisesta käytännössä. Menettelytapoja arvioidaan kattavasti ja menettelyjä parannetaan.” (Opetushallitus 2013.)

Tällä hetkellä Lappian taso on jossain alkavan ja kehittyvän välillä. Tuloksellisuuteen kiinnitetään huomioita toiminnan ohjauksessa ja erityisesti näin tapahtuu siinä kaikkein eniten tuloksellisuuteen vaikuttavien asioiden, läpäisyyn edistämiseen ja keskeytysten vähentämiseen, liittyvissä asioissa. Työtä riittää vielä kuitenkin siinä, että eri yksiköiden hyvät käytännöt muuttuvat koko organisaatiota koskeviksi hyviksi käytänteiksi. Tämä yksiköiden itsenäinen toimintakulttuuri pulpahtelee esiin eri asioiden kohdalla mm työajanseurantajärjestelmän opetus-

tilanteissa, talous- ja henkilöstöhallinnon järjestämissä yksikköpalaverissa sekä uuden oppilashallintojärjestelmän suunnittelukokouksissa. Laatusampo-hankkeen avulla saavutetaan joitain askeleita laatutyön eteenpäin viemisessä, mutta paljon on matkaa vielä eteenpäin.

### **5.5 Lappian tuloksellisuusrahoitus 2011 - 2014**

Lappian historia tuloksellisuusrahoituksen saajana ei ole ollut menestyksekkäs kuin vasta viime vuosina. Yleensä sijoitus on ollut joukon häntäpäässä, samoin kuin muut pohjoisen alueen koulutuksenjärjestäjät. Syynä ovat mm. pohjoisten alueiden suuremmat työttömyysluvut ja heikompi työllistyminen kuin muilla alueilla. Lisäksi Lappiassa on mahdollista opiskella myös sellaisia aloilla, joilla ei ole niin hyvät työllistymisen edellytykset. Tällaisia ovat mm. kulttuuri ja luontoala. Vuonna 2011 laskennassa alettiin ottamaan huomioon tilastolliset taustamuuttujat (katso kohta 5.2.2.). Lieneekö tällä ollut osaltaan vaikutusta, sillä sen jälkeen Lappia on saanut tuloksellisuusrahaa kolmena vuonna: 2011, 2013 ja 2014.

Lappiassa opiskelee jonkin verran myös ammattilukiolaisia, jotka suorittavat yhtäaikaan ammatillista tutkintoa ja lukiokoulutusta. Näiden opiskelijoiden lyhyin valmistumisaika on 4 vuotta, joten sillä on vaikutusta läpäisyaikoihin. Kuviosta 26 käy ilmi, että kun tilastolliset tekijät on otettu huomioon, niin TR1- ryhmään kuuluvien työllistyneiden opiskelijoiden arvo on kohonnut alkuperäisestä, toteutuneen opiskelijamäärän perusteella tehdystä jakaumasta. Samaisesta kuviosta näkyy myös se, miten huonoimpaan kategoriaan TR5 kuuluvien keskeyttäneiden määrä on vähentynyt vuosi vuodelta 2005- 2008 aloittaneiden aikana. Kuviota tulkittaessa täytyy huomioida myös se, että 2014 tuloksellisuusluvut sisältävät sellaisia opiskelijoita, jotka ovat puhtaasti nykymuotoisen Ammattiopisto Lappian tuloksia. Toki taustalla vaikuttaa vielä se, että takana on kahden koulutuskuntayhtymän ja kulttuurin yhdistyminen vuonna 2007.

<b>TULOKSELLISUUSRAHOITUSVUOSI</b>	2014	2013	2012	2011
TOTEUTUNUT OPISKELIJAMÄÄRÄ	2008	2007	2006	2005
Läpäissyt, työllinen (TR1)	1 131	1064	1061	1152
Läpäissyt, jatko-opiskelija (TR2)	109	122	119	94
Läpäissyt, ei-työll. eikä jatko-opisk. (TR3)	766	785	827	586
Ei läpäissyt, työllinen tai opiskelija (TR4)	520	566	676	640
- joista opiskelijoita	221	256		
Keskeyttänyt, ei-työll. eikä opiskelija (TR5)	210	228	263	247
<b>Yhteensä määrä</b>	<b>2 736</b>	<b>2765</b>	<b>2946</b>	<b>2719</b>
<b>TULOSINDEKSI</b>	<b>938</b>	<b>944</b>	<b>911</b>	<b>965</b>
<b>TULOSINDEKSIIN MINIMIPISTEMÄÄRÄ</b>	<b>931</b>	<b>905</b>	<b>925</b>	<b>950</b>
<b>TULOSRAHOITUKSEN OSUUSE</b>	<b>96552</b>	<b>358180</b>	<b>0</b>	<b>200366</b>
TILASTOJEN PERUSTEELLA OIKAISTUT ARVOT				
<b>TULOKSELLISUUSRAHOITUSVUOSI</b>	2014	2013	2012	2011
TOTEUTUNUT OPISKELIJAMÄÄRÄ	2008	2007	2006	2005
Läpäissyt, työllinen (TR1)	1272	1213	1226	1226
Läpäissyt, jatko-opiskelija (TR2)	159	141	120	100
Läpäissyt, ei-työll. eikä jatko-opisk. (TR3)	576	622	763	559
Ei läpäissyt, työllinen tai opiskelija (TR4)	521	568	605	603
- joista opiskelijoita				
Keskeyttänyt, ei-työll. eikä opiskelija (TR5)	208	221	232	231
<b>Yhteensä määrä</b>	<b>2736</b>	<b>2765</b>	<b>2946</b>	<b>2719</b>

Kuvio 26. Lappian vaikuttavuusmittarin tuloksellisuusarvot vuosina 2011-2014 (Opetushallitus 2014 e).

Tulevat vuodet tulevat näyttämään miten vakiintuneen Lappian toiminnalla voidaan vaikuttaa tuloksellisuuden arvojen kehittymiseen. Opintojohtaja ja ammattiotiston rehtori mainitsivat molemmat haastattelussaan opiskelijoiden läpäisyn edistämisen ja keskeytysten ehkäisyn kehittämiseen liittyvät asiat. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii Majakka-palvelun kehittäminen. Noin nelisen vuotta sitten, kun läpäisyyn liittyvissä luvuissa ilmeni parantamisen varaan, tutkittiin syytä siihen, miksi läpäisy on huonontunut. Silloisissa tutkimuksissa selvisi, että oli paljon sellaisia opiskelijoita, joiden valmistuminen oli vain muutamasta opintoviikosta kiinni, mm. matematiikka taikka kielten suoritukset olivat jääneet puuttumaan.

Tähän vastaukseksi kehitettiin Lappian Tornion toimipisteessä Majakka - palvelu, jonka tarkoituksena oli edesauttaa näiden opintojen suorittamisessa ja näin nopeuttaa opiskelijoiden valmistumista. Tänä päivänä tukea annetaan kaikenlaisissa haasteissa, mm. avustetaan työssäoppimispaikoissa alkuun pääsyssä. Tulokset ovat olleet lupaavia ja toiminta on laajentunut mm. Keminmaan yksikköön. Toki kielteisiäkin piirteitä on, esimerkkinä kuinka joiltakin aloilta kaikki erityisopiskelijat ohjataan ottamaan ”Majakan” väkeen yhteyttä. (Heikkilä 2014; Leponiemi 2014.)

## 6. TULOKSELLISUUS JA SEN MITTAAMINEN LAPPIASSA

### 6.1 Työelämään kolmessa vuodessa

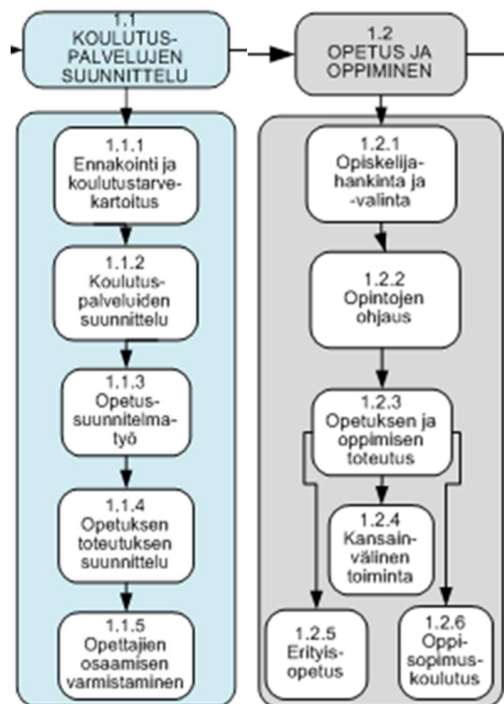
Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen perusteella eniten tuloksellisuuteen ja rahoituksen määrään vaikuttavia mittareita ja asioita mittareiden takana. Työryhmien, erilaisten palaverien, haastattelujen ja teoria-aineistojen perusteella tuloksellisuusmittareiden kokonaisuuden muodostavat kuviossa 29 näkyvät mittarit, tärkeimpänä seurattavana kohteena läpäisseiden ja keskeyttäneiden määrät. Tärkeää olisi saada tietoa siitä, ovatko koulusta valmistuneet eli läpäisseet saaneet töitä koulutuksen jälkeen tai ovatko kenties jatkaneet opiskeluita. Myös keskeytysten määrällä ja syillä on merkityksensä kokonaisuuden kannalta. Näiden mittareiden merkityksen ja seurannan tarpeen totesivat haastatteluissaan niin ammattiopiston rehtori ja opintojohtaja, samoin sen nosti esille kommentoinnin yhteydessä kuntayhtymän johtaja. (Heikkilä 2014; Leponiemi 2014.)

Läpäisyn tehostamiseen ja keskeytysten ehkäisyyn pätevät samat lääkkeet, yhtäkään oppilasta ei sovi unohtaa. Erityisopiskelijoiden määrä on kasvanut vuosi vuodelta ja henkilökohtaisen opetuksen järjestelmistä koskevan suunnitelman merkitys on tullut entistä tärkeämmäksi. Ratkaisun ongelmien ehkäisyyn on esim. pienryhmätyöskentely, jota tarjotaan mm. Majakka-palvelun kautta Lapiassa. Tätä on käyty tarkemmin kappaleessa 5.5. Oppilaiden tukena toimii myös moniammatillinen oppilashuoltoryhmä, jonka tehtävänä on omalla työllään helpottaa koulutaivalta ja ehkäistä mahdollinen syrjäytyminen, vaikkapa sitten vain kuuntelemalla ja olemalla läsnä. Tässä työssä ohjenuorana toimii varhaisen puuttumisen malli: mitä nopeammin asioihin puututaan, sitä vähemmän vahinkoa pääsee syntymään. Täytyy muistaa, että suurin osa ammattikouluun tullessaan on 16 –vuotias ja moni myös ensimmäistä kertaa pitemmän aikaa poissa kotoa, mikäli asuu asuntolassa. Tällöin voi syntyä tilanne, jossa pienikin ongelma voi tuntua suurelta ja hankaloittaa koulunkäyntiä.

Opettajan antama tuki mm. työssäoppimispaikkojen hakemisessa ja työssäoppimisjakson alkaessa voi olla ensisijaisen tärkeää oppilalle. Tämä käy ilmi mm.



oppilaiden kommentteissa oppilaskyselyssä. (Lappia 2013b). Hyvin suoritettu työssäoppimisjakso voi poikia jatkossa töitä alalta, huonosti hoidettuna harjoittelu jää kesken ja opiskelu pitkittyy. Työssäoppimisen keskeytymisen takana voi olla heikosti annettu työn ohjeistus työnantajan puolelta. Ellei työnantaja siihen opasta, niin oppilaan ainoa turva on opettajassa. Opettajalla tulisi olla käsitys omista opiskelijoistaan ja heidän taidoistaan (ammattillisista ja sosiaalisista) sekä myös harjoittelupaikan antamasta tuesta tai odotuksista opiskelijan suhteen. Opettaja on tärkeä yhdyshenkilö työnantajien ja koulun välillä ja heidän tulisi ymmärtää roolinsa monet puolet niin yhteyshenkilönä, ohjaavana opettajana kuin talon markkinoijana. Lapin ammatillisen koulutuksen kehittämissuunnitelmassa mainitaan omana osionaan ammatillisen koulutuksen pedagoginen kehittäminen, joissa opettajan omaan osaamisen jatkuvaan kehittämiseen on kiinnitetty huomioita. (Lapin liitto 2014.)



Kuvio 27. Lappian ydinprosessit 1.1 ja 1.2 (Lappia 2013).

Opettajien pedagogista kehittämistä on tuettu erilaisilla hankkeilla myös Lapiassa. Rahoituksen toisaalta kiristyessä leikkauksia myös opetuksen sektorilla tehdään, mutta tuloksellisuusrahoituksen painoarvon muuttuessa opettajien pedagogisiin taitoihin ja erityisopetukseen olisi syytä kiinnittää entistä suurempaa

huomiota ja ainakin saada samat työkalut ja hyvät käytännöt lanseerattua koko organisaatioon. Suurin osa opettajistosta toimii nyky-yhteiskunnan vaatimusten tasolla ja on päivittänyt taitojaan käytännön työelämässä, osa on valitettavasti jumahtanut 1980-luvulle taidoissaan. Pelkkien oppimisympäristön rakentaminen ei auta paljoa, ellei opetuksen taso seuraa myös nykypäivän standardien tasolla. Laatutyössä olisikin kiinnitettävä huomioita alla näkyviin koulutuspalveluiden suunnittelu- ja opetus ja oppiminen –prosesseihin ja niihin liittyviin alaprosesseihin. Näiden prosessien toimivuuteen ja yhteisten toimintatapojen lanseeraukseen panostamalla saavutetaan haluttu ja tavoiteltu lopputulos. Prosessit ja niiden sisältö ovat kuvattuna kuviossa 12. Hyvä maine koulutuksessa kiirii myös oppilaitokseen hakeutuvien korviin, mikäli lisää vetovoimaisuutta.

Omallaan työllään tienaava ja verorahoja maksava yksilö on rahoittajatahon ensisijainen toive. Siksi panostus oppilaaseen eri tilanteissa kannattaa pitemmällä tähtäimellä aina. Opettajien kommentteista on usein kuullut parhaan kiitoksen olleen se, kun joku vanha oppilas on tullut kiittämään opettajaa, joka pakotti pysymään koulun penkillä ja valmistumaan. ”Kiitos kun jaksoit ja kannustit. Nyt on työtä ja tulevaisuus turvattu”. Omasta alastaan innostunut opettaja myös antaa hyvän tulevaisuuskuvan alaa opiskeleville oppilaille ja opettaa arvostamaan omaa ammattiaan. Tämä voi kannustaa jatko-opintojen pariin esim. siinä tapauksessa, että työllistyminen alalle on tällä hetkellä hankalaa.

Toinen erittäin tärkeä tekijä siinä, että oppilaitoksesta valmistuneet saavat työtä, on kohdentaa koulutusta niille aloille, joilla työtä riittää. Kun muistaa, että koulutukset kestävät sen kolme vuotta, niin pitää omata jonkinlaisia ennustajan taitoja ja tietoja siinä vaiheessa kun tehdään päätöksiä mihin aloituspaikkoja yhteishaussa lisätään ja mistä otetaan pois. Tässä on tärkeää toimia yhteistyössä alueen elinkeinoelämän kanssa sekä toimia maakunnallisissa yhteistyöelimissä. Lapin maakunnallista ennakointityötä koordinoi Maakunnallinen ennakointiryhmä. Sen tehtävänä on määrävuosin valmistella maakunnan pitkän aikavälin työvoima-, ammattirakenne- ja koulutustarve-ennusteet ja tehdä ehdotus maakunnan ammatillisesti eriytyvän koulutuksen tarjonnan mitoittamisesta. Lapissa toimii yhdeksän toimialaklusteria eli asiantuntijaryhmää maakunnan elinkeinoelä-

män keskeisillä ja kehittyvillä toimialoilla. Klusterin kokoonpano muodostuu yritysten, julkisen sektorin, koulutuksen järjestäjien ja aluehallinnon nimeämistä edustajista. Sen tavoitteena on muodostaa näkemystä toimialojen nykytilasta ja kehitysnäkymistä sekä tulevaisuudesta Lapissa. (Lapin liitto 2014.)

Lappialla on edustajansa jokaisessa klusterissa. Niistä saatavaa tietoa hyödynnetään tulevaisuuden ennustamisessa ja koulutustarjonnan kohdentamisessa vuosittain. Ryhmän laatimat kartoitukset laaditaan määräajoin Competences ja Qualifications (C&Q) – tietojärjestelmää hyödyntäen. Järjestelmään tallennetut tiedot ovat siten kaikkien ryhmän osapuolten käytettävissä. Klusterityön merkityksen nosti esiin ammattiopiston rehtori haastattelussaan sekä toimipaikkojen vastaavat eri työryhmien kokouksissa eri tilanteissa. Esimerkkinä tästä vaikkapa se, että koulutusalan sisältö voi myös muuttua tarpeen niin vaatiessa, esim. talonrakentajan koulutussisältö voi muuttua toimintaympäristön tarpeiden mukaan korjausrakentamiseen painottuvaksi tai puusepän tutkinto onkin jatkossa puurakentamisen perustutkinto, jonka sisältö on enemmän teollista toimintaa kuin käsityötä. Näiden tällaisten tietojen sisäistäminen on myös olennaista tietoa ennakoituvuudessa. (Leponiemi 2014; Lapin Liitto 2014.)

Varsinaisen tuloksellisuusrahoituksen ulkopuolelta on nostettu mukaan tutkimuksen ja keskustelujen tuloksena vetovoimaluku. Ammattiopiston rehtori pohtii haastattelussaan vetovoimaisuuden ja työllistymisen problematiikkaa. On koulutusaloja, joiden kiinnostus lisääntyy työllisyystilanteen mukaan, mutta on myös paljon sellaisia koulutusaloja, joille hakeutuu vuosi vuoden jälkeen aina paljon oppilaita, vaikka työllisyysnäkökymät eivät ole niin loisteliaat. Näillä vetovoimaisilla aloilla saisi helposti opiskelupaikat täyteen hyvätasoista opiskelijoista, jotka valmistuvat suunnitellussa ajassa. Valitettavasti tästä ei heru korkeita pisteitä tuloksellisuusrahoituksessa, mikäli he valmistuvat aloilta, joissa työllistyminen on heikkoa. Tällaisia ovat esim. kauneudenhoito-, eläintenhoito- ja kulttuurialat. Tekniikan aloista sähkö – ja talotekniikka ovat halutuimpia. Trendialoina on pidettävä tällä hetkellä sosiaali- ja terveysalaa sekä kaivosalaa, joiden työllisyysnäkökymät ovat myös hyvät. Torniossa tärkeä metalliala on ollut perinteisesti ha-

luttu, mutta viime aikojen huonot uutiset metalliteollisuuden suunnasta ovat laskeneet hakijamääriä. (Leponiemi 2014.)

Ammattikorkeakoulu on hieman rokottanut esim. liiketalouden hakijamääriä nuorten keskuudessa, ylioppilastasolla haetaan suoraan tradenomiksi opiskelemaan merkonomiopintojen sijasta. Ammattikorkeakoulu on kuitenkin enemmän yhteistyökumppani kuin kilpailija. Ammattikorkeakoulun intressi on saada itselleen opiskelijoita ammattikoulutuksen suorittaneista ja esim. kulttuurin opiskelijoilla on hyvä tie käydä ensin viestinnän perustutkinto ammattiopistossa ja jatkaa sitten ammattikorkeakouluun medianomi opintoihin. Tällä yhteistyöllä on ollut varmasti vaikutusta kulttuurin alan opiskelijoiden osalta tuloksellisuusrahoituksen arvoihin, kun he ovat jatkaneet ammattikorkeakouluopetukseen, eivätkä jääneet työttömiksi. Valitettavasti hyvä ja kustannustehokas kulttuurialan koulutuksen yhteistyö on kärsinyt ammattikorkeakoulutasoisen opetuksen erkaantumisesta omaksi yhtiökseen.

Se, mille aloille yhteishaun aloituspaikat kohdistetaan yhteishaussa, on taiteilun näiden kahden tarpeen välimaastossa. Toisaalta on hyvä pitää haluttuja koulutuksia vetovoimaisuuden perusteella, mutta panostusta on erityisesti tehtävä työllistäviin aloihin. Viime vuosina haluttu ammattilukio voi kohdata ongelmia tulevaisuuden rahoitusmallissa. Malli rajaa opinnot kolmeen vuoteen ja ammattilukiolaisten opinnot kestävät minimissään 4 vuotta. Laaja-alaisen koulutuksenjärjestäjän voima on monipuolisuudessa ja laaja-alaisuudessa. Monipuolisuus on rikkaus asiassa kuin asiassa, mutta koulumaailmassa opetuksesta käy myös se, kun oppilas havaitsee, että pärjätäkseen omassa ammatissaan, hän tarvitsee tuekseen monien muiden alojen ammattilaisia. Tästä esimerkkinä Musiikkitalon kevätnäytökset, joihin osallistuu omalla panoksellaan useat eri alan opiskelijat. Tämä on hyvä tiedostaa nyky-yhteiskunnan työelämässä, jossa tiimeissä työskentely jokapäiväistä.

Rahoituksen yhden tärkeän osan tulevat jatkossa muodostamaan suoritettujen tutkintojen määrä. Tutkinnot sekä suoritettujen tutkinnon osien määrä ovat itse- oikeutetusta tuloksellisuusmittariston seurattavia arvoja. Tutkintojen määrä on

ollut jo aikaisemmin, mutta tutkinnon osia ei ole seurattu kuin aikuisopiskelijoiden osalta osatutkintoja. ECVET tuo jatkossa osaamispisteet korvaamaan opintoviikot, siksi ne on nostettu tähän mittaristoon. Tulosindeksi sekä sen kehittymistä mittaavat arvot +/-0 ovat sellaisia, joita ei seurata opetushallituksen toimesta, mutta tulosindeksin perusteella saman tason koulutuksen järjestäjiä on helpompi vertailla keskenään. Työelämä- ja opiskelijapalaute edustavat myös tulevaa rahoitusmallia. Työelämä- ja opiskelijapalautetta on käsitelty kappaleessa 6.2.6. Palautteet tulevat todennäköisesti olemaan myös laadullisia signaaleja rahoittajalle ja kertovat koulutuksenjärjestäjän tasosta, riippuen tietenkin kyselyiden tulevasta sisällöstä. Huono laatu paljastuu palautteesta, vaikka pisteet jotain muuta osoittaisivatkin. Henkilöstön kehittämismittari ja opettajien pätevyysarvot on sisällytetty vielä vanhan järjestelmän perusteella seurattaviin kohteisiin, mutta niiden merkitys on vähenemään päin.

## **6.2 Mittareiden laskenta ja vaikutusmahdollisuudet**

Tutkimuksen myötä tutkimuksen mittareiksi nousivat tässä luvussa esitellyt mittarit. Kappaleissa käydään lävitse mittarit, niiden laskenta, lähdejärjestelmä, tiedon siirtotapa raportille, ennustettavuus sekä vaikutusmahdollisuudet. Lisäksi tässä yhteydessä on mainittu myös ennustettavuuteen liittyviä asioita. Tuloksellisuusmittareista osa saadaan selville omista johdon tietojärjestelmistä (kuvio 17), joista tärkein opintohallintojärjestelmä, joita Lappiassa on käytössä kolme järjestelmää eri koulutusmuotoja varten: ammatillista peruskoulusta varten Primus, oppisopimuskoulutusta varten SopimusPro ja aikuiskoulutusta varten Winha-Aiko. Ammatillisen peruskoulutuksen osalta järjestelmä on juuri vaihtumassa. Vanha ProCapita on poistumassa käytöstä ja uuden Primuksen asentamisessa ollaan tietojen siirtovaiheessa. Niin vanhasta kuin uudesta järjestelmästä saadaan suoraan noin puolet tuloksellisuusmittareiden arvoista. Loput on arvioitava tai tuotettava muulla tavalla.

### 6.2.1 Lämpäisseet/keskeyttäneet opiskelijat

**Luvun laskenta:** Niin nykyisen kuin tulevan tuloksellisuusrahoituksen tärkein mittari on lämpäisseiden määrä eriteltynä työllistyneiden ja jatko-opiskelijoiden määrää. Työllistymistä ei valitettavasti omista järjestelemistä saa selville. Opetushallituksen seuranta käyttää hyväkseen tilastokeskuksen tietoja, jotka taas hyödyntävät seurannassaan Ely-keskusten tietoja työllisistä ja työnhakijoista. Opintohallinnon järjestelmistä saadaan selville myös keskeyttäneet, muttei keskeytyksen syytä ellei oppilas ole sitä kertonut. Arvona kpl määrä.

**Lähdejärjestelmä:** Tieto lämpäisseiden määrästä saadaan selville opintohallintojärjestelmästä samalla tavalla kuin suoritettujen tutkintojen määräänkin. Opintohallintojärjestelmän avulla saadaan selville myös se tieto, ketkä ovat keskeyttäneet. Tuloksellisuusrahoitusta ajatellen saadaan siis helposti tieto selville luokkatasolla asti keskeyttäneiden ja lämpäisseiden kappalemäärät.

**Ennustettavuus:** Kokonaislukumäärästä pystyy laatimaan jonkin tason ennusteen tulevaisuutta ajatellen, sillä tuloksellisuus lasketaan parin vuoden takaisista tiedoista. Kuvio 22 tuloksellisuusrahoituksen laskemisesta havainnollistaa tätä tarkemmin (kappale 5.2.2). Tämä tuloksellisuusrahoituksen ”takautuvuus” antaa mahdollisuudet jonkin asteiselle ennustamiselle. Kuvio 28 sisältää ennustemallin lämpäisseiden ja keskeyttäneiden oppilaiden määrästä. Kuvattuna on yhden koulutusalan oppilaiden kehittyminen vuosien varrella aloituksesta valmistumiseen.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
TOTERA 1	16	15	15	3			
TOTERA 2		16	13	13	2		
TOTERA 3			16	14	14	0	
TOTERA 4				16	16	14	4
TOTERA 5					16	15	15
TOTERA 6						16	14
YHTEENSÄ	16	31	44	46	48	45	33
Odotusarvo			16	16	16	16	16
Lämpäisseet			15	13	14	14	15
Yliaikaiset			3	2	0	4	
Keskeytykset		1	3	2	0	3	2

Kuvio 28. Ennustemalli lämpäisseiden ja keskeyttäneiden oppilaiden määrästä.

Oheinen kaaviokuva on yksinkertaistettu malli asiasta, helpohko laatia taulukko-laskennan avulla, mutta tavoitteena on rakentaa taulukko FPM:n sisälle, jotta tieto on generoitavissa tasolta kuin tasolta. Tutkimuksen loppuvaiheessa tuli esille myös ennustamisen vaihtoehtona trendi-versio eli viimeiset viisi vuotta keskeytysten määrä on ollut X1%, X2%.....X5% kokonaisopiskelijamäärästä => ennusteena keskiarvo tai vaihteluväli. Voisi myös rakentaa saman trendiversio läpäisseiden osalta ja yhdistää nämä kaksi trendikäyriä toisiinsa. Myös vertailu erityisopiskelijoiden määrä suhteessa keskeytysten määrä voisi antaa ennustemallia tulevaisuuteen. Nämä mallit voisivat toimia erityisesti yksikkö- tai koulutusalatasolla.

**Tietojen siirto raportille:** Tulevaisuuden kannalta olisi kuitenkin järkevintä tuottaa nämä tiedot suoraan oppilashallintojärjestelmästä siirtotiedostona johdon raportointijärjestelmään FPM:n sisälle. Tällöin tieto olisi helposti rakennettavissa ja nähtävissä luokkatasosta ammattiopistotasoon asti sekä kaikki välimuodot siltä väliltä. Oheisille tiedoille on käyttöä muussakin tarkoituksessa kuin tuloksellisuusraportoinnissa, kuten esim. budjetoinnissa tulojen määrittämiseen sekä vyörytysten jakoon. Kun tuloksellisuus/vaikuttavuusrahoituksen tavoitteena on ohjata koulutuksen järjestäjiä sijoittamaan koulutuksen aloituspaikat niille aloille, joissa työllisyystilanne sitä eniten vaatii, niin siihen tämä taulukko ei vielä anna vastauksia. Niitä on etsittävä muista tiedonlähteistä ja koulutuksen järjestäjän ulkopuolisista lähteistä.

**Vaikutusmahdollisuudet:** Mittari on osa opetus ja oppiminen prosessia. Pelkkien numeroiden tuijottelu taikka oppilasmäärien laskenta ei ole se ydin asia. Läpäisyn edistäminen ja keskeytysten vähentäminen vaatii ensisijaisesti opettajien panostusta ja opetuksen prosessin toimivuutta. He ovat kontakti oppilaisiin ja he huomaavat mikäli jokin oppilas ei pysty suoriutumaan opiskeluistaan muun ryhmän tukena ja tarvitsee erityistä opastusta opiskeluissaan. Panostus erityisopetukseen vaatisi prosessin laajentamista jo peruskouluun. Junatermi ” Saattaa- en vaihdettava” voisi toimia erityisopiskelijoiden kohdalla ennaltaehkäisynä ja moniammatillisen työn pohjana, varhaisen puuttumisen malliin perustuen, toki henkilötietolaki huomioiden. Toinen vaikutusmahdollisuus on ennakoitiedon

hyödyntäminen aloituspaikkojen kohdentamisessa, tätä käsiteltiin kappaleessa 6.1. Laatutyön avulla olisi tavoiteltava prosessien tehostamista ja hyvien, tuloksia tuottavien käytäntöjen laajentamista osaksi prosessia ja siten käytettäväksi koko organisaation tasolla. Panostus opetukseen, erityisopetukseen ja työssäoppimisen tukemiseen tuottavat tulosta ja hyvää mainetta. Yhteistyötä on tiivistettävä alueen työnantajien kanssa. Lappian on saatava edustajia ennakoitintietoa tuottaviin elimiin niin valtakunnan kuin alueellisella tasolla. Yhtenä vaikutusmahdollisuutena on opiskelija - ja työelämäpalautteen tehokas hyödyntäminen.

### 6.2.2 Vetovoimaluku

**Luvun laskenta ja lähdejärjestelmä:** Vetovoimaluku kertoo kuinka paljon hakijat ovat merkinneet ensisijaiseksi hakutoiveekseen ko. koulutusohjelman. Tämä tieto on saatavissa ajantasaisesti yhteishakujärjestelmän kautta suoraan. Tänä talvena käyttöön otetun opinpolku.fi palvelun kautta pystytään ajantasaista raporttia yhteishakutilanteesta. Luku on saatavissa koulutuksenjärjestäjäkohtaisesta tasosta aina koulutusohjelmatasolle. Vetovoimaluku lasketaan seuraavalla kaavalla. (Sanaksenaho 2014.)

$$\frac{\text{1. ensijaiset hakijat}}{\text{Aloituspaikat}} = \text{Vetovoimaluku}$$

Mitä enemmän luku on päälle yhden, sitä parempi suhdeluku on. Vetovoimaluku ei ole tuloksellisuusarvo, mutta se on varmasti yksi niistä luvuista, jota seurataan, kun koulutuksen järjestäjäverkkoa tehostetaan valtion rakennepoliittisen ohjelman mukaisesti.

**Tietojen siirto raportille:** Yhteishakujärjestelmän aineisosta saataisiin suoraan FPM:n järjestelmään siirrettävä tiedostoaineisto.



**Ennustettavuus:** Suuntaa antavin arvo on peruskoulujen oppilaanohjaajien antama arvio siitä, hakevatko hänen oppilaansa ammatilliseen oppilaistokseen vai lukioon. Tämä on lähinnä ennustetta oleva tieto ennen varsinaista yhteishakua, josta tiedot saadaan todellisina. Työllisyystilanteella on myös merkitystä, työttömänä voi myös opiskella nykyään. Vetovoiman kanssa seurattava taustatekijä on hakijoiden kotikunta ja tämä näkyy myös opetushallituksen raporteilla merkintänä ensisijainen hakualue. Pääosa hakijoista tulee koulutuksenjärjestäjän toimialueelta, Lappiassa ainoastaan kulttuurin ja luonnonvara alojen koulutukseen hakijoissa on paljon muualta alueilta tulleita. (Leponiemi 2014)

**Vaikutettavuusmahdollisuudet:**

Osa koulutuspalveluiden suunnittelua, prosessi 1.1. Markkinoinnin avulla voidaan ohjata mielipiteitä, mutta kun on kyseessä nuorten koulutus, niin paljon on merkitystä sillä mihin kaverit hakeutuvat. Koulutuksen kohdentaminen työllistävälle ja/tai halutuille koulutusaloille lisää vetovoimaa ja ensisijaisten hakijoiden määrää. Hyvän koulutuksen maine ja tietoisuus siitä, että oppilaitoksessa annetaan sen tasoista opetusta, että sillä ns. hyvä kaiku myös työmarkkinoilla ovat niitä kaikkein tärkeimpiä tekijöitä tämän mittarin arvon kehittämiseksi. Koulutuksen laatu, asianmukaiset opetusvälineet sekä hyvä yhteistyö alueen elinkeinoelämän ja muiden työllistäjien kanssa ovat avainsanoja hyvä kouluttajan maineen ja vetovoiman lisäämiseksi. Tämä on tullut esille vuosien varrella keskustellessani tästä asiasta eri alojen opetushenkilöstön kanssa. Palautteen keräämisen yhteydessä kiinnitettävä huomiota myös vetovoimaisuuteen, miksi hakeutui koulutukseen jne.

**6.2.3 Tutkinnot, tutkinnon osat ja osaamispisteet**

**Luvun laskenta:** Tutkintojen määrää on seurattu ammatillisen peruskoulutuksen puolella aina, mutta ei siinä merkityksessä kuin mitä se tulevassa rahoitusmallissa näyttäisi olevan. Tutkintojen määrä koulutusaloittain on kertonut sen, paljonko opiskelijoista valmistuu. Tutkinnon osia ei ole seurattu tässä merkityksessä tähän mennessä, mutta jatkossa kun niiden merkitys osana rahoitusta tulee

kasvamaan, niin luonnollisesti niiden kiinnostavuuskin kasvaa. Osaamispisteet ovat mukana tutkintojen kanssa, sillä ne ovat ECVET –hankkeen myötä tulevaisuuden ”opintoviikkoja” eli määreitä millä mitataan opintojen edistymistä. Tutkinnot tulevat näyttelemään uudessa rahoitusmallissa suurta roolia suoritusten perusteella myönnettävässä rahoituksessa. Suoritusten perusteella myönnettävä rahoituksen seuranta tulee olemaan yhtä lailla seurattu kohde kuin tuloksellisuusrahoituksen osio.

**Lähdejärjestelmä:** Niin tutkintojen, tutkinnon osien kuin todennäköisesti tulevaisuudessa osaamispisteidenkin määrät saadaan suoraan opintohallintojärjestelmästä. Tiedot kyseisistä asioista sinne tuottavat eri alojen opettajat ja opintosihteerit, jotka ovat vastuussa tietojen lisäämisestä oman vastuualueensa puitteissa. Kun tiedot on lisätty järjestelmään, ne on sieltä suoraan suodattavissa raportoinnin kautta. Tiedot käydään yleensä osastoittain / yksiköittäin osasto- ja yksikköpalaverissa ja tilastovastaava välittää tiedon opetushallituksen järjestelmiin. (Marttinen 2014; Heikkilä 2014)

**Tietojen siirto raportille:** Oppilashallintojärjestelmästä tieto tuodaan automaattisen liittymän avulla FPM:n järjestelmään luokka- tai jopa henkilötasolla. Päivitys kerran kuukaudessa vähintään.

**Ennustettavuus:** Kun lukua seurataan vähintään kuukausitasolla, voidaan tutkinnon osien/tutkintojen määrään vaikuttaa nopeasti luku- tai kalenterivuoden aikana. Tuleeko määrän laskentaan käyttöön tietyt päivämäärät, jonka perusteella suoritukseen perustuvat rahoitus maksetaan koulutuksen järjestäjälle, tästä ei ole vielä julkaistu tarkempaa tietoa.

#### **Vaikutusmahdollisuudet:**

Liittyy oleellisesti Opetus ja oppiminen prosessiin 1.2 ja siellä ainakin 1.2.2. opintojen ohjaukseen sekä opetuksen ja oppimisen toteutukseen. TUTKE2 eli tutkintorakenteiden uudistaminen pistää koko pakkaa sekaisin mutta periaatteessa tutkintojen syntyminen on kiinni samoista prosesseista kuin läpäisyyn ja keskeytysten kohdalla. Vaatii jatkossa todennäköisesti enemmän henkilökoh-

taistamisen toimia muidenkin kuin erityisopiskelijoiden myötä, sillä tutkinto voi koostua useasta tutkinnon osasta, joiden sisältö rakentuu oppilaan suuntautumisvaihtoehdon sekä aikaisemmin hankitun osaamistason mukaan. Näin jokaiselle opiskelijalle voi muodostua omanlaisensa polun tutkintoon. (Heikkilä 2014.)

#### 6.2.4 Opetushenkilöstön pätevyys

**Luvun laskenta:** Opetushenkilöstön pätevyys on ollut 3 % arvoinen koko tuloksellisuusrahoituksen kokonaisuudessa eli sen painoarvo on melko vähäinen. Uudessa rahoitusjärjestelmässä ei tätä arvoa ole ainakaan vielä näkyvissä. Muodollisella kelpoisuudella tarkoitetaan sitä, että opettajat täyttävät opetustoimen henkilöstön kelpoisuudesta annetun asetuksen (986/1998) mukaiset vaatimukset. Tavoitteena on, että muodollisesti pätevien päätoimisten opettajien osuus on mahdollisimman korkea. Luvun laskenta on yksinkertainen;

**Pätevyysluku/ pätevyys % =** pätevät opettajat /kaikki opettajat

**Lähdejärjestelmä:** Opetushenkilöstön pätevyys saadaan henkilöstöhallinnon järjestelmästä. Pegasos –palkanlaskentajärjestelmässä epäpätevälle henkilölle on laitettu tietty prosenttiosuus pienempi palkka kuin pätevälle. Henkilöstösihteerin laskee epäpätevien määrä näiden palkanalennusten perusteella ja vähentää sen koko opettajistosta. Näin tulee pätevien määrä. (Hallikainen 2014.)

**Tietojen siirto raportille:** Mikäli tieto saadaan tuotua jonkin muun tiedon ohessa, esim. henkilöstötiedonsiirron mukana, tieto voidaan tuottaa järjestelmään helposti, laskentakaavan kautta. Liittymässä olisi tultava tieto palkan vähennysperusteista esim. koodilla. Mikäli em. ei ole mahdollista, niin tieto voidaan syöttää suoraan erillisen syöttöpohjan kautta, yksistään sitä varten ei kannate tiedonsiirtoa rakentaa. Tarve tiedosta kerran vuodessa.

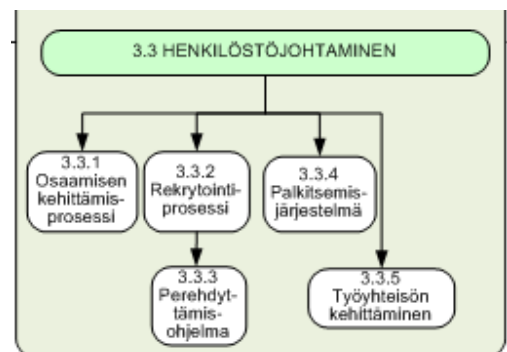
**Ennustettavuus:** Tiedot joita raporteilla käytetään ovat vuoden takaisia arvoja, joten luku pystytään ennustamaan heti vuoden vaihteen jälkeen. Laskemisessa

voidaan hyödyntää tietoja siitä kuinka moni epäpätevästä opettajasta on pätevyitysmiskoulutuksessa ja mahdollisesti valmistuu vuoden aikana.

**Vaikutettavuus :** Osa koulutuksen suunnittelun prosessia. Lappiassa on tähän tartuttu jo muutama vuosi aikaisemmin, kun opetushenkilöstön pätevuyslukuihin haluttiin parannusta. Yhteistyössä Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun kanssa on järjestetty koulutusta omalla alueella, ja kannustettu täten opetushenkilöstöä hankkimaan tarvittavat pätevyudet. Kannustimena toimii myös pätevyitymisen myötä korkeampi palkka, sillä epäpätevältä vähennetään tietty prosenttiosuus palkasta pois. Rekrytointiprosessissa pätevät opettajat ajavat epäpätevien ohitse. Epäpäteviä valitaan vain, mikäli päteviä hakijoita ei ole. (Heikkilä 2014.)

### 6.2.5 Henkilöstön kehittämismittari

**Vaikutettavuus:** Henkilöstön kehittämismittaria ei ole uuteen vaikuttavuusosioon enää merkitty, mutta se valittiin joukkoon, koska henkilöstön kehittämisellä on suora vaikutus toiminnan tuloksellisuuteen, sillä se on panostusta henkilöstön ammattitaidon uudistamiseen ja ylläpitämiseen. Ammatillisella aloilla on erittäin tärkeää, että taitoja ylläpidetään ajantasaisena ja opetushenkilöstön osaaminen perustuu käytännön taitoihin. Henkilöstön kehittämismittarin tiedot perustuvat Opetushallituksen keräämiin tietoihin valtionosuusjärjestelmää varten keräämästä kustannusaineistoista. Osa henkilöstön johtamisen ja koulutuspalveluiden suunnittelun prosessia. Kun henkilöstön kehittämismittarilla ei enää selaista merkitystä tuloksellisuuden kannalta, uusi, kuvaavampi mittari voisi esimerkiksi olla opettajien työelämäjaksojen määrä taikka kouluttautumisen sykli (kuinka pitkä aika edellisestä ammatillisesta tai pedagogisesta koulutuksesta). Kaikissa tapauksissa kehityskeskusteluissa kartoitettava koulutusmahdollisuudet ja –tarpeet.



**Luvun laskenta:** OPH:n mittarissa luetaan mukaan ammatillisen peruskoulutuksen henkilöstön (mukaan lukien myös oppisopimuskoulutus) osaamisen uudistamisesta aiheutuneet kustannukset, joita ovat henkilöstön koulutusmenot (esimiehen ennalta hyväksymät koulutukset tai koko henkilöstölle/suurelle osalle henkilöstöä tarkoitettut koulutukset) sisältäen henkilöstön palkkaus- ja muut henkilöstökulut. Talon sisäisesti mielenkiintoista on seurata koko henkilöstön kehittämismenoja. Kaava on seuraava:

Henkilöstön kehittämismittari = henkilöstön kehittämismenot / kaikki henkilöstömenot,

**Lähdejärjestelmä:** Lappiassa on käytössä työsuhteenhallintaohjelma Web-tallennus, johon merkitään kaikki varsinaisen työajan keskeytykset, joihin koulutuksetkin kuuluvat. Samalla järjestelmällä ennalta hyväksytetään osallistuminen koulutuspäiviin esimiehellä. Matkahallintajärjestelmä Populuksessa on myös eritelty koulutuksen aikaiset matkat ja muut matkat. Ongelmana tässä tiedonkeruussa on se, että kaikkia koulutuksia ei merkitä Web-tallennukseen. Yleensä ne koulutukset, joihin pitää matkustaa johonkin on hyvin merkitty ja anottu. Viimeistään matkalaskuvaiheessa saadaan tieto koulutukseen käytetystä ajasta. Mutta mikäli tietoa ei lisätä web-tallennukseen, niin myöskään palkka-ajossa ei tapahdu siirtoa koulutusajan palkkoihin taikka matkoihin.

Vuoden 2013 aikana on Reportronic- järjestelmän (REPO) työajanseurannan osio laajentunut kattamaan n. 90% talon henkilöstöstä. Apua koulutusajan käytön seurantaan voi löytyä Revon avulla, koska sinne koulutukset merkitään tunnollisemmin kuin Web-tallennukseen.

Koulutusajan palkoille, matka- ja ravitsemuspalveluille on erikseen omat tilit, joten niiden seuranta ja laskenta FPM:n järjestelmän sisällä on yksinkertaista. Mitään tiedonsiirtoa ei erikseen tarvita. Laajempaa panostusta mittarin seurantaan enää tehdään.

## 6.2.6 Työelämä- ja opiskelijapalautteen sisältö

Työelämä – ja opiskelijapalaute tulevat uusittavassa rahoitusjärjestelmässä osaksi tuloksellisuusrahoituksen mittareita. Tällä hetkellä jokainen koulutuksen järjestäjä on laatinut palautekyselyitä oman tyylinsä ja rytmensä mukaisesti. Ohessa olevassa prosessitaulun osassa ovat näkyvissä Lappiassa jo kerättävät tai suunnitellut palautteet sekä kyselyt. Näitä on hyvä kehittää oman toimintaa parhaiten mittaaviksi. Näistä esim. TOP-palautteen antavat sekä työnantajat, oppilaat että opetuksesta vastaavat, joista laaditaan kooste koskien ko. oppilaan työssäoppimista. Laatusampo- hankkeessa suunnitellaan työelämä-palautteen sisältöä ja muotoa. Tällä hetkellä kannattaisi kuitenkin odottaa palautteiden suunnittelussa, koska kun sekä työelämä- että opiskelijapalaute ovat nousseet tuloksellisuusrahoituksen osaksi, niin todennäköisesti seuraa tarkka kyselylomakeisto minkä mukaan opiskelijat ja työelämän edustajat vastaavat.

Tällä hetkellä olevat kyselyt ovat webropol- työkalun avulla laadittuja kyselyitä, jonka yhteenvedosta on saatavissa exceliin siirrettävissä oleva aineisto. Tieto ei kuitenkaan ole sinällensä hyödynnettävissä, vaan sitä on muokattava käsin, jotta se on analysoitavassa muodossa. Tulevaisuus osoittaa, min-kälaisiksi palautekyselyt ja niiden analysointi muodostuu. Tästä on kuitenkin luotava tarpeeksi nopeatempoinen palautteen hyödyntämisyjärjestelmä, jotta mahdolliset kehittämissuositukset saadaan tutkittavaksi, onko niistä mikä osa järkevästi toteuttavasti asiakastoiveiden mukaisesti.

Palautteet ovat tärkeitä toiminnan kehittämisen kannalta. Työelämän edustajien kanssa käytävät keskustelut ovat elintärkeitä ennakoitietiedon saantikohteita. Yrittäjillä ja organisaatioilla on jonkinlainen käsitys omasta alastaan, ja heidän palautteensa auttaa kohdentamaan koulutusta oikeille aloille. Näistä olisikin pystyttävä luomaan sellaisia, että ne antavat ennakoitietoa toimintaympäristöstä.



### 6.3 Tuloksellisuuden ennustamista tukevat aineistot

Tuloksellisuuden arvoista tärkeimmät eli opiskelijoiden läpäisyyn ja keskeyttämiseen liittyvät arvot lähtevät liikkeelle siitä, mille aloille opiskelupaikkoja laitetaan hakuun yhteishakuprosessissa. Ammatillisessa peruskoulutuksessa koulutuksenjärjestäjän järjestämisluvassa määritellään ne alat, joilla koulutusta on mahdollista järjestää koulutuksen järjestäjän omana toimintana. Tämä määrittää tietyt raamit. Lappia on laaja-alainen koulutuksenjärjestäjä, jolla on oikeus järjestää monen eri alan koulutusta. Järjestämislupa rajoittaa muutamien säänneltyjen alojen osalta (esim. liikennealan koulutus) koulutuksen järjestämistä. Muutoin arviot aloituspaikoista ja niiden kohdentamisesta täytyy tulla muun ennustetiedon avulla. Kuten jo aikaisemmin mainittiin kappaleessa 6.1., tärkeimpänä tiedon lähteenä ovat alueella toimivat yritykset ja organisaatiot, joiden kanssa tehtävä yhteistyö työssäoppimispaikkojen sekä ammatillisten neuvottelukuntien yhteydessä on ensisijaisen tärkeää. Täältä saadaan signaalia esim. yritysten taloudellisesta tilanteesta ja tulevaisuuden näkymistä. Kontaktihenkilöinä ovat pääasiassa eri alojen opettajat. Tässä olisikin huolehdittava siitä, että tiedon kerääminen on systemaattista ja että yhteyshenkilöinä toimivat opettajat tiedostavat roolinsa myös tiedon kerääjänä eikä vain oppilasta ohjaavana opettajana.

Aikaisemmin kappaleessa 6.1. mainittiin jo maakunnallinen yhteistyöryhmä ja aloittaiset klusterit ja niiden hyödyntäminen ennakoitiedon hankkimislähteenä. Samaisten klusterityöryhmien sekä Lapin liiton yhteistyönä on tuotettu Lapin alueen ennakoitisivut osoitteessa <http://luotsi.lappi.fi/1> . Sivustolta löytyy erinomaista tietoa tulevaisuuden näkymistä Lapin alueella sekä paljon myös maakunta- ja seutukunta-kohtaista tilastotietoa. Lappian käyttöön tarvittavista tiedoista merkittävin tieto tulee klusterityöryhmiin osallistumisen kautta suoraan aloitain, mutta kokonaisuuden ymmärtämisen takia on hyvä tutkia myös muiden alojen ja koko maakunnan näkymiä. (Lapin Luotsi 2014). Muiden alueiden vastavia sivuja löytyy alueellisen ennakkoinnin kehittämisen EMMA-sivuston kautta. Muidenkin alueiden tietojen tunteminen on arvokasta. Lapista suuntautuu mm.

Pohjois-Pohjanmaalle paljon jatko-opiskelupaikkoihin ja myös töihin. Osoite on <http://emma.pilkahdus.fi>. (Emma 2014.)

Tilastokeskus on keskeinen tiedontuottaja. Opetushallitus nojaa sen tuottamiin tietoihin tuloksellisuusrahoituksen arvoja selvitellessään. Tilastokeskuksen erilaisiin tilastoihin voi jopa sananmukaisesti hukkua joten olennaisen tiedon löytäminen ja hakeminen on ensisijaisen tärkeää. Tilastokeskus tuottamista yleisistä tiedoista ennustamisen kannalta tärkeimpiä ovat kuukausittain julkaistavat työvoimakatsaukset (<http://www.tilastokeskus.fi/til/tyti/index.html>) Työvoimatutkimus (Labour Force Survey) kerää tilastotietoja 15–74-vuotiaan väestön työhön osallistumisesta, työllisyydestä ja työttömyydestä sekä työvoiman ulkopuolisten toiminnasta. Arvokasta tietoa ennustamista varten tuottavat avoimet työpaikat -aineisto (<http://www.tilastokeskus.fi/til/atp/index.html>), joka julkaistaan neljännesvuosittain. Avoimet työpaikat kuvaavat työvoiman kysyntää ja niiden määränmuutosten suhdannekehitystä työnantajien näkökulmasta. Tärkeä aineisto on myös väestön ikään liittyvä tieto, joka tosin on yksityiskohtaisemmin kuvattuna Lapin liiton Luotsi-palvelun sivuilla. (Tilastokeskus 2014b; Lapin Luotsi 2014.)

Koulutusalaan liittyviä tilastoaineistoja on useita erilaisia. Aineistosta mielenkiintoisimpia ovat ammatillisen koulutukseen liittyvät tilastoaineistot. Näistä ammatillisen koulutuksen tilastoaineisto (<http://www.tilastokeskus.fi/til/aop/index.html>) tekee tilastoa ammatillisen koulutuksen opiskelijoista ja tutkinnon suorittaneista. Näitä tietoja saadaan toki omistakin tietojärjestelmistä, mutta valtakunnallisen tai alueellisen vertailutiedon lähteenä on hyvä tutkailla myös oheisia aineistoja. Tutkintojen ohella tilastokeskuksesta löytyvät aineistot keskeytyksistä. Tämä tilasto (<http://www.tilastokeskus.fi/keruu/oats/index.html>) kuvaa perusasteen jälkeisen koulutuksen uusien opiskelijoiden opintojen kulkua tutkinnon suorittamiseen asti. Tilastossa on tietoja aloitetusta koulutuksesta, koulutuksen kestosta, koulutuksen vaihtamisesta sekä siitä, mitä opiskelijat ovat tehneet, jos ovat keskeyttäneet aloittamansa koulutuksen. Vetovoimaa kuvaa koulutukseen hakeutuneiden tilasto, joka kuvaa perusasteen jälkeiseen tutkintoon johtavaan koulutuksen hakeutumista ja pääsyä ([http://www.tilastokeskus.fi/til/khak/2012/02/khak\\_2012\\_02\\_2014-04-29\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/khak/2012/02/khak_2012_02_2014-04-29_tie_001_fi.html)). Opiskelujen jälkeisestä sijoittumisesta kertoo puo-



lestaan sijoittumistilasto (<http://www.tilastokeskus.fi/til/sijk/index.html>). Tilastotiedoista olisi järkevää tehdä yhteenveto pari kertaa vuodessa helpottamaan mm. aloituspaikkoihin tehtävää päätöksentekoa sekä arvioimaan prosessien toimitavuutta. Toki yleiset tilastotiedot eivät anna kuin yleistä alueellista tai aloittaista tietoa, mutta tilastokeskuksesta saa myös koulukohtaista tietoa, jonka voi tilata tilastokeskuksesta maksua vastaan. Mm. opiskelijoiden sijoittumisesta kertovia tietoja on hankala saada muusta kuin opiskelijapalautteesta. (Tilastokeskus 2014.)

Tilastokeskus hyödyntää tiedonhaussaan myös Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) tuottamaa aineistoa, joista ehdottomasti tärkein on kuukausittaiset työllisyyskatsaukset TEMin sivuilla ([www.tem.fi/julkaisut](http://www.tem.fi/julkaisut)). Työllisyyskatsausten lisäksi TEMin sivuilta löytyy myös toimialakohtaisia raportteja, joissa käsitellään eri elinkeinoelämän toimialojen taloudellista tilannetta ja tulevaisuuden näkymiä. (TEM 2014.) Ruotsin läheisyys tuo oman aspektin tähänkin asiaan. Suomen ja Pohjois-Suomen asioiden ohella on hyvä olla selvillä myös Pohjois-Ruotsin ennakointinäkymistä. Ruotsissa tietoa tuottaa mm. Ruotsin työvoimaministeriö ([www.arbetsformedlingen.se/prognoser](http://www.arbetsformedlingen.se/prognoser)) sekä maakäräjät, joka vastaa Suomessa jotain kuntaliiton ja maakuntien liiton sekoitusta. Maakäräjät tuottaa mm. Ekonomiraporttien eli talouskatsauksen joka kuukausi ([webbutiken.skl.se](http://webbutiken.skl.se)) sekä alueellisia osavuosikatsauksia (<http://www.nll.se/sv/Om-landstinget/> nyheter/Delarsrapport-per-april) sekä muita samantapaisia julkaisuja kuin Suomessa maakuntien liitot ja kuntaliitto. (Arbetsförmedlingen 2014; Landstinget 2014; SKL 2014.)

Jokaista aineistoa ei ole järkevää tuottaa käsiteltäväksi vaan eri lähteistä kootuista tiedoista olisi järkevää koota yhteenveto, joka tuotettaisiin päätöksenteon tueksi. Lisäksi eri tilastojen ristiintaulukointi eli esim. koulutukseen hakeutuminen verrattuna työllisyystilanteeseen tai alakohtaiset hakijamäärät versus alan työllisyystilanne. Historiatietoja hyödyntämällä voidaan päästä siihen, että pystytään ennustamaan tiettyjä käyttäytymisen trendejä. Aineistot olisikin järkevää koota koulutusaloittain, näin siitä on eniten hyötyä.

## 7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäyte työni aiheena oli selvittää Lappian strategiaan ja rahoitukseen perustuvat tuloksellisuusmittarit ja se, mitä lähteitä ja järjestelmiä käyttäen mittariarvot tuotetaan. Tämän päätavoitteen lisäksi alatavoitteena oli selvittää mitä sisäisiä keinoja tai tekijöitä voidaan hyödyntää prosessien ja sitä kautta tuloksellisuuden parantamisessa. Kolmas tavoite oli selvittää mitä ulkoista (ja sisäistä) tietoa olisi kerättävä ja pyrittävä hyödyntämään tuloksellisuuteen liittyen. Kokonaisuuden tavoitteena on lisäksi ollut tiedon ennustettavuus, sillä mittarit ovat yleensä menneestä kertovia. Tästä kaikesta olisi myös luotava selkeä raportti tms. yhteenveto johdon käyttöön. Raportista olisi saatava nopeasti käsitys, mikä on kokonaistilanne tuloksellisuuteen vaikuttavien tekijöiden osalta. Raportti tuotettaisiin FPM -järjestelmän sisälle.

Tutkimuksen kohteeksi valittiin tuloksellisuusrahoitukseen vaikuttavat mittarit. Perusteluina tälle oli ammatillisen koulutuksen uusiutuva rahoitusjärjestelmä, jossa tuloksellisuuden painoarvo tulee kasvamaan nykyisestä 3 %:n osuudesta suuremmaksi. Tämän hetkinen arvio liikkuu 10 %:n tienoilla ammatillisen peruskoulutuksen rahoituksesta. Kokonaisrahoituksen pienentyessä tuloksellisuusrahoituksen suhteellinen osuus kasvaa vielä suuremmaksi. Tämä oli lähtökohta tutkimukselle.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimusta, joka sopii hyvin käytännön työn ohessa tapahtuvaan tutkimukseen. Tutkimus etenee sykleittäin spiraalimaisesti reflektointi – suunnittelu – toiminta – havainnointi vaiheita toistaen. Tutkimusotteeksi valikoitui konstrukttiivinen ote, koska tutkimusongelmassa haettiin ratkaisua käytännön ongelmaan. Toimintatutkimuksen sykleihin perustuen tutkimusprosessi lähti käyntiin kuvion 3 mukaisesti reflektoinnista eli nykytilan analyysistä. Nykytilana tässä tapauksessa voitiin pitää vanhaan strategiaan perustuvia mittareita (liite 3) sekä niiden keruutapoja. Mittariaineiston määrittelyprosessin kehittyminen ja tiedonsiirto FPM:n sisälle on kuvattuna kappaleessa 3. Pääosin käsin eri järjestelmistä koottavista tai arvioitavista arvoista pyrittiin suo-

raan järjestelmästä toiseen siirtyviin mittarilukuihin. FPM:n sisälle oli rakennettu käyttötalousraportti, johon osa mittaritiedoista syötettiin käsin syöttöpohjan avulla ja osa saatiin laskettua suoraan järjestelmän sisällä olevista luvuista. Tätä raporttipohjaa jalostamalla haluttiin tehdä päivitetty versio käyttötalousraportista (liite 3) sekä tuloksellisuusmittareista koottavista tuloksellisuusmittareista.

Tutkimuksen tuloksena syntyivät ensin kaikki strategian mittarit, josta pääosin ammatillisen koulutuksen rahoituksen perustuen valittiin tuloksellisuusraportilla seurattavat arvot. Tuloksellisuusmittareita ja niiden arvoja käsitellään kappaleessa 6. Kun mittarit oli valittu, niin päästiin selvittämään niiden laskentaperusteita ja tiedon syntyjärjestelmää sekä mahdollista tiedonsiirtotapaa FPM:n sisälle. Valitettavasti käytännön toteutus raportin muodostamiseksi jäi puuttumaan, sillä suurin osa raportin tiedoista rakentuu opintohallintojärjestelmän kautta ja sitä oltiin juuri vaihtamassa uuteen. Suunnitelma tuloksellisuusraportista ja sen sisällöstä ovat odottamassa opintohallintojärjestelmän valmistumista ja se tulee näyttämään kuvion 29 mukaiselta raportilta. Käytännön työ vie sitä eteenpäin toimintatutkimuksen syklien mukaisesti kohti haluttua lopputulosta.

Toimintatutkimus tutkimusmetodinä on niin lähellä käytännön työtä, että ainakin allekirjoittaneella käytännön ihmisenä oli välistä vaikeuksia tajuta, että tämä on osa tutkimusta, niin osa jokapäiväistä työtä nämä tutkimukseen liittyvät asiat olivat. Asioiden kirjaaminen ja systemaattisempi raportointi antoi asioihin uusia näkökulmia ja eri asioiden yhteys toisiinsa avautui uudella tavalla. Raportoinnin olisi pitänyt olla vielä systemaattisempaa heti alusta lähtien. Haastattelut tukivat hyvin toimintatutkimusta ja antoivat tietoa mittarien synnystä ja prosessien etenemisestä. Tuloksellisuusraportin sisältämä mittaristo kuvasi hyvin sitä, miten hyvin toiminnalliset tavoitteet olivat toteutuneet. Taloudellisen tuloksellisuuden seuraamista varten päätettiin rakentaa myös tuottavuusraportti, joko on kuvattu kuviossa 4.2. Tämä mahdollistaa paremman kuvan kokonaisuudesta.

BSC	MITTARI : MÄÄRÄLLINEN (M), LAADULLINEN (L), OPH:N MITTAREIHIN PERUSTUVA (OPH)	TOT -1	TOT 0	ENN +1
	<b>TULOKSELLISUUSMITTARIT</b>			
	Vetovoimaluku (M)			
	Suoritettujen tutkintojen ja osatutkintojen määrä, kpl (M) (OPH)			
	Suoritettujen osaamispisteet, kpl (M)(OPH) Nuoret			
	Läpäisy, OPH:n vaikuttavuusmittarin arvot (M) (OPH)			
	Läpäisy, työllistyminen			
	Läpäisy, jatko-opinnot			
	Läpäisy, työtön			
	Keskeyttäminen, OPH:n vaikuttavuusmittarin arvot (M) (OPH)			
	Ei läpäissyt, työllinen, jatko-opinnot			
	Ei läpäissyt, työtön			
	Opiskelijapalaute (1-5) (M) (OPH) + sanallinen palaute			
	Työelämäpalaute (L) (M) (OPH) + sanallinen palaute			
	Jatko-opintoihin sijoittuneet, hlö (M) (OPH)			
	Opetushenkilöstön pätevyys % (M) (OPH)			
	Henkilöstön kehittämismittari % (OPH)			
	Tulosindeksi			
	Tulosindeksin kehittyminen +/-0 (M)(OPH)			
	<b>TUOTTAVUUSMITTARIT</b>			
	Opiskelija/opettaja, % (M)			
	Tuottavuusmittari-indeksi			
	Lähiopetus/kaikki opintoviikot			
	TOP-jaksot/kaikki opintoviikot, % (M)			
	Oppimisympäristöihin kohdistuvat investoinnit, € ja kpl (M)			
	<b>VAIKUTTAVAT TAUSTA-AINEISTOT</b>			
	Klusteriraportit, ennakointi			
	Sijoittumiskyselyt			
	Työttömyysaste pääasiallisella sijoittumisalueella (Te-keskus)			
	Ikäluokat 1-16 (Tilastokeskus)			
	Työllisyyskatsaus (TE-keskus)			

Kuvio 29. Tuloksellisuusraportti

Tutkimuksen toissijaisina tavoitteina tai alatavoitteina oli tutkimuksen avulla selvittää mitä sisäisiä keinoja tai tekijöitä voidaan hyödyntää prosessien ja sitä kautta tuloksellisuuden parantamisessa. Näitä tuloksia ja pohdintoja on käyty lävitse luvussa 6. Nyt saavutetut tiedot perustuvat pääosin tehtyihin haastatteluihin sekä eri työryhmien kautta esille tulleisiin käsityksiin asioista.

Yhteenvedon voidaan sanoa, että panostaminen keskeisimpiin tuloksellisuuteen vaikuttaviin mittareihin ja (vetovoima, läpäisyn edistäminen opiskelijoiden työllistyminen ja jatko-opiskelumahdollisuudet, keskeytysten ehkäisy sekä palautteen keruu) niihin liittyviin prosesseihin eli opetuksen suunnitteluun, opetukseen ja erityisopetukseen antavat eniten tuottoa takaisin. Lisäksi opetukseen liittyvät laatutoimet ovat tärkeässä asemassa, sillä esimerkiksi hyvien käytäntöjen lanseeraus eri puolille organisaatiota tuottaa takaisin niihin sijoitetut panokset. Näillä on jatkossa merkitys myös tuloksellisuuden ennustamisessa. Tuloksellisuus-

den ennakoiminen vaatii myös organisaation ulkoista tietoa ja tutkimuksen aikana selvitettiin niitä tiedonlähteitä mitä hyödynnettiin jo tuloksellisuuteen vaikuttavien tekijöiden ennakoinnissa sekä kartoitettiin uusia tiedonlähteitä. Tämä tapahtui haastattelujen avulla ja aineiston haulla internetistä. Tiedonlähteitä ja niiden käyttöä on käyty lävitse kappaleessa 6.3.

Tietolähteistä saatava tieto jää hyödyntämättä, mikäli se tulee yksittäisinä esityksinä. Olisikin hyvä tuottaa tarpeeseen kohdennetut koontiraportit päätöksenteon tueksi. Ennakoivaa raportoinnista saadaan kun historiatietoja hyödyntäen pyritään laskemaan ennustetta tulevasta ja parin keskeisimmän vaikutustekijän avulla luomaan trendisarjaa. Määrällisten arvojen lisäksi raporttien tulisi sisältää laadullisia tekijöitä eli sanallista selostetta arvoihin päätyemisestä tai arvojen tulkinnasta. Raportin tuottamat määrälliset tiedot ja grafiikat voitaisiin tuottaa suoraan lähdejärjestelmästä, FPM -järjestelmän avulla, jolloin niiden tuottaminen ei veisi aikaa ja voitaisiin keskittyä muun aineiston hakuun. Tämä mahdollistaa raportin tuottamisen nopeasti ja yksikkötasoa alemmalta tasolta. Raportit liitetäisiin osaksi vuosikelloa, jotta niiden tuottaminen tiettyyn vuodenaikaan olisi osa prosessia. Kohdennetut raportit olisi hyvä tuottaa ainakin seuraavista kokonaisuuksista:

- 1) Aloituspaikkojen määrittely eli ennakointiaineisto vuoden vaihteessa koulutusaloittain. Tarkennus syksyllä asiasta, jolloin vuoden vaihteen raportti on nopeampi tuottaa. (Klusterityöryhmien raportit, neuvottelukuntien ja TOP- raporttien yhteenvedot, työllisyyskatsaukset jne.)
- 2) Vetovoima (hakijatilanne) koulutusaloittain; alustava raportti toukokuussa ja syyskuussa lopullinen tilanne (Peruskoulun päättäneet, ikärakenne, hakijatilasto Opinpolun raporttina, vertailutieto muista koulutuksenjärjestäjistä koulutusaloittain)
- 3) Tutkintojen määrä, tutkinnon osien määrä. Lämpäisseiden ja keskeyttäneiden määrä ja kehittyminen koulutusaloittain (Luvut oppilashallintojärjestelmästä, ennuste trendikäyränä historian perusteella, vertailu erityisopiskelijoiden määrä) Alustava raportti kesäkuussa, tarkennettu raportti syyskuussa => arvio vaikutuksesta tuloksellisuuteen.

- 4) Työelämä- ja opiskelijapalautteen analysointi koulutusaloittain. Raportin toteutusajankohdat riippuvat palautteen keruuväliajoista. Laaja tuloksellisuuden vaikuttavan palautteen analysointi kolmoskohdan yhteydessä.

Kolmos- ja neloskohdan raporttien kohdalla kesäkuun raportin merkitys olisi prosesseja kehittävä. Mikäli raporteista nousisi esille esim. läpäisyn heikentyminen jollain koulutusallalla, niin seuraavan lukukauden alkuun olisi vielä aikaa ja ehdittäisiin suunnitella toimintasuunnitelma arvojen kohentamiseksi esim. opettajien koulutusten lisääminen, lisätuen kohdentaminen erityisopetukseen jne. Näin ongelmakohtiin päästään kiinni heti lukuvuoden alussa. Ongelmaksi raporttien rakentamiseen voi muodostua resurssikysymykset, kun väki talossa vähenee. Toisaalta opetuksen ja tukipalveluiden laadun kehittäminen on avainasia tulevinakin vuosina ja tätä tavoitetta tukee myös systemaattinen arviointi ja raportointi.

Tutkimuksen päätavoite, tuloksellisuuden mittareiden määrittely, rakentaminen sekä raportointi, onnistuivat hyvin. Kun puhutaan ammatillisen koulutuksen tuloksellisuudesta, tutkimuksessa esille nostetut asiat ja raportille nostetut mittarit kuvaavat hyvin tuloksellisuutta ja sen kehittymistä. Ainoana toteutumattomana tekijänä jäi se, ettei raporttia pystynyt vielä rakentamaan FPM:n sisälle. Kaikkien raporttien tuottaminen olisi vaatinut vuoden jatko-aikaa ja toisaalta, työ jatkuu normaalisti eteenpäin, kun raportin rakentamiseen vaadittavat edellytykset on luotu opiskelijahallintojärjestelmän valmistumisen myötä.

Toimintatutkimus haastatteluiden tukemana oli oikein valittu tutkimustapa tätä kokonaisuutta ajatellen. Tutkimuksen tuloksia voidaan siis siltä osin pitää luotettavina ja Lappian tarpeeseen nähden oikeina. Parannettavaa jäi prosessien tunnistamiseen ja tuloksellisuutta parantavien keinojen löytämiseen. Myöskin hyviä tietolähteitä voi olla vielä löytymättä, siltä osin tutkimukseen käytetty aika oli liian suppea. Toisaalta keskeisimmät tiedonlähteet ovat jo tiedossa. Tutkimukseen olisi voinut saada pedagogista näkemystä haastattelujen määrää lisäämällä, jolloin olisi voitu antaa tyhjentävämpiä vastauksia ja opetushenkilöstön kokemuksia prosessien toimivuudesta. Täytyy myös huomioida, että haastateltavat olivat kaikki samasta yksiköstä, tosin he ovat päivittäin tekemisissä myös toisten

yksiköiden henkilöstön kanssa. Haastateltavin laajamittaisella määrän kasvattamisella tai jopa kyselyllä olisi tutkimuksen arvoa saatu nostettua, mutta se olisi laajentanut tutkimusta ja toissijaisesta tavoitteesta olisi tullut ensisijainen. Tutkimusta olisi parantanut myös jos olisi omannut pedagogista osaamista itsekin. Luotettavuus ei ole pedagogisen osaamisen puutteesta kärsinyt, mutta syvyyttä prosessien ymmärtämiselle olisi tullut sen myötä lisää. Myös laajempi haastateltavien määrä olisi todennäköisesti antanut laajempaa näkemystä. Tässä piileekin jatkotutkimuksen paikka esimerkiksi pedagogiikan hallitsevalla, tutkia tuloksellisuuden vaikuttavien prosessien toimivuus ja laatuun vaikuttavat tekijät Lapiassa ja sen eri yksiköissä. Tämä antaisi vastauksia myös tuloksellisuuden enustettavuuteen liittyvissä kysymyksissä.

Lopuksi todettakoon vielä, että tukipalveluiden ydintehtävä on tukea ydinprosessien toimivuutta ja edesauttaa johdon päätöksentekoa prosessin eri vaiheissa tuottamalla oikeaa ja luotettavaa tietoa. Vaikka opinnäytetyössä on pohdittu ydinprosessien toimivuutta ja opetuksen roolia prosessin osana, niin tutkimuksen päätavoite: mittarit ja raportoinnin kehittäminen, ovat tukipalveluiden tehtävä osana prosessia. Siinä mielessä raportti ja sen kehittäminen ovat parasta tukea, mitä tuloksellisuuden prosessille ja itse tuloksellisuudelle voidaan tässä roolissa antaa. Hyvä mittari kertoo paljon, kunhan ymmärtää mistä se muodostuu ja mitkä tekijät sen muodostumiseen vaikuttavat. Ilman sisältöä ja analysointia mittari on vain tyhjä luku.

## LÄHDELUETTELO

- Alhola, K. – Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten – Esimiehille ja asi-  
antuntijoille. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Arbetsförmedlingen 2014. Ruotsin työministeriön julkaisuja. Osoitteessa  
www.arbetsformedlingen.se/prognoser. 22.4.2014.
- Emma 2014. Alueellisen ennakkoinnin kehittämisen Emma-sivusto. Osoitteessa  
emma.pilkahdus.fi . 22.4.2014.
- Hallikainen, M. Sähköposti kommentaatio 5.5.2014.
- Heikkilä, P 2014. Ammattiopisto Lappian opintojohtajan haastattelu 25.2.2014
- Hiironniemi, S. 1992. Tuloksellisuuden arviointi – Käsikirja kunnallisille työpai-  
koille. Suomen kaupunkiliiton julkaisuja. Jyväskylä: Gummerus Kir-  
japaino Oy.
- Jyrkkiö, E. – Riistama, V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki:  
WSOY.
- Järvenpää, M. – Länsiluoto, A. – Partanen, V. – Pellinen, J. 2013. Talousohjaus  
ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kankkunen, K. – Matikainen, E. – Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen.  
Sokkolennosta hallittuun nousuun. Talentum. Jyväskylä: Gummerus  
kirjapaino Oy.
- Kaplan, R. – Norton, D.. 2004. Strategiakartat, Aineettoman pääoman muutta-  
minen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum. Jyväskylä: Gummerus Kir-  
janpaino Oy.
- Koski, L. 2014. EFQM – malli ja ammatillisen koulutuksen laatupalkinto- hake-  
muksen laatiminen, kokemuksia aiempien hakukierrosten prosessis-  
ta ja arvioinnista. Esitelmä Ammatillisen koulutuksen laatupalkinto  
2014 -tiedotustilaisuudessa Helsingissä 10.2.2014.
- Korkeakoulujen KA-pilotti ryhmä 2011. Kartturi –Korkeakoulujen kokonaisarkki-  
tehtuurin menetelmäopas. Asiakaslähtöisen toiminnan ja tietohallin-  
non kokonaisvaltainen kehittäminen. CSC – Tieteen tietotekniikan  
keskus Oy. Helsinki: Unigrafia Oy.
- Landstinget 2014. Norrbottenin läänin maakäräjät. Osoitteessa www.nll.se.  
22.4.2014.
- Lapin liitto.2014. Lapin ammatillisen koulutuksen kehittämissuunnitelma.  
31.1.2014.



- Lapin Luotsi 2014. Lapin luotsi – Lapin maakunnan ennakointisivusto. Osoitteessa luotsi.lappi.fi/1. 22.4.2014.
- Lappia 2014. Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappian esittely. Osoitteessa www.kkylappia.fi/Suomeksi/Esittely/. 3.5.2014.
- Lappia 2013. KY Lappian strategia 2020 Strategian ja laadunhallinnan sivusto Lappian intranetissä. 14.2.2014.
- Lappia 2013b. Opiskelijapalaute syksy 2013.
- Lappia 2012. Vuoden 2012 Lappian henkilöstökyselyn aineisto
- Leponiemi, J. 2014. Ammattiopisto Lappian rehtorin haastattelu 25.2.2014
- Lilja, V. 2013. Strategialinja puhe hallitukselle talousarviomatalla 7.11.2013
- Lilja, V. 2014. Sähköposti kommentoinnit 10.5.2014
- Lukka, K. 2001. Konstrukttiivinen tutkimusote. Osoitteessa www.metodix.com. 3.5.2014.
- Malmi, T. – Peltola, J. – Toivanen, J.. 2006. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum Media Oy
- Marttinen, M. 2014. Ammattiopisto Lappian opintosihteerin haastattelu 25.2.2014
- Niiranen, V. – Stenvall, J. – Lumijärvi, I. 2005. Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi, Tasapainoitettu mittaristo kunnallisessa organisaatiossa. Kartuke –tutkimusohjelman julkaisuja 3. PS-kustannus. Keuruu.: Otavan kirjapaino Oy.
- Niven, P. 2006. Balanced Scorecard –Step by Step – Maximizing performance ja Maintaining. Results. John Wiley & Sons Inc
- OKM 2014. Ehdotus Ammatillisen perus- ja lisäkoulutuksen uudeksi rahoitusjärjestelmäksi. Opetus- ja kulttuuriministeriö 11.4.2014
- OKM 2014b. Ammatillisen koulutuksen opintosuoritusten siirtojärjestelmä (EC-VET). Osoitteessa [http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/artikkelit/amatillisen\\_koulutuksen\\_koeopenhamina-prosessi/ecvet.html](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/artikkelit/amatillisen_koulutuksen_koeopenhamina-prosessi/ecvet.html) Opetus- ja kulttuuriministeriö. 22.4.2014.
- Opetushallitus 2014b, Opiskeluhoolto ammatillisessa peruskoulutuksessa. Osoitteessa [www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/opetussuunnitelmien\\_ja\\_tutkintojen\\_perusteet/103/0/opiskeluhoolto\\_amatillisessa\\_peruskoulutuksessa](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/opetussuunnitelmien_ja_tutkintojen_perusteet/103/0/opiskeluhoolto_amatillisessa_peruskoulutuksessa). 22.4.2014

- Opetushallitus 2014c, Laaturapinnat [www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadun\\_hallinnan\\_tuki/laaturapinnat](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadun_hallinnan_tuki/laaturapinnat) 22.4.2014.
- Opetushallitus 2014e. Opetus- ja Kulttuuritoimen rahoitusjärjestelmän raportit vuosilta 2011-2014. Osoitteessa <http://vos.uta.fi/rap/>. 22.4.2014.
- Opetushallitus 2014. Ammatillisen peruskoulutuksen tulosrahoitus. Tulostietojen seloste vuodelle 2014. Helsinki
- Opetushallitus 2013. Ammatillisen koulutuksen laatujärjestelmän arviointi. Pilotointiversio: Kohteet ja kriteerit –taulukko.
- Opetushallitus 2012. Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitus 2013. Yksikköhintojen ja rahoituksen määräytyminen vuonna 2013. Oppaat ja käsikirjat 2013:2. Helsinki.
- Opetushallitus 2008. Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus. Yliopistopaino. Helsinki.
- Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Talentum. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rentola, P. – Juhola, L. – Markkanen, J. 2014. Vuoden 2014 kustannuskeruu. Esitelmä Ammatillisen koulutuksen rahoituksen teemapäivänä Oulussa 13.5.2014.
- Sanaksenaho, K. 2014. Ammattiopisto Lappian opintosihteerin haastattelu 25.2.2014.
- SKL 2014. Ruotsin kuntien ja maakäräjien tiedotusmateriaalit. Osoitteessa [webbutik.skl.se](http://webbutik.skl.se). 22.4.2014.
- Suojanen, U. 2014. Toimintatutkimus. Osoitteessa [www.metodix.com](http://www.metodix.com) 3.5.2014.
- Säilä, E. – Hellén-Toivanen, P. – Pakkanen, K. - Kääriäinen, A. – Urrila, A. 2008. Kunnan hallinto, talous ja valvonta. KPMG- kirjasarja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Tilastokeskus 2014. Tilastokeskuksen koulutukseen liittyvät tilastot. Osoitteessa [www.tilastokeskus.fi/til/kou.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/kou.html). 22.4.2014.
- Tilastokeskus 2014b. Tilastokeskuksen työmarkkinoihin liittyvät tilastot. Osoitteessa [www.tilastokeskus.fi/til/tym.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/tym.html). 22.4.2014.
- TEM 2014. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisut. Osoitteessa [www.tem.fi/julkaisut](http://www.tem.fi/julkaisut). 22.4.2014

- Tuomi, L. - Sumkin, T.. 2010. Strategia arjessa, oivalluksia organisaation uudistajalle. Helsinki: WSOYpro Oy
- Valtioneuvosto 2013a: Rakennepoliittinen ohjelma. Aineisto 29.8.2013. Osoitteessa <http://valtioneuvosto.fi/etusivu/rakenneuudistus395285/tiedostot/rakennepoliittinen-ohjelma-29082013/fi.pdf>. 15.2.2014
- Valtioneuvosto 2013b: Hallituksen päätös rakennepoliittisen ohjelman toimeenpanosta osana julkisen talouden suunnitelmaa. Julkaistu 25.3.2014.

## **LIITTEET**

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Latu 2020 strategian nykyinen mittaristo

Liite 3. Latu 2015 strategian mittaristo ammattiopistotasoa

Liite 4. Kustannusraportin luvut ja grafiikka, tekniikan ala

## LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Mitkä mittareista tulevat suoraan jostain järjestelmästä?
2. Mistä tiedoista mittariaineisto muodostuu eri mittareissa?
  - a. Vetovoimaluku
  - b. Läpäisseiden määrä
  - c. Keskeyttäneiden määrä
  - d. Henkilöstön kehittämismittari
  - e. Opettajien pätevytyminen
3. Mitä (tuloksellisuusmittareihin liittyviä) tietoja syötetään järjestelmään ja kuka sen tekee? Onko tiedon syöttö ohjeistettu?
  - a. Tutkintojen määrä
  - b. Tutkinnon osien määrä
  - c. Opintosuoritusten määrä
  - d. Osaamispisteiden määrä (tulevaisuudessa)
4. Onko valmis aineisto saatavissa jossain tiedonsiirtoon sopivassa muodossa?
5. Onko mittari osa jotain prosessia. Jos on, niin mitä ja onko se kuvattu?
6. Mitkä prosessit vaikuttavat vaikuttavuusmittarin arvoihin?
7. Mitä toimenpiteitä on oppilaitoksessamme tehty tuloksellisuuteen vaikuttavien arvojen parantamiseksi? Mihin pitäisi panostaa?
  - a. Läpäisyn tehostaminen
  - b. Keskeytysten ehkäisy
  - c. Opetushenkilöstön pätevyys
  - d. Vetovoimaisuus
8. Mitä opiskelijapalautteita oppilaitoksessamme kerätään?
9. Mitä työelämäpalautetta oppilaitoksessamme kerätään?
10. Miten selvitetään valmistumisen jälkeen työllistyneiden, työttömien ja jatko-opintoihin sijoittuneiden määrä?
11. Mitä tietolähteitä käytetään hyväksi ennakoititiedon saamiseksi?
12. Miten aloituspaikkojen määrittelyyn vaikuttaa?

## LIITE 2: LAPPIAN LATU 2020 STRATEGIN MITTARIT

BSC	STRATEGINEN TAVOITE/TAVOITTEET	MITTARI : MÄÄRÄLLINEN (M), LAADULLINEN (L), OPH:N MITTAREIHIN PERUSTUVA (OPH)
V a i k u t t a v u s	<b>1. Lappia on laadukas ja vetovoimainen, oikean osaamisen moottori</b>	
	<b>1. Olemme opiskelijan paras vaihtoehto</b>	<b>Vetovoima, % (M)</b>
	Opiskelijat viihtyvät oppilaitoksessa ja etenevät opinnoissaan sovitun aikataulun mukaisesti	Suoritettujen tutkintojen ja osatutkintojen määrä, kpl (M) (OPH) Nuoret ja Aikuiset Suoritetut osaamispisteet, kpl (M)(OPH) Nuoret 1) Läpäisy, OPH:n vaikuttavuusmittarin arvot (M) (OPH) 2) Keskeyttäminen, OPH:n vaikuttavuusmittarin arvot (M) (OPH) 2)
	Opiskelijapalaute kerätään luotettavasti ja sitä käytetään toiminnan kehittämiseen	Opiskelijapalaute (1-5) (M) (OPH) 3)
	Opiskelijat osallistuvat toimintamme kehittämiseen.	Sanallinen seloste (L)
	<b>2. Lappia on vahva aluevaikuttaja ja kasvun kumppani</b>	
	<b>1. Olemme sidosryhmillemme alueen vetovoimaisin strateginen kumppani</b>	<b>Työelämäpalaute (L) (M) (OPH)</b>
	Meillä on merkittävä osa alueen elinkeinoelämän osaamispalvelukumppanuuksista	Asiakaskontaktien määrä, kpl (M) Asiakasyritysten- ja organisaatioiden määrä, kpl (M)
	Palaute kumppaneilta ja elinkeinoelämäältä	Työelämäpalaute (L) (M) (OPH)
	<b>3. Lappia on tehokas, osaava ja innovatiivinen yhteistö</b>	
	<b>1. Olemme valtakunnallisesti arvostettu ja tunnustettu toimija.</b>	<b>Sanallinen seloste (L)</b>
	Osallistumme valtakunnallisesti merkittäviin toimintaamme kehittäviin työryhmiin	Osallisuudet, kpl (M), sanallinen seloste (L)
Muodostamme strategisten kumppaneidemme kanssa win-win-suhteen	Strategiset kumppanuudet (M), Sanallinen seloste (L)	
Toimintaamme liittyvät valtakunnalliset resurssit kasvavat	Sanallinen seloste, graafinen kuvaus (L)	
Toimintamme erinomaisuuden tunnusmerkit vahvistuvat (vrt. OPH:n laatuksiteerit)	Laadukkaan toiminnan kehitys (ka +/-) (M)	

BSC	STRATEGINEN TAVOITE/TAVOITTEET	MITTARI : MÄÄRÄLLINEN (M), LAADULLINEN (L), OPH:N MITTAREIHIN PERUSTUVA (OPH)
T o i m i n t a j a p a l v e l u t	<b>1. Lappia on laadukas ja vetovoimainen, oikean osaamisen moottori</b>	
	<b>1. Tarjoamme monipuolisesti palveluja</b>	
	Strategian mukaisia toimia tai toimintoja käynnistyy vuosittain.	Sanallinen seloste (L)
	<b>2. Lappia on vahva aluevaikuttaja ja kasvun kumppani</b>	
	<b>1. Meiltä valmistuneet ovat kysyttävä työssä ja heillä on valmiudet yrittämiseen</b>	<b>Työllistyminen % (M) (OPH) 2)</b>
		Aiko työllistyminen % (M) (OPH) 2) Jatko-opintoihin sijoittuneet, hlö (M) (OPH) 2)
	<b>Työelämä suosittelee meitä referensseissään</b>	<b>Referenssien määrä kpl (M), sanallinen seloste (L)</b>
	<b>3. Lappia on tehokas , osaava innovatiivinen yhteistö</b>	
	<b>1. Olemme jatkuvasti tuloksellisempi toimija</b>	
	Kiinnitämme kehittämistoimet OPH:n tuloksellisuummittarivoja kehittäviin osa-alueisiin	Tulosindeksin kehittyminen +/-/0 (M)(OPH)
	(HOX! Kehittämistöimien käynnistäminen perustuu itsearviointiin tuloksiin)	Opetushenkilöstön pätevyys % (M) (OPH) Tukipalveluhenkilöstön pätevyys, sanallinen seloste (L)

BSC	STRATEGINEN TAVOITE/TAVOITTEET	MITTARI : MÄÄRÄLLINEN (M), LAADULLINEN (L), OPH:N MITTAREIHIN PERUSTUVA (OPH)
V o i m a v a r a t  j a t a i o u s	<b>1. Lappia on laadukas ja vetovoimainen, oikean osaamisen moottori</b>	
	<b>1. Uudet toimintamme parantavat yhtymän kokonaistaloutta ja monipuolistavat koulutuskokonaisuutta kestävästi</b>	
	Uudet toiminnot käynnistetään suunnitelmallisesti olemassa oleviin prosesseihin kytkien	Sanallinen seloste (L)
	Rahoitus kattaa valitut toiminnot	Opiskelija/opettaja, % (M) E-opinnot kpl/kaikki opinnot, % (M) Lähiopetus/kaikki opinnot, % (M)
	<b>2. Lappia on vahva aluevaikuttaja ja kasvun kumppani</b>	
	<b>1. Uudistamme oppimisympäristöjemme ennakoiden</b>	
	Pitkän aikavälin investointisuunnitelma	Investointisuunnitelma toimintakaudelle, € (M)
	Oppimisympäristö-käsitteen laajennus	Oppimisympäristöihin kohdistuvat investoinnit, € ja kpl (M) TOP-jaksot/kaikki opintoviikot, % (M)
	<b>3. Lappia on tehokas, osaava ja innovatiivinen yhteistö</b>	
	<b>1. Toimimme kustannustehokkaasti</b>	
Turvaamme kassan riittävyyden	Kassan riittävyys, pv	
Vuosikate sitovuustasona	Vuosikate /poistot > 100%	
Tuottavuutemme nousee	Tuottavuusmittari-indeksi	

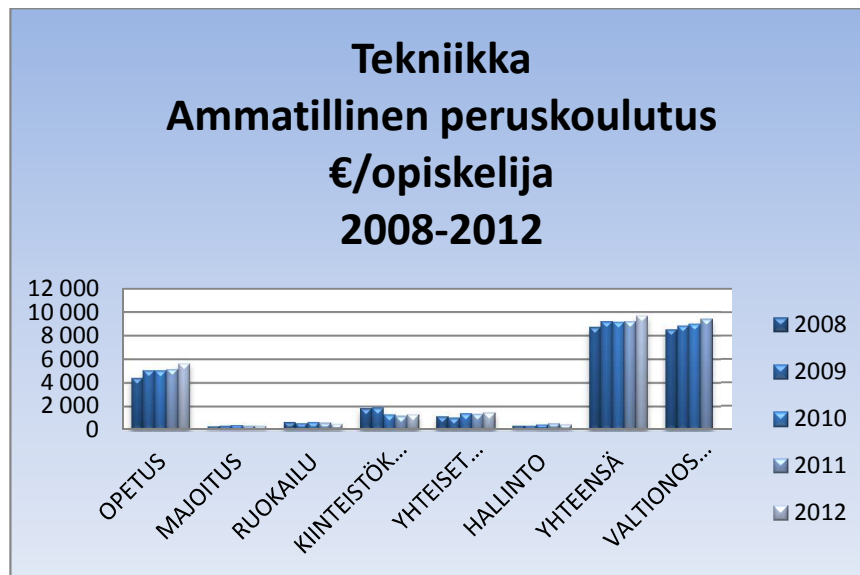
BSC	STRATEGINEN TAVOITE/TAVOITTEET	MITTARI : MÄÄRÄLLINEN (M), LAADULLINEN (L), OPH:N MITTAREIHIN PERUSTUVA (OPH)
U u d i s t a m i n e n	<b>1. Lappia on laadukas ja vetovoimainen, oikean osaamisen moottori</b>	
	<b>1. Varmistamme tulevaisuuden osaamisen ja vahvistamme elinikäisen oppimisen valmiuksia</b>	
	Aktiivinen toiminta ennakoitiverkostoissa	Sanallinen seloste (L)
	Aktiivisuus työelämäyhteistyössä	Opettajien työelämäviikot/kpl (M) Työelämäpalaute osaamisen osalta (1-5) (OPH) (M) (L) 2)
	<b>2. Lappia on vahva aluevaikuttaja ja kasvun kumppani</b>	
	<b>1. Teemme uutta uudella tavalla</b>	
	Vuosittain vähintään kaksi uutta avausta	Uudet avaukset, sanallinen seloste (L)
	<b>3. Lappia on tehokas , osaava innovatiivinen yhteistö</b>	
	<b>1. Olemme arvostettu asiantuntijayhteistö</b>	
	Tuntemme yhteiset tavoitteemme	Kehittämiskeskustelut % (M)
Esimiestemme työ tukee tavoitteitamme	Johtaminen, indeksi ( 1-5) (M)	
Edistämme työyhteisömme hyvinvointia	Henkilöstökyselyn keskiarvoindeksi (1-5) (M)	
Toimimme yhteisten arvojen mukaisesti		
Toimintamme synnyttää innovaatioita.	Henkilöstön kehittämismittari % (OPH)	

### LIITE 3. LAPPIAN LATU 2015 STRATEGIAN MITTARIT

	TA 2013	TOT 2013
<b>Mittari</b>		
<b>Vaikuttavuus</b>		
Aluevaikuttavuus		
- Nuoret: Suoritetut tutkinnot (kpl)	670,00	700,00
- Aiko: Suoritetut näyttötutkinnot tai osatutkinnot (kpl)	500,00	580,00
- Nuoret: Työllistyminen (%)	60,00	60,00
- Aiko: Työllistyminen oppisopimuskoulutuksen jälkeen	88,00	87,00
- Työtoiminta (1000 €)	486	372
- AO:sta ammattikorkeakouluun siirtyneet hlöä	30,00	58,00
Asiakastytyväisyys		
- Opiskelijapalaute (1-4)	3,40	3,10
- Työelämäpalaute (1-5)	3,60	4,20
<b>Toiminta ja palvelut</b>		
Opetus ja oppiminen		
- Suoritetut opintoviikot/opiskelija (perustutkinnot) (kpl)	34,0	35,0
- Keskeyttämistäaste/perustutkinnot	8,0	11,8
- Läpäisyaste (%)	65,00	55,00
Johtaminen		
- Johtamisprosessi (1-5)		3,50
<b>Uudistuminen</b>		
Osaamisen ja toiminnan kehittäminen		
- Henkilöstön kehittämisres. %/henk.menot	3,50	3,60
- Kehittämiskeskustelut % (henk.raportista)	98,00	70,00
Työhyvinvointi		
- Henkilöstökyselyn keskiarvo		3,40
<b>Voimavarat ja talous</b>		
Osaava henkilöstö		
- Opiskelijat/opettajat	16,00	16,20
Toimintaympäristöt		
- Poistot toimintakatteesta	83%	68%
<b>Kustannustehokkuus</b>		
- Toimintakate toimintatuotoista	2%	2%
<b>Toiminnan laajuustiedot</b>		
Henkilöstön määrä (Htv, henk.suunnitelma)	349,0	352,5
Opiskelijamäärä		
Perustutkinto-opiskelijat (Lis. 2740+12)	2740,00	2761,00
Oppisopimuskoulutus	457,00	501,00
Aikuiskoulutus pl. opso	533,00	484,10
Haaparannan koulutus	40,00	39,00
Opiskelijamäärä yhteensä	3770,00	3785,10
<b>Talous</b>	<b>TA 2013</b>	<b>TOT 2013</b>
<b>TOIMINTATULOT</b>	<b>42 508 124</b>	<b>42 785 595</b>
* Vos-tulot	31 888 452	31 789 167
* Myyntitulot	37 235 088	37 107 483
* Maksutuotot	83 990	125 561
* Tuet ja avustukset	1 428 667	1 448 763
* Vuokratuotot	185 950	179 865
* Muut tuotot	90 756	47 485
* Sisäiset tuotot	3 483 673	3 876 439
<b>TOIMINTAMENOT</b>	<b>41 509 793</b>	<b>41 820 932</b>
* Palkat	16 152 709	16 088 870
* Muut henkilöstömenot	4 326 195	4 211 545
* Palvelujen ostot	3 445 233	3 657 660
* Aineet ja tarvikkeet	3 366 612	3 442 838
* Avustukset	43 860	38 076
* Muut toimintakulut	1 365 717	1 348 766
* Sisäiset muut kulut	8 238 517	8 506 036
* Vyörytykset	4 570 951	4 527 141
<b>TOIMINTAKATE</b>	<b>998 331</b>	<b>964 663</b>
*Poistot	830 642	660 118
<b>TILIKAUDEN TULOS</b>	<b>167 689</b>	<b>304 546</b>



## LIITE 4 KUSTANNUSRAPORTTITIEDOJEN LUVUT JA GRAFIIKKA



### TEKNIikka

#### TUNNUSLUKUJA VOS-POHJAN BRUTTOMENOISTA

	Lappia 2012	Maan keskiarvo 2012	Ero vert. ryhmään %
Opetusmenot €/opetustunti	77 €	78 €	-1,6 %
Kiinteistöt e/huon.pinta-ala	65 €	88 €	-26,5 %
Majoitusmenot/maj.opisk.	2 465 €	1 902 €	29,7 %
Hallinto ja yht.toim €/opetustunti	26 €	24 €	5,1 %
Käyttömenot yht brutto €/opetustunti	131 €	137 €	-4,0 %

