

Elisa Kuisma

**JOHDON RAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN KAJAANIN AMMATTIKOR-
KEAKOULUSSA BALANCED SCORECARD -MITTARIEN SEURANNAN
AVULLA**

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomikoulutus
Syksy 2008



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Elisa Kuisma	
Työn nimi Johdon raportoinnin kehittäminen Kajaanin ammattikorkeakoulussa Balanced Scorecard -mittarien seurannan avulla	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Taloushallinto	Ohjaaja(t) Raija Jormakka Toimeksiantaja Kajaanin ammattikorkeakoulu
Aika Syksy 2008	Sivumäärä ja liitteet 55 + 66
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli koota ajantasaista tietoa Kajaanin ammattikorkeakoulun toiminnasta ja taloudesta johdon raportointiin. Tavoitteena oli kehittää Kajaanin ammattikorkeakoulun toiminnan mittareiden seurantaa.</p> <p>Toiminnan mittareiden kokoamisella halutaan helpottaa johdon työtä siten, että heillä on helposti saatavilla olennaista ja ajantasaista tietoa Kajaanin ammattikorkeakoulun toiminnasta. Koottavat mittarit ovat olemassa olevia mittareita ja suurin osa niistä on Kajaanin ammattikorkeakoulun Balanced Scorecardin mittareita.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään kunnan talouden ja toiminnan arviointia sekä kunnan liikelaitosta. Teorian ydinosa muodostuu johdon raportoinnista ja Balanced Scorecardista.</p> <p>Mittareiden olemassa olevat tiedot hankittiin tiedontuottajilta pääasiassa sähköpostitse. Lähes kaikista mittareista saatiin tiedot viimeisen viiden vuoden ajalta. Tiedot koottiin Excel-tiedostoihin. Jokaiselle mittarille tehtiin oma tiedosto ja lisäksi tehtiin yhteenvetotiedosto kaikista mittareista koko ammattikorkeakoulun tasolla. Taulukoihin tehtiin sarakkeet myös kolmen seuraavan vuoden tietoja varten.</p> <p>Opinnäytetyön tuotoksena syntyi yhteensä 15 Excel-tiedostoa, jotka sisältävät numeerisia tietoja ja niiden pohjalta laadittuja graafisia kuvioita. Tiedontuottajille laadittiin käyttöohjeet tiedostojen käyttöä varten.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Balanced Scorecard, johdon raportointi, kunnan talous, kunnan liikelaitos
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Elisa Kuisma	
Title Development of Management Reporting at Kajaani University of Applied Sciences with the Follow-up of Balanced Scorecard Indicators	
Optional Professional Studies Accounting	Instructor(s) Raija Jormakka
	Commissioned by Kajaani University of Applied Sciences
Date Autumn 2008	Total Number of Pages and Appendices 55 + 66
<p>The purpose of this thesis was to gather current operational and economic information for management reporting at Kajaani University of Applied Sciences. The aim was to develop the follow-up of the key performance indicators at Kajaani University of Applied Sciences.</p> <p>Gathering of the indicators aims to facilitate the work of the management group, so that they receive easily essential and current operational information. Nearly all of the gathered indicators are part of Balanced Scorecard indicators at Kajaani University of Applied Sciences. These indicators were chosen earlier and their information was available.</p> <p>The theory part of the thesis focuses on estimating municipal finance and operations as well as the municipal financial unit. The main parts of the theory are management reporting and Balanced Scorecard.</p> <p>The earlier information on operational indicators was collected from information producers mainly by e-mail. Information from the last five years was obtained from almost all of the indicators. The information was collected in Excel-files. Each indicator was presented in its own file and in addition one file for summarizing all the indicators at the level of the whole university was designed. Information from the next three years can be added in the tables.</p> <p>As a result of this thesis, totally 15 Excel-files were created. The files include numeric information and a graphic diagram of them. The information producers can use the files according to the instructions.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Balanced Scorecard, management reporting, municipal finance, municipal financial unit
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 KUNNAN TALOUS	2
2.1 Talouden ohjaus	2
2.2 Talouden suunnittelu	3
2.3 Talouden valvonta	4
2.4 Toiminnan tuloksellisuus ja sen arviointi	4
2.5 Kunnan liikelaitos	6
3 JOHDON RAPORTOINTI	9
3.1 Strateginen suunnittelu	10
3.2 Balanced Scorecard	10
3.2.1 Balanced Scorecardin muodostuminen ja käsitteet	11
3.2.2 Talouden näkökulma	14
3.2.3 Asiakasnäkökulma	15
3.2.4 Sisäinen prosessinäkökulma	17
3.2.5 Oppimis- ja kasvunäkökulma	18
3.2.6 Julkisen sektorin Balanced Scorecard -mallit	20
3.2.7 Mittariston tasapaino	25
3.2.8 Tietojen keruu ja vastuu mittariston toteuttamisesta	27
3.3 Laskentatoimi päätöksenteon tukena	29
4 KAJAANIN AMMATTIKORKEAKOULU	31
4.1 Toiminta	31
4.2 Balanced Scorecard	33
4.3 Mittarien kokoaminen	33
4.3.1 Palvelukyvyn ja vaikuttavuuden mittarit	35
4.3.2 Uudistumisen ja henkilöstön työkyvyn mittarit	41
4.3.3 Prosessien ja rakenteiden mittarit	44
4.3.4 Taloudellisten resurssien mittarit	47
5 POHDINTA	51
LÄHTEET	54

LITTEET

1 JOHDANTO

Kajaanin ammattikorkeakoulun toiminnan toteutumista ja tuloksia seurataan erilaisten mittarien avulla. Toiminnan tuloksista ovat kiinnostuneita niin opinnäytetyön toimeksiantaja kuin sen ylläpitäjä, Kajaanin kaupunki, sekä Opetusministeriö. Kajaanin ammattikorkeakoulu ja Kajaanin kaupunki seuraavat toiminnan toteutumista esimerkiksi Balanced Scorecardin mittariston pohjalta. Opetusministeriö seuraa korkeakouluopetuksen toteutumista korkeakoulusta valmistuvilla tehtävällä valtakunnallisella OPALA-kyselyllä.

Opinnäytetyön aiheena on kehittää johdon raportointia Kajaanin ammattikorkeakoulun toiminnan mittarien seurannan avulla. Johdolle raportoidaan tietoja ammattikorkeakoulun taloudesta ja toiminnasta erilaisten mittarien avulla. Johto tarvitsee näitä tietoja muun muassa päätöksenteon tueksi. Toiminnan tuloksia raportoidaan mittarien lukumäärällä mitattuna kattavasti, mutta tiedot niistä ovat vaikeasti löydettävissä.

Kajaanin ammattikorkeakoulu toimii Kajaanin kaupungin liikelaitoksena, minkä pohjalta opinnäytetyössä esitellään kunnan liikelaitos yhtenä kunnan toimintamuotona. Kunnan liikelaitoksen toiminnan seurannan taustalla vaikuttavat kunnan talouden ja toiminnan arvioinnissa huomioitavat tekijät, joista kerrotaan opinnäytetyön teoriaosuudessa. Opinnäytetyön aiheen kannalta keskitytään erityisesti johdon raportointiin ja Balanced Scorecardiin sekä yritystoiminnan että julkisyhteisön näkökulmista.

Excel-tiedostoihin kootut tiedot ja niiden pohjalta laaditut graafiset kuviot toteutettiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa siten, että niissä on pyritty huomioimaan mahdollisimman kattavasti toimeksiantajan tarpeet. Tällä on pyritty varmistamaan se, että toimeksiantaja hyötyisi tämän työn tekemisestä mahdollisimman paljon ja että työ palvelisi sen varsinaista tarkoitustaan.

Kajaanin ammattikorkeakoulun toiminnan mittareiden seurannassa on kehitettävää dynaamisen mittariston saavuttamiseksi. Tämä opinnäytetyö on alkusysäys mittaristoseurannan kehittämiseksi.

2 KUNNAN TALOUS

Kunnan menestyminen pohjautuu tulovirtojen varmistamiseen. Saavutettava tulotaso vaikuttaa suoranaisesti kunnan mahdollisuuteen rahoittaa esimerkiksi hyvinvointipalveluja. Kunnan johto pystyy tietyiltä osin vaikuttamaan tulokertymiin, vaikka valtiolta tulevien määräyksien ja suhdannetekijöiden vaikutukset ovat merkittäviä. Kunnan tuloja ovat toimintatuotot, verotulot, valtionosuudet, valtionavut ja muut tuotot. (Lauslahti 2003, 81.)

Rakennettaessa menestyvää kuntaa tuottojen johtamisen lisäksi on vähintäänkin yhtä tärkeää ymmärtää kustannusten luonne ja kustannusrakenteet. Kustannusten aiheuttamisperiaatteet tulevat valtiolta annettuina eikä niihin voida juurikaan vaikuttaa. Kunnat voivat osaltaan vaikuttaa kustannuksiin, esimerkiksi ennakoiiviin toimiin panostamalla, jolloin haetaan kustannussäästöjä tai tuottojen varmistamista tulevaisuudessa. (Lauslahti 2003, 96.)

Kustannusten johtaminen ja niistä huolehtiminen on kunnan jatkuvaa kehittämistyötä. Kun yksi kustannuksia aiheuttava toiminto on saatu tasapainoon, on jokin toinen toiminto kehittämistoimenpiteiden tarpeessa. Kustannusten kannalta onkin tärkeää huolehtia kustannustehokkuudesta, jolloin kokonaiskustannuksia pystytään hallitsemaan automaattisesti. Kustannustehokkuuden lisäksi on tarkasteltava vaikuttavuutta, jolla voi olla merkitystä kustannusten kokonaismäärään. Myös laadulliset ongelmat voivat nostaa kunnan kustannuksia. (Lauslahti 2003, 109.)

2.1 Talouden ohjaus

Kunnan talouden ohjaus muodostuu johtamisen eri osa-alueista, johtamisjärjestelmästä, kuntaideasta ja eri aikanäkökulmien pohjalta. Johtamisen osa-alueilla tarkoitetaan päätöksentekoa, toiminnan suunnittelua ja seurantaa sekä operatiivisen ja strategisen johtamisen näkökulmia. Talouden ohjauksen keskeinen tehtävä on tukea kunnan johtajia ja esimiehiä heidän vastuulleen annettujen tehtävien hoitamisessa. Edellä mainitut asiat huomioon ottaen voidaan muodostaa kokonaisvaltainen talousohjausmalli, joka rakentuu johtamisen eri osa-alueiden pohjalta. (Lauslahti 2003, 66.)

Talouden ohjausmallin osat ovat liitoksissa toisiinsa. Tällöin suunnitelmat toimivat päätöksenteon kriteerien pohjana ja seuranta hoidetaan tehtyjen suunnitelmien mukaisesti. Menestyksen mittarina voidaan pitää kykyä viedä suunnitelmat osaksi päivittäistä toimintaa. Kunnan talouden ohjausvälineitä ovat sisäinen ja ulkoinen laskentatoimi sekä rahoitus. Talouden ohjaus tukee strategisten päätösten toteutumista ja antaa tietoa tulevaisuudessa huomioon otettavista asioista. (Lauslahti 2003, 63 - 65.)

2.2 Talouden suunnittelu

Kunnan taloutta suunnitellaan ja arvioidaan talousarvion ja taloussuunnitelman avulla. Näiden tarkoituksena on toimia valtuuston ohjausvälineinä ja tuottaa päätöksentekijöille ja sidosryhmille kattavaa tietoa kunnan toiminnasta ja taloudellisesta tilanteesta. Erilaisten käyttösuunnitelmien ja niihin liittyvien toteutumisvertailujen avulla kunnan eri toimielimet ja viranomaiset pystyvät ohjaamaan omaa toimintaansa. (Honka, Porokka-Maunuksela & Säilä 2001, 21.)

Talousarvio laaditaan yhdeksi vuodeksi kerrallaan ja taloussuunnitelma kolmeksi tai useammaksi vuodeksi. Kuntalain mukaan talousarvio ja -suunnitelma tulee laatia siten, että kunnan tehtävien hoitoedellytykset turvataan ja että kunnan maksuvalmius on riittävä joka hetkellä. Talousarviosta ja -suunnitelmasta käyvät ilmi rahan kertymistä kuvaavat tuloarviot ja toiminnallisten tavoitteiden edellyttämät määrärahat sekä näiden vaikutus maksuvalmiuteen. (Honka ym. 2001, 22.)

Talousarvio koostuu neljästä osasta, joita ovat käyttötalous-, tuloslaskelma-, investointi- ja rahoitusosa. Käyttötalousosa muodostuu valtuuston toimielinten asettamista tehtävä-, yksikkö- tai toimintokohtaisista tavoitteista ja niiden edellyttämistä määrärahoista ja tuloarvioista sekä suoritteiden kustannusrakenteesta. Tuloslaskelmaosassa selvitetään tulo-rahoituksen riittävyyttä palvelutoiminnan menoihin, korkoihin ja omaisuuden suunnitelman mukaisiin poistoihin sekä arvonalennuksiin. Investointiosa käsittelee hankkeisiin liittyviä kustannusarvioita, mahdollisia rahoitusosuuksia ja niiden jakautumista suunnitteluvuosille. Rahoitusosasta ilmenee talousarvion vaikutus kunnan maksuvalmiuteen. Rahoitusosa sisältää varsinaisen toiminnan, investointien ja rahoitustoiminnan kassavirrat. (Honka ym. 2001, 23.)

2.3 Talouden valvonta

Kuntalain mukaan kunnan hallinnon ja talouden tarkastus on osa kunnan valvontakokonaisuutta. Talouden valvontakokonaisuus jakaantuu ulkoiseen valvontaan ja sisäiseen valvontaan. Ulkoinen valvonta muodostuu tarkastuslautakunnan toiminnasta ja tilintarkastajan toiminnasta. Tarkastuslautakunta valvoo toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumista. Tilintarkastaja tarkastaa kunnan hallinnon, kirjanpidon ja siihen liittyvien käytäntöjen laillisuuden ja oikeudellisuuden sekä ottaa kantaa kunnan sisäisen valvonnan asianmukaisuuteen. Näiden lisäksi kunnan taloutta valvovat joko järjestelmällisesti tai satunnaisesti EU, valtio ja kunnan sidosryhmät. (Lauslahti 2003, 65.)

Sisäinen valvonta muodostuu sisäisestä tarkkailusta, sisäisestä tarkastuksesta ja luottamushenkilöseurannasta. Sisäisen valvonnan tavoitteena on varmistaa, että kirjanpito ja tilinpäätös on tehty oikein. Lisäksi tavoitteena on ennakoida ja ennaltaehkäistä kunnan ylimääräiset varallisuudenmenetykset tai ylimääräisten velvoitteiden syntyminen. Sisäinen valvonta pyrkii varmistamaan voimavarojen ja mahdollisuuksien mahdollisimman tehokkaan hyödyntämisen johdon määrittelemien tapojen mukaisesti. (Lauslahti 2003, 65.)

2.4 Toiminnan tuloksellisuus ja sen arviointi

Kunnan tuloksellisuutta mitataan niillä kriteereillä, joiden avulla pystytään arvioimaan, miten hyvää kunnallinen palvelutoiminta on ja miten kunta on menestynyt palvelujen tuottajana. Kunnan tuloksellisuus muodostuu useista eri tekijöistä ja jotta sitä pystytään arvioimaan, se on analysoitava ja hajotettava pienempiin osiin. Tuloksellisuuden jakaminen toteutetaan tuloksellisuuden ulottuvuuksien, tulosityksiköiden ja tavoitteiden avulla. ”Kunnallisen palvelutoiminnan tulos muodostuu siten, että valtuusto asettaa kuntalaisten tarpeet ja vaatimukset sekä kunnan taloudelliset resurssit huomioon ottaen kunnan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet samalla kun se vahvistaa suunnitelmat palvelujen tuottamisesta.” (Hiironniemi 1992, 24; Honka ym. 2001, 26.)

Hiironniemen mukaan kunnan tuloksellisuus muodostuu seuraavista tekijöistä:

- tuottavuus ja/tai taloudellisuus
- vaikuttavuus
- kustannusvaikuttavuus
- palvelukyky (sisäinen ja ulkoinen)

Tuloksellisuus on yläkäsite sitä seuraaville käsitteille. Toiminnan voidaan arvioida olevan tuloksellista silloin, kun kunta saa tuotetuksi tai järjestetyksi hyviä palveluja kuntalaisille. Tuottavuus kertoo tuotosten tai suoritteiden määrän ja niiden tuottamiseksi käytettyjen panosten välisen suhteen. Taloudellisuus kertoo tuotoksen tai suoritteen aikaansaamiseksi käytetyn rahamäärän. Tuottavuuden ja taloudellisuuden avulla mitataan taloudellista ulottuvuutta ja niitä arvioimalla voidaan selvittää, onko rajalliset resurssit käytetty oikein. (Hiironniemi 1992, 24; Honka ym. 2001, 27.)

Vaikuttavuus kertoo palvelutuotannon kyvyn aikaansaada kuntalaisten elämäntilanteisiin sellaisia vaikutuksia, jotka tyydyttävät kuntalaisten tarpeet tai ainakin täyttävät tarpeiden tyydyttämiseksi kunnan toimesta asetetut tavoitteet. Vaikuttavuus kertoo, tuotetaanko oikeita asioita. Kustannusvaikuttavuus ilmaisee palvelujen vaikuttavuuden kustannuksia. (Hiironniemi 1992, 25; Honka ym. 2001, 27.)

Sisäinen palvelukyky mittaa palvelujen tuottamisen katkeamattomuutta, sujuvuutta ja joustavuutta sekä organisaation sisäistä terveyttä. Siihen vaikuttavat organisaatorakenne, henkilöstön pätevyys, työjärjestelyt, johtamistavat, yhteistoiminta ja lopulta koko organisaatiokulttuuri. Ulkoinen palvelukyky kertoo palvelujen tuottajan ja sen vastaanottajan välisestä vuorovaikutussuhteen laadusta. Siinä tarkastellaan asiakkaan pääsyä palvelun ulottuville, asiakkaan saamaa vaikutelmaa kohtelusta ja palvelun pätevydestä sekä asiakastyytyväisyyttä. (Hiironniemi 1992, 26.)

Kunnallishallinnon päämäärien toteuttamiseksi, painopistealueiden valitsemiseksi ja tulostavoitteiden asettamiseksi on oltava selkeää tietoa kuntalaisten tarpeiden tyydyttämisen asteesta. Tällöin tuloksellisuuden arviointi toimii yhtenä päätöksenteon tärkeänä apuvälineenä. Tuloksellisuutta koskevista tiedoista ovat kiinnostuneita niin valtuutetut kuin muutkin luottamushenkilöt sekä johtavat viranhaltijat. Toiminnan kehittäminen lähtee tuloksellisuuden ar-

vioinnista saatavien tietojen pohjalta. Tietoja hyödynnetään muun muassa talousarviota ja -suunnitelmaa laadittaessa, toiminnan johtamisessa, organisaation ja henkilöstöhallinnon kehittämässä sekä palvelujen järjestämisestä päätettäessä. (Honka ym. 2001, 28.)

Tuloksellisuuden arvioinnilla pyritään ensisijaisesti kuntalaisten palvelutason parantamiseen. Arviointiresurssien tulisi olla optimaalisessa suhteessa saavutettavaan hyötyyn. Kunnan toimintaa voidaan pitää tuloksellisena, jos kohtuullisella veroprosentilla ja lainamäärällä on pystytty tuottamaan riittävät palvelut niin määrällisesti kuin laadullisestikin. Tällöin myös kunnan asukkaat voivat hyvin. (Honka ym. 2001, 28.)

2.5 Kunnan liikelaitos

Kunnan liikelaitoksesta on säädetty kuntalain 10 a luvussa. Kunnan liikelaitos on yksi kolmesta kunnallisen liikelaitoksen yleiskäsitteen alle kuuluvista liikelaitostyypeistä. Kunnan liikelaitos voidaan perustaa kuntalain 87 a §:n mukaan liiketoimintaa tai liiketaloudellisten periaatteiden mukaan hoidettavaa tehtävää varten. Liikelaitoksen tehtävien ja toiminnan on kuitenkin kuuluttava kuntalain 2 §:n mukaisesti kunnan toimialaan. Liikelaitoksille voidaan antaa myös viranomaistehtäviä, mutta ne eivät saa muodostaa pääosaa liikelaitoksen toiminnasta. (Kuntalaki; Torkkel 2008; Myllymäki 2007, 8.)

Kuntalain muutoksen (519/2007) mukaan 10 a lukua sovelletaan vain erillisellä perustamispäätöksellä perustettuun kunnalliseen liikelaitokseen päätöksessä mainitusta ajankohdasta alkaen. Perustamispäätös tulee tehdä jo olemassa olevistakin kunnan liikelaitoksista, jos niiden toimintaa halutaan jatkettavan kunnan liikelaitoksina. Jos perustamispäätöstä ei tehdä 31.12.2008 mennessä, kunnan liikelaitos toimii 1.1.2009 alkaen kunnan ”muuna taseyksikkönä”. (Torkkel 2008.)

Kunnanvaltuusto tekee päätöksen kunnallisen liikelaitoksen perustamisesta. Kunnallisen liikelaitoksen perustamispäätöksestä pitää käydä ilmi liikelaitoksen nimi. Kunnan liikelaitoksen nimessä tulee olla sana ”liikelaitos”. Perustamissopimuksessa, perussopimuksessa ja virallisissa asiakirjoissa on käytettävä tätä nimeä. Sanaa ”liikelaitos” ei tarvitse välttämättä käyttää tavanomaisessa toiminnassa käytettävissä liikemerkeissä. Perustamispäätöksessä on syytä todeta, että liikelaitos on perustettu kuntalain 10 a luvun mukaisesti. Päätöksessä pitää mainita,

mistä ajankohdasta lähtien sitä sovelletaan liikelaitoksen toimintaan. Perustamispäätöksen yhteydessä kirjataan myös muutokset johtosääntöön. (Torkkel 2008; Myllymäki 2007, 8.)

Liikelaitos on osa omistajansa eli kunnan hallintoa ja taloutta. Liikelaitoksen käytössä oleva omaisuus on osa kunnan omaisuutta ja liikelaitoksen menot ja tulot ovat samalla kunnan menoja ja tuloja. Liikelaitos on valtuuston päätösvallan alainen ja se sisältyy kunnan talousarvioon ja tilinpäätökseen. (Leppänen 2008, 48; Suomen Kuntaliitto 1996, 21.)

Liikelaitoksen talousarvio muodostuu toiminnallisista ja taloudellisista tavoitteista, tuloslaskelmaosasta, investointisuunnitelmasta ja rahoitusosasta. Kunnanvaltuusto hyväksyy liikelaitoksen talousarvion kunnan talousarvion liitteenä. Kunnanvaltuusto päättää liikelaitoksen talousarvion sitovista eristä sekä näiden edellyttämistä määrärahoista ja tuloarvioista. Liikelaitoksen on noudatettava toiminnassaan talousarviota. Liikelaitoksen johtokunta hyväksyy talousarvioon tehtävät mahdolliset muutokset. Liikelaitoksen talousarvio- ja suunnitelma esitellään kunnan talousarvion ja suunnitelman erillisenä osana. (Kuhanen 2007, 5, 3.)

Kunnan liikelaitoksella on kuntalain mukaan oltava johtokunta ja virkasuhteinen johtaja. Liikelaitoksen johtokuntaa verrataan toimielimenä usein osakeyhtiön hallitukseen. Johtokunnan tehtäviin kuuluu ohjata ja valvoa liikelaitoksen toimintaa. Johtokunta vastaa liikelaitoksen hallinnosta ja toiminnasta sekä sisäisen valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä. Johtokunnan tehtäviin kuuluu lisäksi

- päättää liikelaitoksen toiminnan kehittämisestä valtuuston asettamien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden rajoissa sekä seurata tavoitteiden saavuttamista ja raportoida niiden saavuttamisesta;
- hyväksyä liikelaitoksen talousarvio ja suunnitelma;
- valita ja irtisanoa johtaja, ellei johtosääntö toisin vaadi;
- päättää investoinneista ja muista pitkävaikutteisista menoista, jollei johtosääntö muuta määrää;
- päättää nimenkirjoitusoikeudesta;
- valvoa liikelaitoksen etua ja jos johtosäännössä ei toisin mainita, edustaa kuntaa käyttämällä sen puhevaltaa liikelaitoksen tehtäväalueella.

Muista johtokunnan tehtävistä määrätään liikelaitoksen johtosäännössä. (Torkkel 2008; Myllymäki 2007, 16 - 17.)

Liikelaitoksen johtaja on virkasuhteinen. Liikelaitoksen johtaja rinnastetaan usein osakeyhtiön toimitusjohtajaan. Johtajan tehtäviin kuuluu johtokunnan toiminnan alaisena johtaa ja kehittää liikelaitoksen toimintaa, huolehtia liikelaitoksen hallinnosta sekä taloudenhoidon ja sisäisen valvonnan järjestämisestä eli vastata ”juoksevasta hallinnosta”. Liikelaitoksen johtaja huolehtii, että johtokunnan päätökset pannaan täytäntöön ja hän on raportointivastuussa johtokunnalle merkittävistä toimenpiteistä ja tapahtumista. Jos liikelaitoksen johtosääntö ei toisin määrää, johtaja käyttää puhevaltaa johtokunnan puolesta. (Myllymäki 2007, 18.)

Kunnan liikelaitoksena toimivalla yksiköllä on kunnan muita toimintayksiköitä itsenäisempi asema ja kattavampi talouden raportointi. Liikelaitos laatii erillistilinpäätöksen tasejatkuvuuden toteutumiseksi. Tällöin liikelaitoksen ylijäämä/alijäämä kertyy tilikaudesta toiseen. Kunnan liikelaitoksen haittapuolina voidaan pitää hallinnon lisääntymistä kunnan sisällä, mutta toisaalta kunnallinen liikelaitos voi joutua noudattamaan omistajansa käytäntöjä. Liikelaitoksen erillinen talousarvio voi vaikeuttaa kunnan kokonaistalousarvion hahmottamista. (Lepänen 2008, 49.)

3 JOHDON RAPORTOINTI

Yrityksen toiminnan ensisijaisena tavoitteena on tuottaa voittoa omistajilleen. Yrityksen johdon päätöksentekovalta kytkeytyy kahteen päätehtävään, joita ovat yrityksen toiminnan suunnittelu ja suunnitelmien toteuttaminen. Suunnitelmien toteuttamisen lisäksi tarvitaan toteutumisen valvontaa. Organisaation operatiivinen johto tarvitseekin monenlaista tietoa päätöksenteon ja toiminnan ohjauksen ja valvonnan tueksi. Taloutta koskevan tiedon lisäksi on tiedettävä muun muassa valmistustoiminnasta, markkinoinnista ja henkilöstöasioista. (Hintikka 2005, 7; Jyrkkiö & Riistama 2004, 267.)

Määrätietoinen johtaminen edellyttää tietojen keräämistä ja informaation tuottamista järjestelmällisesti. Johdon informaatiojärjestelmällä tarkoitetaan yrityksen sisäistä toimintaa, jonka tarkoituksena on kerätä, rekisteröidä ja käsitellä organisaation toimintaan liittyvää tietoa ja tuottaa toimintaa koskevissa päätöksissä sekä toiminnan suunnittelussa, ohjaamisessa ja valvomisessa tarvittavaa informaatiota. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 268.)

Suunnittelu muodostuu yrityksen tavoitteiden asettamisesta ja niiden saavuttamisen mahdollistavien toimenpiteiden suunnittelusta sekä vaadittavien resurssien arvioinnista. Strateginen suunnittelu edellyttää johdolta omaa yritystoimintaa koskevan tiedon lisäksi yrityksen toimintaympäristön sen hetkisiä tietoja. (Hintikka 2005, 7; Jyrkkiö & Riistama 2004, 267.)

Kunnan johtamistyössä on oleellista saada tietoa siitä, miten strategisen suunnitelman, taloussuunnitelman ja talousarvion tavoitteiden saavuttamisessa on onnistuttu. Kunnan johdon raportoinnin tehtävänä on toimia tuntosarvina koko kunnan osalta. Raportoinnin pohjalta pystytään tulkitsemaan, miten on mennyt, miksi on mennyt näin, mihin ollaan menossa ja miten varmistetaan suunnan pysyminen ulkoisten ja sisäisten tekijöiden vaikutukset huomiottaen. (Lauslahti 2003, 327.)

Kunnan johdon raportointia voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä kunnan johtamisen kulmakivistä. Johdon raportointi kertoo kunnan menestymisen nykyhetkellä ja antaa tulevaisuuden ennusteita. Ennakoivan tiedon ansiosta johto pystyy tekemään riittävän ajoissa johtopäätökset siitä, miten mahdolliset muutokset voidaan hyödyntää tai niiden haittavaikutukset estää. Säännöllinen johdon raportointi kertoo kunnan johdolle, miten he ovat onnistuneet oman vastuunsa hoitamisessa. (Lauslahti 2003, 328.)

Johdon laskentatoimen tehtäviin kuuluu rahapohjaisen mittaamisen lisäksi tuottaa yrityksen menestymisen kannalta tärkeää ei-rahapohjaista tietoa. Yritysten tietojärjestelmissä korostuvat yhä enemmän tehokas suorituksen mittaaminen (performance measurement) ja osuvat suorituskykykymittarit. Suorituskyvyllä tarkoitetaan mitattavan kohteen kykyä saavuttaa asetettuja tavoitteita. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 300.)

3.1 Strateginen suunnittelu

Organisaation toimivalla johdolla pitäisi yleensä olla jonkinlainen visio siitä, millaisia tavoitteita halutaan saavuttaa ja millä toimintatavoilla näihin tavoitteisiin päästään. Näiden tavoitteiden ja niiden saavuttamiseksi valittujen toimintatapojen suunnittelusta käytetään nimitystä strateginen suunnittelu tai lyhyemmin strategia. Strategioilla pyritään tarpeellisiin tai haluttuihin toiminnan muutoksiin, kuten kasvuun, uusiin tuotteisiin, tehokkaampiin valmistusmenetelmiin tai uuteen rahoitusrakenteeseen. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 253.)

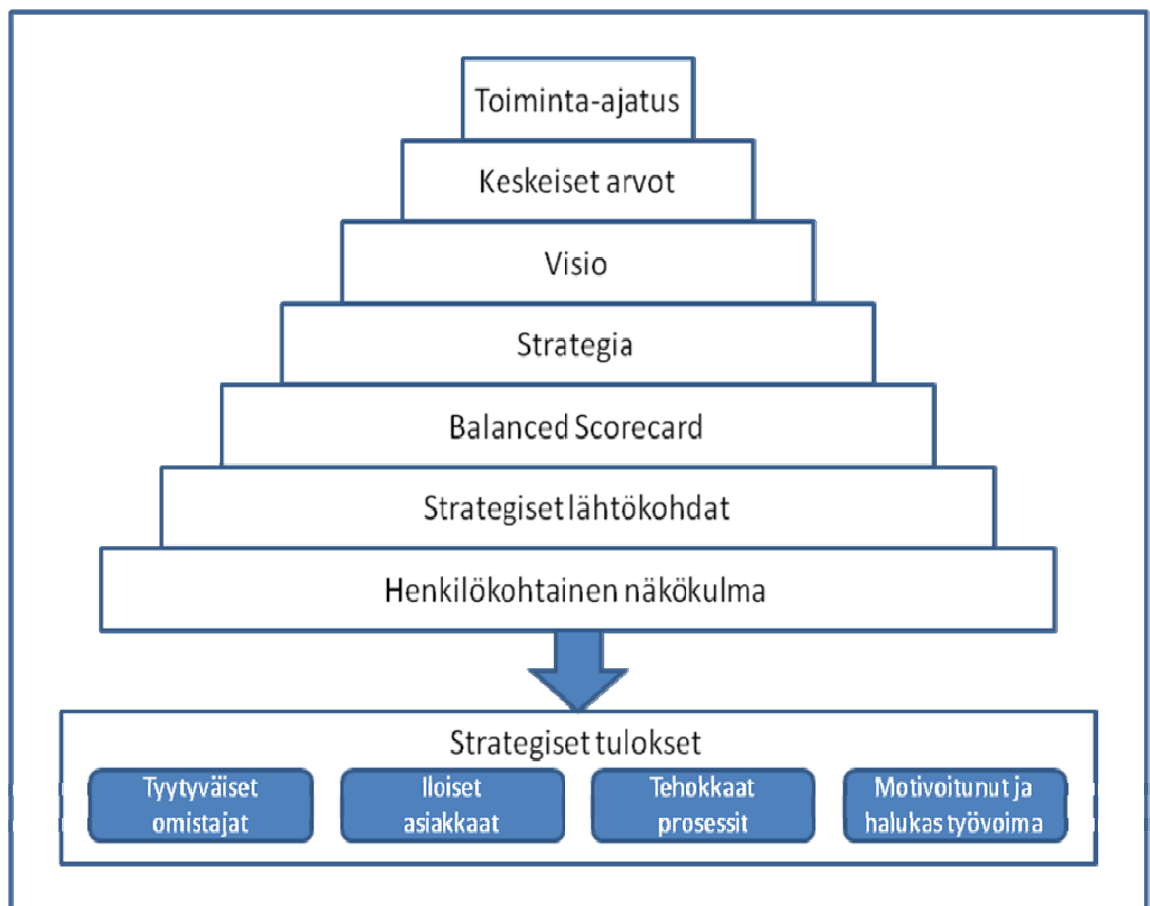
Yrityksen reaali-prosessi on saatava ohjauksen ja valvonnan piiriin ja näiden osien mittaamiseen on löydettävä sopivat mittayksiköt. Lisäksi on huomioitava yritys sosiaalisena prosessina ja kehitettävä tätä aluetta. Tähän liittyvät myös yrityksen strategisia valintoja korostavat tasapainotetut mittaristot kuten esimerkiksi Balanced Scorecard. Mittaristossa yhdistyvät toisiinsa toiminnalliset ja rahalliset mittarit. Näin se tarjoaa huomattavan laajan näkökulman kunnan toimintaan, taloudelliseen asemaan sekä näiden osa-alueiden tulevaisuuden kehittymiseen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 300; Lauslahti 2003, 159.)

3.2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard -käsitteellä (BSC) tarkoitetaan sananmukaisesti tasapainotettua tuloskorttia tai -taulukkoa. Suomenkielisiä vastineita käsitteelle ovat ainakin tasapainotettu mittaristo, menestystekijämittaristo ja tuloskortti. Mallin keksijöinä voidaan pitää Robert Kaplania ja David Nortonia, jotka kehittivät muutamien yritysten kanssa menetelmiä, joilla voidaan mitata ”tulevaisuuden organisaation” suorituksia. (Olve ym. 1998, 23.)

3.2.1 Balanced Scorecardin muodostuminen ja käsitteet

Tuloskortti yhdistää nykypäivän johtamisessa tarvittavan seurantatiedon tulevaisuuden johtamiseen. Tulevaisuuden johtamisen lähtökohtana ovat kunnan visio, menestystekijät tai strategia ja tavoitteet. Mittaristo kokoaa kunnan kannalta tärkeimmät asiat tiiviiksi ja lokeroituksi johtamistyön apuna käytettäväksi paketiksi. Mittaristo toimii erityisen hyvin strategisen johtamisen tukena ja suppeimmillaan se on tavoitteiden asettamisen viitekehys. (Lauslahti 2003, 159.)



Kuvio 1. Balanced Scorecardin muodostuminen (Kaplan & Norton 2001, 73.)

Kuvio 1 havainnollistaa tasapainotetun mittariston muodostumista ja käsitteitä. Toiminta-ajatuksen eli kunnan perustehtävän merkitystä julkisella sektorilla on pidetty hyvin vähäisenä.

Perustehtävän pohdiskelussa on päädytty usein hyvinkin nopeasti olemassaolon oikeutuksen itsestäänselvyteen vetoamalla lain tai asetuksen määrittelyyn. Toiminta-ajatus on kuitenkin johtamisen väline ja strategiaproessin keskeinen kulmakivi, joten siihen tulisi ladata paljon nykyistä enemmän energiaa ja vetovoimaa. Konkreettinen ja vetovoimainen toiminta-ajatus on mahdollista suunnata selkeämpänä vastuuna ja henkilöstön sitoutumisena sekä motivaationa. Toiminta-ajatus on lupaus siitä, mitä organisaatio uskaltaa taata asiakkailleen ja muille keskeisille sidosryhmilleen. (Määttä & Ojala 2000, 55.)

Arvot ohjaavat ihmisen käyttäytymistä ja toimintaa. Organisaation arvojen määrittämisellä johto pyrkii luomaan yhteisen käsityksen toiminnan perusteista ja suunnasta. Arvot ja arvostukset ovat yrityksissä ja yhteisöissä omaksuttuja periaatteita, jotka viestivät organisaation olemassaolon tarkoituksesta. Arvojen tehtävänä on myös auttaa ja tukea yksilöiden ja ryhmien yhteistyötä. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 40; Määttä 2000, 47.)

Vision tarkoituksena on luoda kuvaa tulevaisuudesta, johon halutaan mennä. Se kertoo organisaation halutun suunnan eli sen, mihin pyritään, mutta johon nykyinen ei yllä. Visio on tavoitteellinen, tunneperäisesti vetoava ja piristävä näkemys siitä, millaiselta tulevaisuudessa haluttaisiin organisaation näyttävän sekä asiakkaiden että yrityksen näkökulmasta. Vision tehtävänä julkisessa organisaatiossa on antaa sen toiminnalle yhteisesti hyväksyty ja jaettu suunta. Se on näkemys ”parhaasta” -tahtotilasta, mikä motivoi tekemään tavoitteista totta. Organisaation toiminnalleen asettamat arvot tulisi heijastua visiossa. (Määttä & Ojala 2000, 56 - 57; Malmi ym. 2006, 62.)

Yrityksen ja yhteisön strategiaperusta muodostuu organisaation perustehtävästä ja tarkoituksen tiivistävästä toiminta-ajatuksesta sekä haluttua tulevaisuudenkuvaa ilmaisevasta visiosta. Näiden pohjalta lähdetään luomaan strategiaa, josta käy ilmi selkeät kannanotot siitä, miten organisaatio toteuttaa perustehtäväänsä ja etenee vision suunnassa. Strategiset tavoitteet määritellään ja asetetaan organisaatiokohtaisesti tulkittavista ja sovittavista näkökulmista. Yleisimmin strategia tulkitaan Balanced Scorecardin yhteydessä keinoiksi, joilla visio pyritään saavuttamaan. Tämä tulkinta strategiasta sopii lähtökohdaksi sekä voittoa tavoitteleville että voittoa tavoittelemattomille organisaatioille. (Määttä 2000, 71; Malmi ym. 2006, 63.)

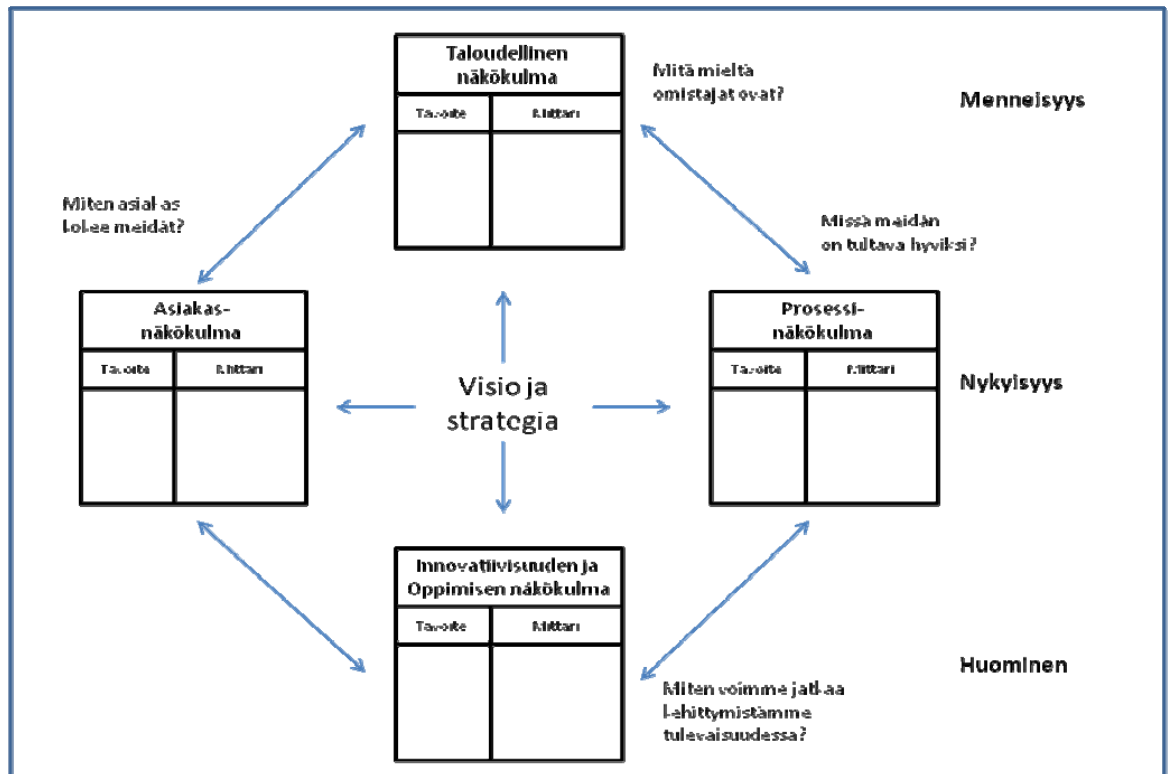
Kriittiset menestystekijät ilmaisevat ne asiat, joissa yrityksen tai yhteisön täytyy onnistua saadakseen toimintansa kukoistamaan. Niissä onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa pitkällä aikavälillä ratkaisevimmin ja välittömimmin yrityksen menestymiseen. Kriittiset menes-

tystekijät vastaavat kysymykseen, missä asioissa organisaation on ehdottomasti onnistuttava, jotta se toimii toiminta-ajatuksensa mukaisesti ja etenee visionsa suunnassa. (Määttä 2000, 96.)

Pelkkä visio ei siis riitä yrityksen toiminnan ohjaamiseen. Vision toteuttamisen edellytyksenä on mitattavissa olevien tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamiseksi tarvittavien toimintojen ja toimintatapojen keksiminen, vertailu ja valitseminen. Yhden näkökulman tavoitteiden asettaminen ja mittarien valinta voivat vaikuttaa toisen näkökulman tavoitteiden ja mittarien asettamiseen. Yksi tulokortin keskeisistä tekijöistä onkin vision muuntaminen tavoitteiksi ja mittareiksi. Kokonaisuus hahmottuu ja tasapainottuu lopulta organisaation strategisen viitekehyksen eli Balanced Scorecardin avulla. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 257; Määttä 2000, 71.)

- Kaplanin ja Nortonin perusmalli muodostuu neljästä näkökulmasta:
- Miltä meidän on näytettävä omistajiemme silmissä, jotta voimme onnistua taloudellisesti?
- Miltä meidän on näytettävä asiakkaiden mielestä, jotta voimme saavuttaa visiomme?
- Missä sisäisissä prosesseissa meidän on oltava erinomaisia, jotta omistajamme ja asiakkaamme voivat olla tyytyväisiä meihin?
- Miten säilytämme kykymme muuttua ja kehittyä, jotta voimme saavuttaa visiomme?

Tulokortti koostuu siis neljästä näkökulmasta, joita ovat omistajien näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien/liiketoiminnan näkökulma ja oppimisen näkökulma. Näiden näkökulmien taustalla vaikuttavat yrityksen visio ja strategia. Näkökulmille on asetettava strategiset tavoitteet, mittarit, konkreettiset tavoitteet ja toimintasuunnitelmat. Nämä asiat on esitetty kokonaisuutena kuviossa 2. (Olve ym. 1998, 23 - 24; Jyrkkiö & Riistama 2004, 254.)



Kuvio 2. Balanced Scorecard (Olve ym. 1998, 16.)

3.2.2 Talouden näkökulma

Omistajien asettamat taloudelliset tavoitteet yritykselle voivat olla hyvinkin erilaisia yrityksen kehitysvaiheesta riippuen. Yritystoiminnan alkuvaiheessa tai uuden tuotteen markkinoilletulovaiheessa on yleensä tärkeää, että toiminnan volyymi kasvaa. Kun toiminta on jo vakiintunut, omistajat odottavat yritykseltä kannattavuutta eli kassavirtojen maksimointia ja kustannusten minimointia. Taloudelliseen menestykseen voidaan vaikuttaa ensisijaisesti asiakas-tyytyväisyyttä lisäämällä. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 258; Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 198.)

Taloudellista näkökulmaa voidaan pitää tuloskortin näkökulmista kaikkein yleisimpänä, sillä lähes järkiään jokaisen yrityksen tavoitteilla tähdätään kannattavaan kasvuun. Kannattavuutta ja kasvua on perinteisesti kuvattu muutamilla keskeisillä tunnusluvuilla, kuten liikevoitolla, käyttökatteella, oman ja koko pääomien tuottoasteilla, kassavirtaa kuvaavilla luvuilla sekä lii-

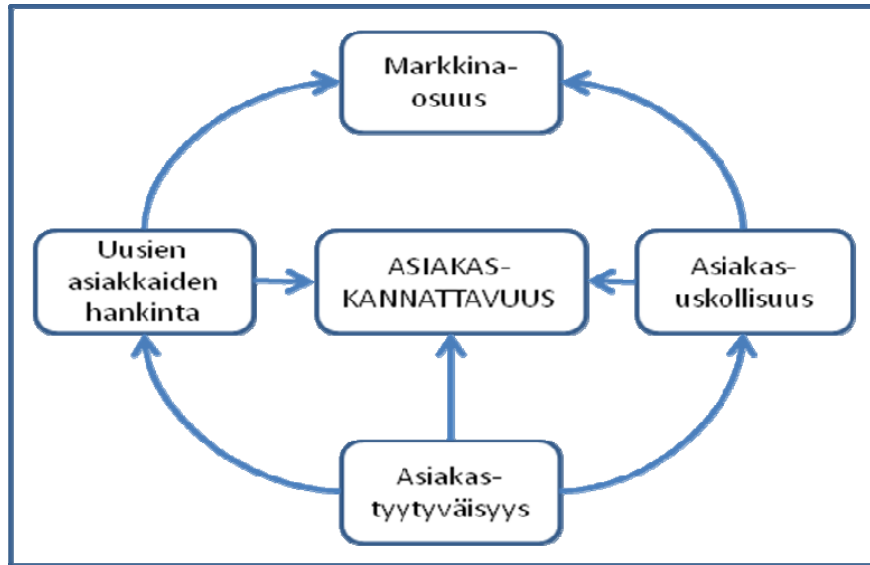
kevaihdon kasvuprosentilla. Julkisella sektorilla omistaja eli yhteiskunta on kiinnostunut usein ensisijaisesti tuotettujen palvelujen määrästä ja laadusta. Julkisella sektorilla taloudelliset tekijät muodostavat tavoitteen sijasta lähinnä rajoitteen. (Järvenpää ym. 2001, 199 - 200; Malmi ym. 2006, 25.)

Yrityksen tai tulosyksikön strategiaa ei kuitenkaan voida ilmaista tai ohjata pelkästään taloudellisten tunnuslukujen avulla. Ne kertovat kyllä jollain viiveellä strategian taloudellisesta onnistuneisuudesta, mutta eivät ilmaise varsinaista strategiaa tai ohjaa strategian mukaiseen toimintaan. Taloudellisen näkökulman mittarit määrittävät tavoitteet, joihin strategioilla ja niitä kuvaavilla muilla mittareilla pyritään. Taloudellisten tulosten mittaamisen lisäksi tarvitaan asiakkaita, sisäisiä prosesseja sekä oppimista ja kasvua kuvaavia tunnuslukuja, jotka kuvaavat strategian painopistealueita ja ennakoivat taloudellista menestystä. (Järvenpää ym. 2001, 202; Malmi ym. 2006, 25.)

3.2.3 Asiakasnäkökulma

Strategisessa suunnittelussa kiinnitetään kasvavaa huomiota asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin sekä asiakassuhteen vaalimiseen. Asiakasnäkökulma on koko mittariston ydin. Jos yritys ei onnistu tuottamaan oikeanlaisia tuotteita ja palveluja, jotka tyydyttävät kustannustehokkaasti asiakkaiden tarpeita sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä, ei yritystoiminnasta synny myöskään tuloja. Tuloa tuottamattomalla yrityksellä ei ole tulevaisuutta. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 259 - 260; Olve ym. 1998, 59.)

Asiakasnäkökulman mittareita on kahden tyyppisiä. Ensinnäkin, on olemassa ydinmittareita, joita kaikkien yritysten tulisi seurata. Näillä mittareilla halutaan kuvata asiakassuhteen tulosulottuvuuksia kuvion 3 mukaisesti. Asiakassuhteen tulosulottuvuudet osoittavat, onko asiakkaalle onnistuttu tuottamaan sellaista lisäarvoa, mikä voidaan siirtää myös taloudellisen menestyksen pohjaksi. Jos yritys on onnistunut tässä tehtävässään, näiden mittareiden pohjalta saadaan tietää välittömät seuraukset niistä toimenpiteistä, joilla asiakkaalle on pyritty luomaan lisäarvoa. (Järvenpää ym. 2001, 202.)



Kuvio 3. Asiakasnäkökulman yleiset suoritusmittauksen kohteet (Järvenpää ym. 2001, 203)

Edellä esiteltyjen yleisluontoisten mittareiden lisäksi asiakasnäkökulmassa on oltava mittareita, jotka kuvaavat liiketoimintastrategian ominaispiirteitä. Näitä mittareita voidaan kutsua asiakaslupauksen mittareiksi. Nämä mittarit kertovat, mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota asiakastytyväisyyden ja -uskollisuuden säilyttämiseksi ja uusien asiakkaiden houkuttelemiseksi ja sitä kautta halutun markkinaosuuden saavuttamiseksi. Asiakastytyväisyyteen ja markkinaosuuteen vaikuttavat muun muassa seuraavat tekijät:

- tuotteen/palvelun hinta, laatu ja ominaisuudet
- asiakassuhteen luonne
- yrityksen ja tuotteiden/palvelujen imago. (Järvenpää ym. 2001, 203; Malmi ym. 2006, 26.)

Asiakastytyväisyys perustuu useimmiten tuotteen tai palvelun hintaan, laatuun ja ominaisuuksiin. Asiakassuhteen luonnetta mitataan esimerkiksi nopeiden toimitusten osuudella kaikista toimituksista, avainasiakkaiden lukumäärällä sekä yhteistyöprojekteilla asiakkaiden kanssa. Yrityksen imagoa voidaan määrittää arvioimalla brandin arvonkehitystä tai mittaamalla asiakastutkimusten perusteella niiden asiakkaiden osuutta, jotka pitävät yritystä ensisijaisena hankkijanaan tai ostopaikkanaan. (Järvenpää ym. 2001, 203.)

Asiakaslupausmittareiden tekijöistä ja niitä kuvaavista mittareista tulisi selkeästi heijastua se, millä yritys aikoo menestyä kilpailussa. Näiden mittareiden tulisi siis kuvata kilpailustrategian ydin. Asiakaslupausten mittarit pitäisi asettaa yrityksen näkökulman sijaan asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaiden arvioiden ja toimintatapojen muutokset pitäisi havaita mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, etteivät ne vaaranna asiakasuskollisuutta ja vaikuta sitä kautta yrityksen talouteen. (Malmi ym. 2006, 26; Olve ym. 1998, 60.)

On tärkeää seurata esimerkiksi laadun, toimitusaikojen, toimituskyvyn ja palautusten määrän muutoksia ja reagoida niihin hyvissä ajoin. Yrityksen ei pidä takertua liikaa nykyisiin asiakkaisiin ja tuotteisiin, koska sillä voi olla runsaasti kykyjä ja valmiuksia uusienkin asiakkaiden ja tuotteiden hankintaan. Asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen toteutetaan yrityksen sisäisten prosessien avulla, joten sisäiset prosessit ja kehittämistyö on kohdistettava asiakasnäkökulmaan. (Olve ym. 1998, 59 - 60; Järvenpää ym. 2001, 198.)

3.2.4 Sisäinen prosessinäkökulma

Strategian ensisijaisena tavoitteena on haluttujen tai tarvittavien muutosten aikaansaaminen. Tavallisimmat talouden mittarit kuten kannattavuus ja taloudellisuus sekä niitä tukevat tuotost mittarit eivät kuitenkaan anna viitteitä sellaisten muutosten tekemiseen, jotka tuottaisivat yritykselle ainutlaatuisia ja kilpailijoista poikkeavia kilpailuetuja. Liiketoiminnan tulokorttia rakennettaessa on huomioitava omien toimintojen koko ketju. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 260 - 261.)

Sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan niitä prosesseja, joissa täytyy onnistua erinomaisesti taloudellisen näkökulman ja asiakasnäkökulman tavoitteiden saavuttamiseksi. Sisäinen prosessinäkökulma kertoo ensisijaisesti sen, miten hyvin asiakkaalle voidaan tuottaa lisäarvoa yrityksen sisäisten toimenpiteiden avulla. Taloudellisen menestyksen edellytykset ovat kunnossa silloin, kun yritys pystyy tyydyttämään asiakkaiden tarpeet joustavasti. (Malmi ym. 2006, 28; Järvenpää ym. 2001, 198.)

Sisäisten prosessien suorituskykyä mittaavat sellaiset mittarit, jotka vaikuttavat kriittisesti yrityksen kykyyn tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi prosessien läpimenoajat, laatu, työntekijöiden taidot ja tuottavuus. Toimintastrategiasta riippumatta, menestyksen perusedellytyksenä voidaan pitää toimintatehokkuuden jatkuvaa parantamista,

mikä voidaan saavuttaa oppimiskyvyn ja kasvumahdollisuuksien kautta. (Laitinen 2003, 377, 204; Järvenpää ym. 2001, 198.)

3.2.5 Oppimis- ja kasvunäkökulma

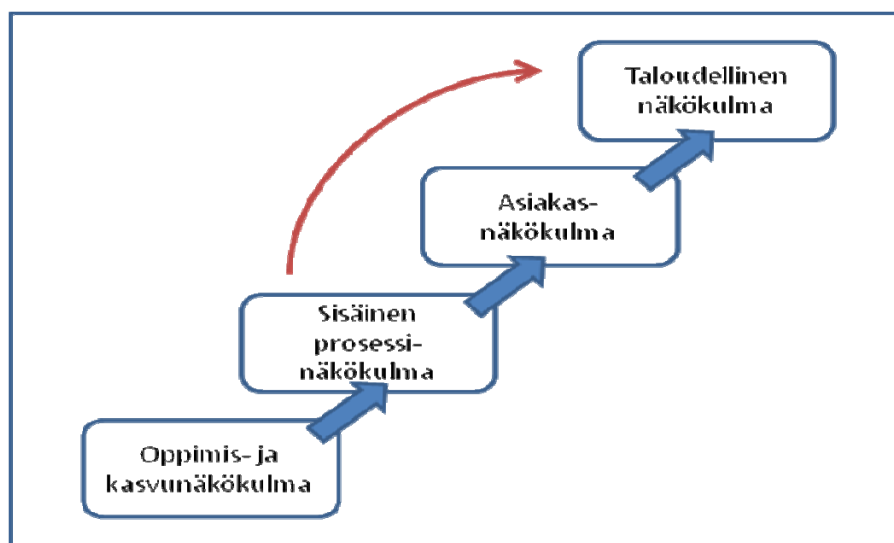
Oppimis- ja kasvunäkökulmassa on kyse kolmesta lähteestä: ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Nämä muodostavat organisaation aineettoman pääoman ja ovat lähtökohtana organisaation oppimisessa ja kasvussa. Oppimisnäkökulman tavoitteet ovat tavallaan alistettuja kolmelle muulle edellä käsiteltyjen näkökulmien tavoitteille. Ensisijaisesti henkilökunnan ja tietojärjestelmän tulee palvella parhaalla mahdollisella tavalla strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Henkilökunnan pitää olla motivoitunut ja sen tulee saada tarpeelliset toimivaltuudet, jotta se voi toiminnallaan auttaa yrityskokonaisuuden tavoitteiden saavuttamisessa. (Malmi ym. 2006, 29; Jyrkkiö & Riistama 2004, 261.)

Nykyinen osaaminen ja tietotaito yhdistettynä nykyisiin järjestelmiin tuskin riittävät vastaamaan asiakkaiden asettamiin tulevaisuuden haasteisiin ja sisäisten prosessien kehitystavoitteisiin. Oppimisnäkökulmaan sopivat sellaiset mittarit, jotka liittyvät esimerkiksi kykyyn kehittää uusia tuotteita tai kykyyn synnyttää asiakkaalle enemmän arvoa. Tämän näkökulman mittareiden tulisi siis vastata kysymykseen, pystyykö organisaatio kehittymään myös tulevaisuudessa ja luomaan arvoa omistajilleen. (Malmi ym. 2006, 28 - 29; Laitinen 2003, 377.)

Henkilökunnan avaintavoitteita ovat työtyytyväisyys, henkilökunnan pysyvyys ja tuottavuus. Näiden kehitystä voidaan mitata esimerkiksi henkilöstötyytyväisyydellä, sairauspoissaoloilla, vaihtuvuudella, henkilökunnan ammattitaidolla ja sen ylläpitämisellä koulutuksen avulla. Mittaus voidaan tehdä esimerkiksi henkilökunnalle suunnatulla kyselytutkimuksella. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 262 - 263; Malmi ym. 2006, 29.)

Työntekijöiden tyytyväisyyttä, pysyvyyttä eli uskollisuutta ja tuottavuutta on syytä seurata, sillä ne luovat pohjan tulevaisuuden menestykselle. Ne eivät itsessään vielä kerro, miten työntekijöiden osaamista voidaan kehittää, mitä rakenteita ja työkaluja henkilöstölle tulisi tarjota tai miten yrityksen kulttuuria voidaan muokata kannustavammaksi. Uudenlaiset ratkaisut tämänlaisiin kysymyksiin ovat kuitenkin tärkeässä asemassa henkilöstön tyytyväisyyden, pysyvyyden ja tuottavuuden parantamisessa. (Järvenpää ym. 2001, 205.)

Oppimis- ja kasvunäkökulmaa voidaan pitää Balanced Scorecardin pitkävaikutteisimpana ja kehitykseen tähtäävänä suoritusnäkökulmana. Oppimisen seurauksena on mahdollista kehittää sisäisiä prosesseja ja tyydyttää asiakkaiden tarpeita entistä paremmin tulevaisuudessa. Nämä johtavat lopulta parempaan taloudelliseen tulokseen ja taloudellinen kannattavuus kohtaa edelleen yrityksen mahdollisuuksia panostaa yhä enemmän oppimiseen ja kasvuun. Tällöin menestymisen kehä on periaatteessa valmis. Kuvio 4 havainnollistaa tuloskortin näkökulmien välistä peruslogiikkaa. (Järvenpää ym. 2001, 198 - 199.)



Kuvio 4. Balanced Scorecardin näkökulmien väliset yhteydet (Järvenpää ym. 2001, 199)

Vaikka oppimis- ja kasvunäkökulmaa voidaan pitää Balanced Scorecardin eniten uutuusarvoa sisältävänä ideana ja pitkävaikutteisuudestaan johtuen strategisimpana osana, tähän näkökulmaan näyttäisi olevan kaikkein hankalin kehittää toimivia mittareita. Tämän näkökulman mittarit konkretisoivat organisaation tavoitteet aineettoman pääoman kehittämiseen. Panostamalla aineettomaan pääomaan ja sen kehittämiseen, tavoitellaan usein sellaisia hyötyjä, jotka konkretisoituvat esimerkiksi talousnäkökulmaan vasta pidemmän ajan kuluttua. Mittariston ja sen seurannan kannalta tämä tarkoittaa sitä, että tänä vuonna tehtävät panostukset näkyvät tuloksina vaikkapa vasta ensi vuonna. Miten näitä panostusmittareita voidaan siis käsitellä tämän vuoden tuloskortissa? (Järvenpää ym. 2001, 206; Malmi ym. 2006, 29.)

Tuloskortin käytännön toteutuksessa tämä näkökulma onkin jäänyt useissa organisaatioissa valitettavan usein taka-alalle. Toisaalta oppimista ja kehittämispotentiaalia kuvaavia mittareita on löydettävissä yrityksen tietojohdamisen (knowledge management) ja henkisen pääoman (intellectual capital) kehittämiseen asetetuissa seurantamittareissa. (Järvenpää ym. 2001, 206.)

3.2.6 Julkisen sektorin Balanced Scorecard -mallit

Julkisen hallinnon toiminta on toimeksiantotaloudellista toimintaa, jonka keskeisenä kriteerinä on julkisten tehtävien tehokas ja laadukas hoitaminen. Tuloksellisuuskriteerejä ovat vaikuttavuus, taloudellisuus ja tuottavuus. Koska julkishallinto toimii eri periaatteiden mukaan kuin yritykset, on julkisten organisaatioiden strategioiden perusta sen mukainen. (Määttä & Ojala 2000, 28, 30.)

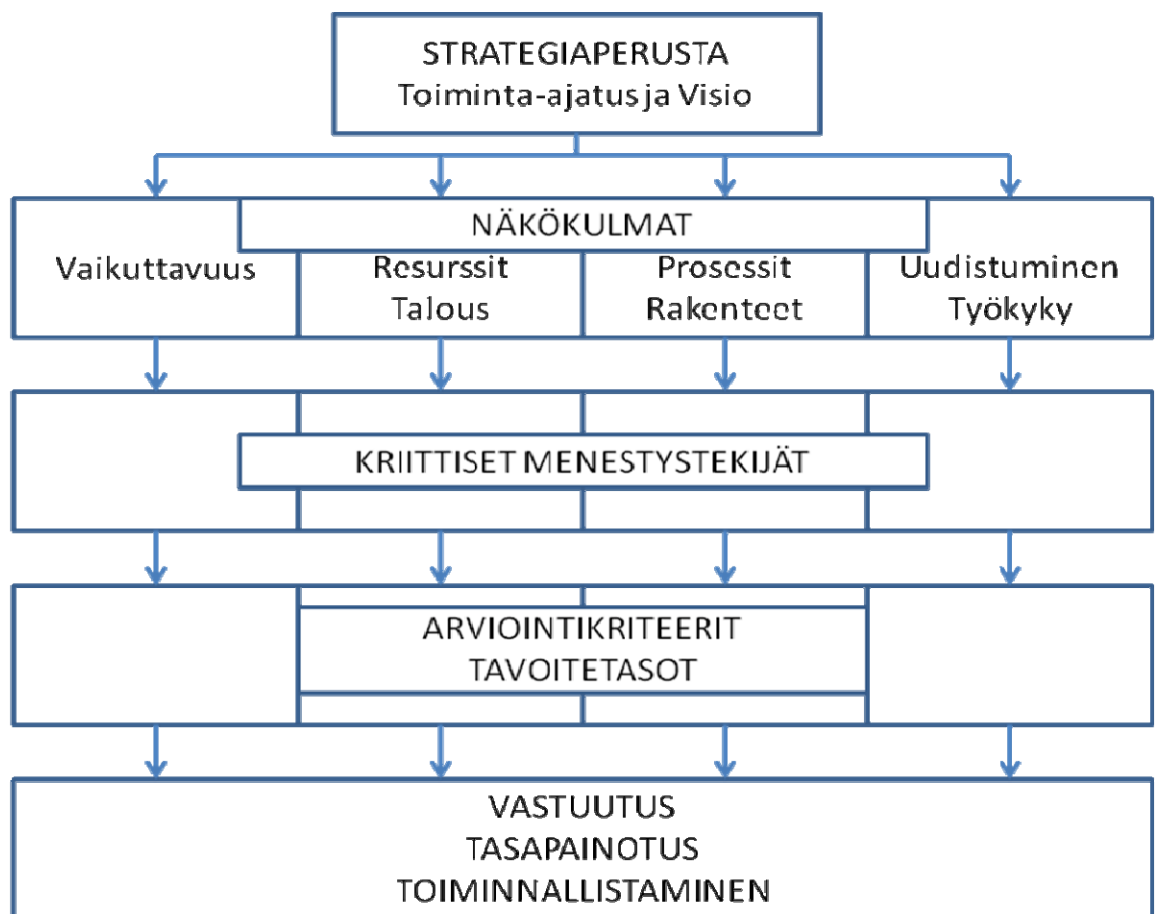
Tasapainotetun mittariston mallia ei ole järkevää soveltaa sellaisenaan julkiseen budjettitalouteen. Julkisten palvelujen asiakkaiden palvelukokemuksilla on omintakeinen asema ja sisältö. Julkisten palvelujen pitää vastata asiakkaiden subjektiivisiin palvelutarpeisiin, mutta usein ne tyydyttävät myös objektiivisia palvelutarpeita, kuten fyysisen avun tarvetta. Julkisilta palveluilta odotetaan niin sanottuja markkinaominaisuuksia, kuten ystävällistä palvelua ja viihtyisää ympäristöä. Osa julkisista palveluista on kansalaisia velvoittavia tai pakottavia. Kollektiivipalvelujen yksittäisiä asiakkaita ei aina pystytä välttämättä tunnistamaan. Lisäksi julkisen palvelun tulee täyttää lainmukaisuuden ja yhdenvertaisuuden kriteerit. Julkisten palvelujen tuottamisessa ei aina riitä, että tehdään oikeita asioita, vaan on myös toimittava oikein. (Lumijärvi 2000, 11.)

Tasapainoinen onnistuminen/onnistumisstrategia

Yritystoiminnan ja julkisen toiminnan erilaisuudesta johtuen Hallinnon kehittämiskeskus (HAUS) käynnisti vuonna 1997 oman kehitystyönsä Balanced Scorecard -konseptin räätälöimiseksi valtion- ja kunnallishallintoon, minkä myötä syntyi Tasapainoinen onnistumisstrategia. Tasapainoisen onnistumisstrategian laadinnan ja toteuttamisen lähtökohtina ovat julkisen toiminnan luonne ja erityispiirteet. (Määttä & Ojala 2000, 52.)

Tasapainoinen onnistumisstrategia toimii viitekehyksenä julkisen toiminnan strategiaperustalle eli visiolle ja toiminta-ajatukselle sekä strategian laadinta-, toteuttamis- ja arviointiprosessille. Keskeisenä lähtökohtana on käsitys strategisesta johtamisesta tulevaisuuden näkemisenä ja tekemisenä erityisesti julkisten organisaatioiden ja niiden toimintaympäristön näkökulmasta tarkasteltuna. Tasapainoinen onnistumisstrategia korostaa julkisen ja yritystoiminnan erilaista toimintalogiikkaa ja luonnetta, mistä seuraa selviä sisällöllisiä painotuseroja. (Määttä & Ojala 2000, 50.)

Tässä julkisen organisaation Balanced Scorecard -mallissa neljä strategista näkökulmaa ovat vaikuttavuus sekä yhteiskunnallisesti että asiakaslähtöisesti, resurssit ja talous, prosessit ja rakenteet sekä uudistuminen ja työkyky. Kuviossa 5 on esitelty nämä näkökulmat osana tasapainoisen onnistumisstrategian prosessia. (Määttä & Ojala 2000, 51.)



Kuvio 5. Tasapainoinen onnistumisstrategia prosessina (Määttä & Ojala 2000, 54.)

Vaikuttavuus tarkoittaa julkisen organisaation yhteiskunnallisen vastuuseen perustuvien tavoitteiden saavuttamisastetta. Sen avulla kuvataan organisaation tuloksia tai ulkoisia aikaansaannoksia. Vaikuttavuus voidaan jakaa asiakasvaikuttavuuteen ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen riippuen siitä, kuinka välittömästi tai välillisesti organisaation yhteiskunnallinen tehtävä kohdistuu kansalaisiin asiakkaina, palvelun käyttäjinä, oikeutensa käyttäjinä tai velvollisuutensa täyttäjinä. (Määttä & Ojala 2000, 59.)

Resurssien hallinta pyrkii organisaatiolle uskottujen taloudellisten panosten ja muiden voimavarojen taloudelliseen, tuottavaan ja kustannustehokkaaseen käyttöön yhteiskunnallisen vaikuttavuuden varmistamiseksi tätä kautta. Resurssien hallinnan lähtökohtana tulisi olla niissä asioissa tai laskentatoimen tunnusluvuissa, jotka tulevaisuudessa osoittavat parhaiten käytössä olevien ja olleiden resurssien onnistunutta hallintaa. (Määttä & Ojala 2000, 60.)

Prosessien ja rakenteiden näkökulmalla tarkoitetaan kaikkia organisaation omistuksessa tai hallinnassa olevia prosesseja ja rakenteita, joiden suorituskyvyllä on olennainen merkitys tavoitellun yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja toiminnan taloudellisuuden ja tuottavuuden toteutumisessa. Tämän näkökulman tavoitteena on tunnistaa ne prosessit, toiminnot ja rakenteet, joiden suorituskyvyn ja toimivuuden välttämättömällä parantamisella voidaan edistää yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden sekä sisäisten taloudellisuus- ja tuottavuustavoitteiden saavuttamista. (Määttä & Ojala 2000, 60.)

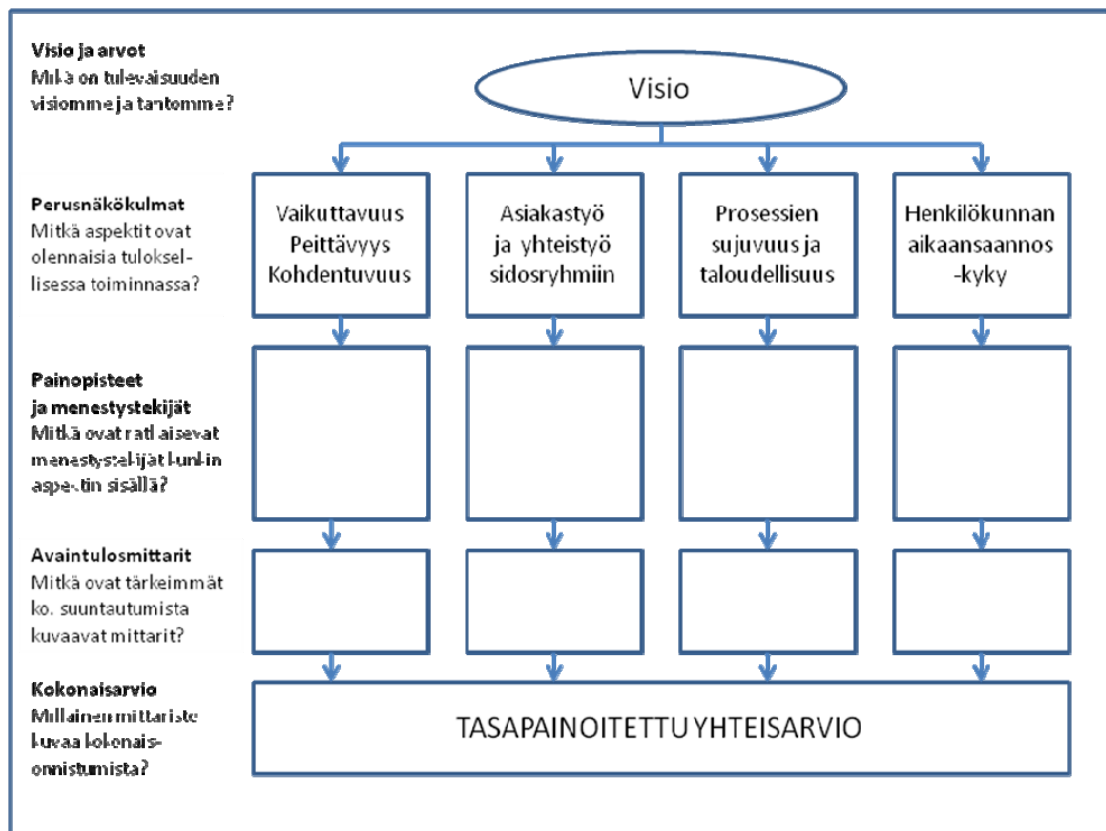
Uudistuminen ja työkyky -näkökulma muodostuu työyhteisön tai -yksikön kehittämisestä sekä henkilöstön terveydestä, toimintakyvystä, motivaatiosta ja osaamisesta sekä työstä ja työympäristöstä. Uudistuminen pohjautuu jatkuvaan innovaatio- ja kehittämistoimintaan sekä työyksikkö- että organisaatiotasolla. Palveluja, tuotteita ja toimintatapoja ja -menetelmiä tulee arvioida uudelleen. Tämän näkökulman tulisi varmistaa sellainen työyhteisön uudistuminen ja henkilöstön fyysinen työkyky, joiden avulla organisaatio voi saavuttaa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden, prosessien ja rakenteiden uudistamisen sekä resurssien taloudellisen, tuottavan ja tehokkaan käytön tavoitteet. (Määttä & Ojala 2000, 60 - 61.)

Tasapainoinen onnistumisstrategia eroaa alkuperäisestä Balanced Scorecard -mallista siinä, että vision lisäksi toiminta-ajatus strategisine vastuineen muodostaa yhteisen lähtökohdan, strategiaperustan, jota ei oteta annettuna vaan joka syntyy osana prosessia. Tasapainoisen onnistumisstrategian näkökulmat perustuvat käytössä olevaan julkisen hallinnon tuloksellisuuskäsitteistöön sekä käsitykseen laadusta ja henkilöstön työkyvystä julkisen hallinnon kil-

pailukykytekijöinä. Tämä malli ei ole pelkästään strateginen mittaristo, vaan se sisältää prosessina sekä strategian laatimisen ja etenemisen arvioimisen. Menestystekijät ja niiden arvioimiseen käytettävät arviointikriteerit tavoitteineen tuotetaan järjestelmällisesti osallistavassa matriisityöskentelyssä. (Määttä & Ojala 2000, 51 - 52.)

Lumijärven malli

Hallintotieteen professori Ismo Lumijärvi on soveltanut alkuperäisestä Balanced Scorecardista tasapainotetun tulosmittariston mallin julkisten organisaatioiden erityispiirteet huomioiden. Lumijärven mukaan julkisen palveluyksikön tasapainotetussa tulosmittaristossa tulee huomioida myös palvelujen vaikuttavuuden, riittävyden ja kohdentavuuden osoittimet, jotka kuvaavat tavoiteltavaa palvelutasoa. Kuviossa 6 on kuvattu julkisen toimintaympäristön nelikenttää, jonka pohjalle arviointijärjestelmä rakentuu. (Lumijärvi 2000, 11.)



Kuvio 6. Strategian ja mittareiden keskinäinen linkittyminen (Lumijärvi 2000, 13.)

Vaikuttavuus kertoo palveluprosessien tai kokonaisten palvelujärjestelmien kyvyn aikaansaada haluttuja vaikutuksia. Vaikutukset pystytään arvioimaan vasta palvelutilanteiden jälkeen ja se ilmenee yleensä jonkinlaisena muutoksena asiakkaiden tilanteessa. Vaikuttavuuden arvioinnilla pyritäänkin tunnistamaan tämä muutos, minkä jälkeen siihen voidaan reagoida ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin. Palvelujen riittävyydellä halutaan selvittää, miten hyvin palvelutarjonta peittää palvelutarpeen tietyllä toimialueella. Palvelun kohdentuvuus kertoo, kohdistuvatko palvelut juuri niille, jotka ovat eniten palvelun tarpeessa. (Lumijärvi 2000, 15, 17.)

Palvelun laadulla mitataan välittömien palvelutilanteiden ja asiakkaiden kohtaamisen laadukkuutta. Vaikuttavuus edellyttää hyvää laatua. Useimpien kunnallisten palvelujen laatua voidaan arvioida asiakastytyväisyysmittauksilla, joilla mitataan laatua asiakkaiden palveluodotuksiin ja palvelukuvaan liittyen. Joskus palvelujen laatu-arvio on syytä ulottaa myös palvelun jälkitilanteisiin, koska palvelun vaikutukset ilmenevät vasta palvelutilanteen jälkeen. Julkisissa palveluissa on huomioitava myös se, ettei palvelujen kehittäminen voi perustua pelkästään asiakastytyväisyysarvioiden varaan. Julkisilta palveluilta vaaditaan ammatillista sisältöä ja tähän liittyvää laadunarviointia. Julkiset palvelut on tuotettava laadukkaasti, tasavertaisesti ja kohtuullisin palvelumaksuin. (Lumijärvi 2000, 18 - 20.)

Prosesseja arvioidaan niiden sujuvuudella, tuottavuudella ja taloudellisuudella. Sujuvuutta tarkastellaan esimerkiksi läpimeno-, toimitus- ja odotusaikojen perusteella. Tuottavuudella mitataan prosessien tuotoksina syntyvien suoritteiden ja niiden tuottamiseen käytettyjen panosten suhdetta. Taloudellisuutta voidaan pitää eräänlaisena käänteisarvona tuottavuudelle. Taloudellisuus kuvaa, kuinka paljon kustannuksia aiheutuu yhden tuotoksen tai suoritteen valmistamisesta. Tuottavuuden ja taloudellisuuden lisäksi selvitetään organisaation kapasiteetin käyttöaste, jotta saadaan selville, miten paljon olemassa olevasta kapasiteetista on ollut vuoden aikana käytössä. (Lumijärvi 2000, 20 - 21.)

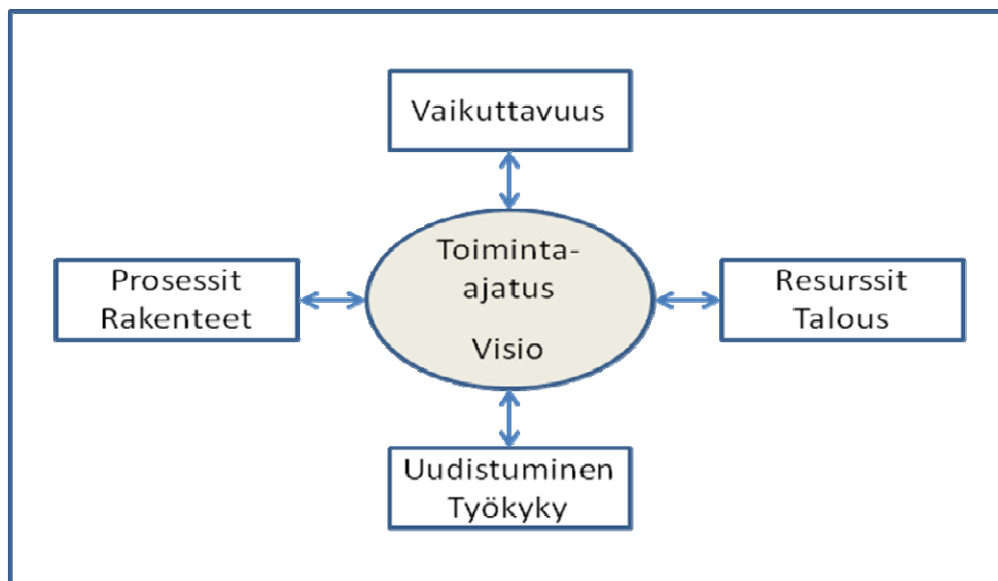
Henkilöstö on olennainen resurssi kuntien työvoimavalttaisten palvelujen tuottamisessa. Inhimillinen aikaansaannoskyky saadaan selville organisaation tuloksellisuuden avulla pitkällä aikavälillä. Aikaansaannoskyky heijastuu työskentelyn tehokkuudessa sekä asiakastyössä. Hyvä aikaansaannoskyky ilmentää henkilöstön kehittämishalukkuutta. Henkilökunnan aikaansaannoskykyä mitataan henkilöstömäärällisellä panostuksella, pätevyydellä ja osaamisella, työtyytyväisyydellä ja sitoutumisella, innovatiivisuudella, henkilösuhteiden ja yhteistoiminnan toimivuudella sekä työkykyisyydellä. Henkilöstövoimavarojen arvioinnin tiedot tulee ilmaista

kokonaisuuksina ja keskiarvoilla keskittyen vain muutamaan avainmuuttujaan, jolloin ne voidaan liittää joustavasti muuhun tulosmittaristoon. (Lumijärvi 2000, 22 - 23.)

3.2.7 Mittariston tasapaino

Menestystekijämittariston keskeinen idea on sen tasapainottaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että edellä kuvatut mittariston osa-alueet/näkökulmat ovat asetettuihin tavoitteisiin nähden tasapainossa. Mittariston tulisi olla tasapainossa myös suhteessa raha- ja ei-rahämääräisiin mittareihin, tulos- ja ennakoivuusmittareihin, pitkän ja lyhyen tähtäyksen tavoitteisiin, ulkoisten ja sisäisten mittareihin sekä helposti mitattavien ja vaikeasti mitattavien asioiden mittareihin. Lisäksi mittaristo ja sen tavoitealueet menevät organisaatiossa järjestelmällisesti ylhäältä kunnan johdosta alas osaksi operatiivista toimintaa. Tällöin tavoitteet ja itse toiminta ovat tasapainossa keskenään. (Lauslahti 2003, 165; Malmi ym. 2006, 32.)

Tasapainotuksen haasteena on löytää selkeitä kytkentöjä ja tasapaino strategiaperustan valittujen näkökulmien menestystekijöiden välille. Tavoitteena on tunnistaa kuvion 7 mukaiset, sisäiset riippuvuussuhteet. Jokaisen menestystekijän ja sen onnistumisen arviointikriteerin tulisi olla edistämässä mahdollisimman monen strategisen vastuun lunastamista. Arviointikriteerejä ja tavoitteiden asettamista tulisi tarkistaa, jos menestystekijän yhteys strategiaperustaan jää epäselväksi. Tämän yhteydessä on syytä tarkastella kriittisesti myös itse strategiaperustaa. Strategiaprosessi lähtee sen perustasta (toiminta-ajatus ja visio) ja organisaation sitoutumisesta, joihin palataan jatkuvasti strategian toteuttamiseksi. (Määttä & Ojala 2000, 66 - 67.)



Kuvio 7. Strategian tasapainotus vision ja toiminta-ajatuksen kanssa (Määttä & Ojala 2000, 66.)

Julkisen sektorin Balanced Scorecard -malleissa on syytä tarkastella erityisesti vaikuttavuutta muihin näkökulmiin nähden. Tämän tarkastelun tavoitteena on tarkistaa, miten hyvin tai huonosti strategian muiden näkökulmien kriittiset menestystekijät tukevat organisaation tuloksen, yhteiskunnallisen tai asiakasvaikuttavuuden kriittisiä menestystekijöitä. Näiden kolmen muun näkökulman tehtävänä on mahdollistaa organisaation korkea vaikuttavuus, minkä vuoksi niiden menestystekijöiltä edellytetään vähintään välillistä yhteyttä vaikuttavuuden toteutumiseen. (Määttä & Ojala 2000, 67.)

Vaikeimmaksi asiaksi Balanced Scorecardin tasapainottamisessa julkisella sektorilla on ilmennyt uudistumisen ja työkyvyn ja vaikuttavuuden välisten yhteyksien tunnistaminen. Kokonaisuutta ajatellen tärkeää on pyrkiä tunnistamaan tietyt perusrippuvuudet eli uudistumisen ja työkyvyn yhteydet prosesseihin, resurssien taloudellisuuden ja tuottavuuden kiinteä yhteys prosessien ja rakenteiden toimivuuteen mahdollisimman suuren vaikuttavuuden saavuttamiseksi. (Määttä & Ojala 2000, 67.)

Balanced Scorecardin tasapainottamisessa on kiinnitettävä huomiota myös organisaatioyksiköiden keskinäiseen vaikuttavuuteen suhteessa koko organisaation vaikuttavuuteen. Organisaatioyksiköiden strategioiden tulisi tukea koko organisaation vaikuttavuutta, jolloin varmistetaan organisaation toiminnan strateginen yhdensuuntaisuus. Yksiköiden strateginen yh-

teensopivuuden tarkistamisen yhteydessä saadaan selville myös näiden myötävaikutus kokonaisstrategiaan. Yksiköiden strategioiden keskinäinen tasapaino ja synergia tulee olla myös osa tasapainottamisen arvioinnissa. Yksiköiden strategioiden keskinäisen tasapainotuksen seurauksena on mahdollisuus kartoittaa yksiköiden nykyiset ja potentiaaliset yhteistyötarpeet ja -alueet. Tällöin voidaan sopia yksikkörajat ylittävistä strategisten projektien toteuttamisesta. (Määttä & Ojala 2000, 68.)

Strategian tasapainottaminen on strategiaprosessin vaativimpia, mutta myös antoisimpia vaiheita. Tasapainottamisen yhteydessä voi syntyä strategian kannalta olennaisia virikkeitä ja kehittämissysäyksiä. Tasapainottaminen edellyttää järjestelmällistä työskentelyä. Tasapainottamisprosessin aikana voidaan havaita näkökulmien ja niiden kriittisten menestystekijöiden välillä sellaisia vähäisiä tai olemattomia riippuvuussuhteita, joilla ei ole merkitystä strategian kannalta. Tästä johtuen strategian tarkistaminen on syytä tehdä jo heti tasapainottamisen jälkeen. (Määttä & Ojala 2000, 69.)

3.2.8 Tietojen keruu ja vastuu mittariston toteuttamisesta

Mitä työkaluja tarvitaan mittariston seurantaan ja kuka mittariston kokoa ja ketkä niitä seuraavat? Pitääkö tasapainotettu mittaristo ottaa osaksi pysyvää ohjausjärjestelmää ja käytetäänkö sitä jatkuvasti? Tasapainotetun mittariston käyttökustannukset eivät liity niinkään järjestelmän ja ohjelmiston kehittämiseen, vaan mittariston vaatimaan työhön. (Olve ym. 1998, 189.)

Jotta mielenkiinto mittaristoa kohtaan säilytetään, sitä on seurattava jatkuvasti. Mittaritiedot tulisi tuottaa joustavasti, nopeasti ja kattavasti. Tällöin mittaristo toimii juuri sellaisena dynaamisena työkaluna, joksi se on tarkoitettukin. Tämä edellyttää esimerkiksi raportoinnin yksinkertaistamista ja tiedonkeruun sopivia atk-ratkaisuja. Mittaristoa tulisi käyttää jokapäiväisessä johtamistyössä organisaation kaikissa osissa eli johto-, yksikkö- ja työntekijätasolla. Tällöin se on luonteva osa jatkuvaa seurantaa ja ohjausta. Tämän seurauksena mittariston vaikutukset näkyvät myös päivittäisessä työssä. Mittariston ylläpito ja sen nivominen apujärjestelmiin on turhaa, jos mittariston tuloksista ei käydä keskustelua eikä hyödynnetä muun muassa toiminnan kehittämiseen liittyvässä päätöksenteossa. (Olve ym. 1998, 71, 189.)

Mittariston keräämiseksi riittävät alkuun usein kynä ja paperi sekä yksinkertaiset kaaviot. Tietoja kuitenkin käsitellään toistuvasti ja niitä haetaan järjestelmistä, joihin ne on jo tallennettu ja tällöin tarvitaan jo lisää työvälineitä. Kyse on niin kutsutusta johdon tietojärjestelmien (EIS, Executive Information Systems) erityissovelluksesta, jossa yhdistetään tietoja eri järjestelmistä. Ennen kuin tietoja ryhdytään keräämään, tulee ratkaista, mitä tietoja kerätään ja miten tietojen saatavuus järjestetään. (Olve ym. 1998, 190.)

Tasapainotetun mittariston keräyksessä voidaan käyttää lähinnä kolmenlaisia atk-ratkaisuja, jotka luetellaan yksinkertaisimmasta mutkikkaimpaan seuraavasti:

- Käyttöliittymä eli tapa esitellä tietoja ja mahdollistaa yksiköiden ja eri ajankohtien väliset vertailut. Järjestelmään voidaan hakea tietoja eri tahoilta ja periaatteessa millä tavalla tahansa.
- Johdon tietojärjestelmä, joka sisältää esitysmuodon lisäksi automaattisen tietojenkeruun erilaisista apujärjestelmistä. Jos mittaristo on monimutkainen, on todennäköistä, että tarvitaan useita apujärjestelmiä. Tällöin voi olla parempi ottaa johdon tietojärjestelmän käyttöliittymään vaikutteita tasapainotetusta mittaristosta eikä kehittää mitään erityistä tasapainotetun mittariston sovellusta. Käyttöliittymään voidaan rakentaa mahdollisuus edetä pintatasolta syvemmälle taustatietoihin ja etsiä selityksiä asioiden kehittymiseen mittariston osoittamalla tavalla.
- Simulointimallit, joiden avulla voidaan ennakoida yrityksen tulevia tulokortteja ja henkisen pääoman taseita. Tämä edellyttää oletuksia esimerkiksi siitä, kuinka kauan kestää, että kehitysinvestointi tuottaa tulosta ja miten se vaikuttaa taloudellisiin mittareihin. (Olve ym. 1998, 190 - 191.)

Yksinkertaisin atk-ratkaisu on siis käyttöliittymä, johon kootaan tietoa operatiivisesta toiminnasta ja strategisista hankkeista. Tiedot kerätään ja päivitetään suunnitellusti päivittäin, viikoittain, kuukausittain tai muulla sopivalla aikavälillä. Mittausprosessia, suunnittelua, seuranta ja mittareiden luotettavuutta sekä kriteerien oikeasuuntaisuutta arvioidaan ja seurataan jatkuvasti ja tarvittaessa korjataan niitä. Mittareiden tulkinnan ja arvioinnin tarkoituksena on johtaa mahdollisiin strategian muutoksiin tai mittareiden korjauksiin. Arvioinnin kautta havaittaviin poikkeavuuksiin pyritään reagoimaan välittömästi. (Malmi ym. 2006, 131.)

Toiminnallisen ja ei-rahapohjaisen mittariston alueelle osuu tärkeitä osa-alueita, jotka luetaan kuuluvaksi johdon laskentatoimeen. Tällöin vastuuta tehtävien käytännön suorittamisesta kannattaa siirtää laskentaosastolta yrityksen muille toiminnoille ja henkilöille, lähemmäksi varsinaista käyttöä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 300.)

3.3 Laskentatoimi päätöksenteon tukena

Yksi operatiivisen laskentatoimen tärkeimmistä tehtävistä on tukea yrityksen johtoa toimintaa koskevassa päätöksenteossa keräämällä päätöksenteon kannalta tarpeellisia tietoja ja tuottaa niiden pohjalta laskelmia. ”Operatiivisella laskentatoimella tarkoitetaan kaikkea sitä laskentatoimintaa, jonka tehtävänä on tuottaa yrityksen tai muun talousyksikön taloutta koskevaa arvo- ja määräluvuin ilmaistua informaatiota operatiivisen johdon käyttöön sekä siirtää sitä päätöksentekijäin välillä.” (Jyrkkiö & Riistama 2004, 188; Riistama & Jyrkkiö 1996, 43.)

Yksi talousjohtamisen tärkeimmistä tehtävistä on varmistaa, että yritys saavuttaa asettamansa taloudelliset tavoitteet. Yritysjohdo vertaa toiminnan toteutuneita tuloksia asetettuihin tavoitteisiin ja analysoi niissä mahdollisesti ilmenevien erojen syitä. Valvontatehtävään liittyy olennaisesti myös reagointi syntyneisiin eroihin ja niiden toimenpiteiden suunnittelu ja toteuttaminen, joiden avulla yritys pyrkii jatkossa saavuttamaan asettamansa tavoitteet mahdollisimman hyvin. Suunnitelmien päivittäisen toteuttamisen lisäksi toteutumistehtävän yksi osa on taloudellisten mittareiden seuranta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 10 - 11; Jyrkkiö & Riistama 2004, 10.)

Laskentatoimi on myös kunnan talouden keskeinen ohjausväline. Ohjausvälineenä se antaa tietoa kunnan taloudellisesta tilanteesta ja siihen liittyvistä tekijöistä, jotka voivat olla joko historiallisia tai tulevaisuuteen vaikuttavia. Laskentatoimi antaa kunnan kannalta oleelliset tiedot, joita tarvitaan johtamisen tueksi suunnitelmien ja päätösten tekoon sekä toiminnan seurantaan. Laskentatoimella on siis rekisteröintitehtävä eli informaation kerääminen ja hyväksikäyttötehtävä eli informaation tuottaminen. Järjestelmällinen päätöksenteko edellyttää laskelmiin perustuvien vaihtoehtojen vertailua. Laskelmien pohjana on järjestelmällinen tietojen keräys. (Lauslahti 2003, 61, 68; Jyrkkiö & Riistama 2004, 189.)

Budjetti talouden seurannan apuvälineenä

Budjetti laaditaan yrityksen toimintaa varten ja sen avulla selvitetään mahdollisimman edullinen taloudellinen tulos. Se laaditaan määrätyle ajanjaksolle toteutettavaksi euromääräisenä toimintasuunnitelmana. Budjetoinnilla pyritään ennakoimaan yrityksen taloutta, asettamaan tavoitteita, kehittämään toimintavaihtoehtoja, niiden vertailua ja valintaa. Budjettitarkkailu on lähtökohtaisesti saavutusten vertaamista tavoitteisiin. Tarkoituksena on kuitenkin käyttää tarkkailutietoja hyväksi yrityksen toiminnan ohjaamisessa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 226 - 227.)

Budjettia käytetään operatiivisen johdon työvälineenä. Johto hyödyntää budjettia toiminnan suunnittelussa, tarkkailussa ja koordinoinnissa. Suunnitteluvaiheessa joudutaan asettamaan selkeät tavoitteet ja arvioimaan niiden reaalisuutta. Tuottojen ja kustannusten tarkkailu on mahdollista budjetin avulla, koska se sisältää tavoitteet, joihin saavutuksia voidaan verrata. Budjetin tehokas hyödyntäminen tarkkailussa edellyttää poikkeamien analysointia riittävässä määrin. Budjetti toimii koordinoinnin apuvälineenä sekä suunnittelu- että tarkkailuvaiheessa ja koordinointia tapahtuu jo budjetin laatimisessa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 228 - 229.)

4 KAJAANIN AMMATTIKORKEAKOULU

Kajaanin ammattikorkeakoulu toimii yhtenä 26:sta Suomessa toimivasta ammattikorkeakoulusta. Korkeakouluopetusta järjestetään nuorten koulutuksen, aikuiskoulutuksen ja ylemmän ammattikorkeakoulutuksen lisäksi erikoistumisopintoina. Ammattikorkeakoulujen määrää vähennetään Opetusministeriön tavoitteiden mukaan lähivuosina. Ammattikorkeakoulut joutuvat tällöin perustelemaan olemassaolonsa tarkoitusta entistä tarkemmin ja osoittamaan toiminnan onnistumisia. Toiminnan onnistumista voidaan todentaa toiminnan tuloksilla, jotka voidaan raportoida toiminnan seurannan mittarien avulla.

4.1 Toiminta

Kajaanin ammattikorkeakoulu on yksi niistä ammattikorkeakouluista, joiden toiminta vakinaistettiin vuonna 1996. Kajaanin ammattikorkeakoulussa aloittaa vuosittain noin 400 perustutkinto-opiskelijaa sekä 35 ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijaa. Opiskelijoita valmistuu kuudella perustutkintonimikkeellä ja kolmella ylemmän ammattikorkeakoulutuksen tutkintonimikkeellä. Syksyllä 2009 aloittaa kolmas englanninkielinen koulutusohjelma. Henkilökuntaa on 165, joista opetushenkilöstöä on 95. Tähän mennessä Kajaanin ammattikorkeakoulusta on valmistunut jo yli 3 500 alansa asiantuntijaa.

Tällä hetkellä Kajaanin ammattikorkeakoulussa opiskelee noin 2000 opiskelijaa viidellä eri koulutusosalalla, joita ovat sairaanhoitaja- ja terveydenhoitajakoulutus, liikunnanohjaajakoulutus, tradenomikoulutus, restonomikoulutus ja insinöörikoulutus. Lisäksi Kajaanin ammattikorkeakoulussa on mahdollisuus suorittaa ylempi ammattikorkeakoulututkinto Teknologiaosaamisen ja Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen sekä Matkailun koulutusohjelmissa.

Kajaanin ammattikorkeakoulu on toiminut vuodesta 2004 lähtien Kajaanin kaupungin liikelaitoksena. Kajaanin kaupunki on asettanut sen alaisuudessa toimivalle Kajaanin ammattikorkeakoululle maksettavaksi peruspääoman koron ja tietyn osan tuotosta eli tuottovaatimuksen. Lisäksi Kajaanin ammattikorkeakoulun on raportoitava toiminnasta ja taloudesta neljännesvuosittain.

Ammattikorkeakoulun johtajana toimii rehtori. Liikelaitoksen yleisestä hallinnon ja talouden johtamisesta vastaa kaupunginhallituksen alaisena toimiva johtokunta. Ammattikorkeakoulun sisäisestä hallinnosta vastaavat ammattikorkeakoulun hallitus ja rehtori. Hallituksen puheenjohtajana toimii rehtori ja hallituksessa ovat edustettuna muu johto, päätoimiset opettajat, muu päätoiminen henkilöstö ja päätoimiset opiskelijat sekä elinkeino- ja muun työelämän edustajia.

Hallituksen alaisuudessa toimii valmistelutoimielimenä johtoryhmä, jonka muodostavat rehtori, hallinto- ja talousjohtaja sekä yksiköiden johtajat. Kajaanin ammattikorkeakoulussa toimii viisi yksikköä, jotka ovat Palvelut, Teknologia, Hyvinvointi, Koulutuspalvelut ja Tutkimus & Kehitys (T&K -yksikkö). Ammattikorkeakoulun jäseniä ovat päätoimiset opettajat, muu päätoiminen henkilöstö ja päätoimiset opiskelijat.

Osa Kajaanin ammattikorkeakoulun johtamista, strategiatyötä ja sisäistä tulosoajasta on laadunvarmistus. Laadunvarmistuksen on katsottu tuottavan koulutuksen ja tutkintojen laatuun liittyvää tietoa, josta hyötyvät potentiaaliset koulutukseen hakijat, korkeakoulun henkilöstö ja opiskelijat sekä ympäröivä yhteiskunta, veronmaksajat ja työnantajat. Korkeakoulujen laatutyötä arvioiva Korkeakoulujen arviointineuvosto (KKA) arvioi Kajaanin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän syksyllä 2007. KKA arvioi tuolloin Kajaanin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän laadukkaaksi, avoimeksi, kattavaksi ja vaikuttavaksi. Kajaanin ammattikorkeakoulu on tällä hetkellä Pohjois-Suomen ainut laatuauditoitu ammattikorkeakoulu.

Opetusministeriö on käynnistänyt korkeakoulujen rakenteelliseen kehittämishankkeen. Korkeakoululaitosta kehitetään yliopistoista ja ammattikorkeakouluista ja niiden välisistä yhteistyösopimuksiin perustuvista uusista yhteenliittymistä muodostuvana kokonaisuutena. Uusien korkeakoulurakenteiden on tarkoitus olla pääosin käytössä vuonna 2012. Ammattikorkeakoulujen osalta tämä tarkoittaa nuorten tutkintoon johtavan koulutuksen päättymistä 12 yksikössä, mikä koskee koulutuksen loppumista 11 paikkakunnalla.

Kajaanin ammattikorkeakoulu ja Oulun yliopisto ovat allekirjoittaneet konsortiosopimuksen syksyllä 2008 korkeakoulujen rakenteelliseksi kehittämiseksi Kajaanissa. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa yhteistyötä pääsääntöisesti Oulun yliopiston Kajaanin yliopistoyksikön kanssa. Konsortiosopimuksen tarkoituksena on alueen korkeakoulutoiminnan yhteinen strategi-

nen ohjaus ja koordinointi. Tällä varmistetaan yhteistyön ja työnjaon toimivuus ja suunnataan resursseja yhteisesti asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

4.2 Balanced Scorecard

Kajaanin ammattikorkeakoulun Balanced Scorecardissa (Liite 1.) määritelty perustehtävä on edistää koulutuksella ja tutkimus- ja kehitystoiminnalla vaikutusalueensa osaamista, hyvinvointia ja yrittämistähtoa. Kajaanin ammattikorkeakoulun visio vuodelle 2012 on olla koulutuksen ja kehittämisen huippuyksikkö Pohjois- ja Itä-Suomessa sekä valituilla aloilla valtakunnallisesti ja kansainvälisesti tunnettu toimija. Toiminnasta välittyviä arvoja ovat kehittämiskumppanuus, asiakastyytyväisyys, ihmiset voimavarana ja luova ilo toiminnassa.

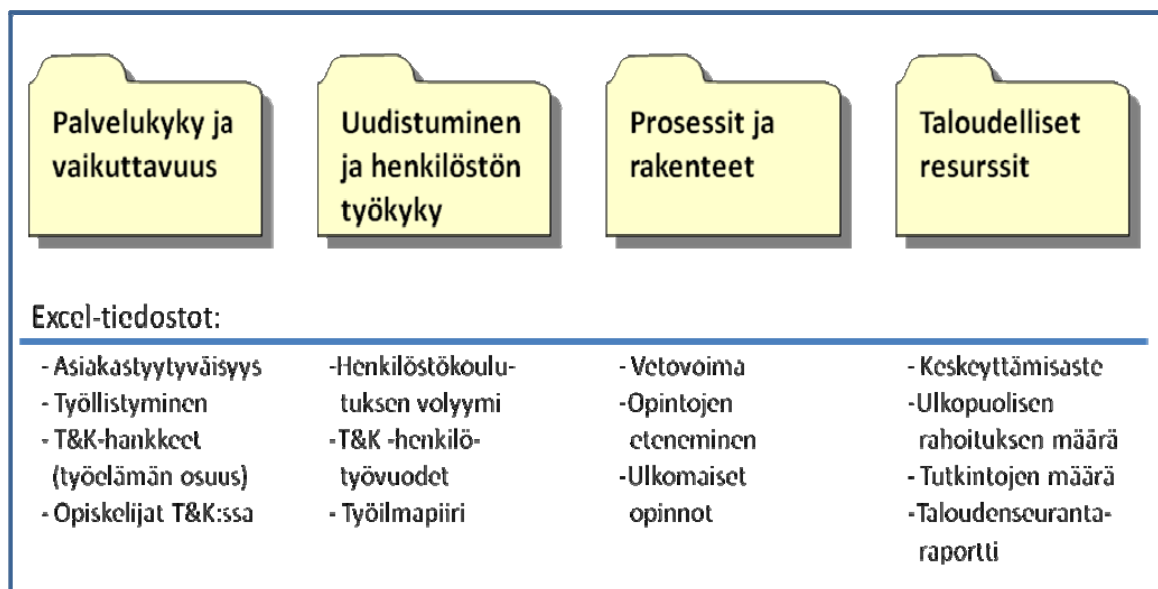
Opinnäytetyön liitteenä (Liite 1.) olevasta Balanced Scorecardista käyvät ilmi neljä näkökulmaa, jotka on valittu Kajaanin ammattikorkeakoulun tulokortin osa-alueiksi. Nämä ovat palvelukyky ja vaikuttavuus, uudistuminen ja henkilöstön työkyky, prosessit ja rakenteet ja taloudelliset resurssit. Tulokortti kertoo strategiset tavoitteet, joihin pyritään ja kriittiset menestystekijät, jotka konkretisoivat asetettuja tavoitteita. Tulokortista käyvät ilmi myös toiminnalliset sitovat tavoitteet ja mittarit, joilla asetettujen tavoitteiden toteutumista seurataan.

4.3 Mittarien kokoaminen

Tässä opinnäytetyössä on keskitytty seuraamaan tiettyjä, olemassa olevia Kajaanin ammattikorkeakoulun toiminnan mittareita. Suurin osa näistä mittareista liittyy Balanced Scorecardiin. Mukana on myös sellaisia mittareita, joita seurataan Opetusministeriöltä annettuina ja Kajaanin ammattikorkeakoulun palvelustrategiaan liittyen. Seurattavat mittarit tulivat toimeksiantajalta annettuina. Toimeksiantaja kertoi näiden mittarien tiedontuottajat, joilta tiedot hankittiin sähköpostitse opinnäytetyön liitteenä (Liite 2.) olevan saateen mukaisesti.

Jokaiselle mittarille on laadittu oma Excel-tiedosto. Lisäksi yhteen Excel-tiedostoon on koottu yhteenveto kaikista mittareista koko ammattikorkeakoulun tasolla. Tiedostot on sijoitettu tulokortin näkökulmien mukaan nimettyjen kansioiden alle kuvion 8 mukaisesti. Mittarien seurannan pääkansio sijoitetaan Kajaanin ammattikorkeakoulun W-asemalle kansioon Laadunvarmistus, johon mittaritiedon tuottajille annetaan käyttöoikeudet. Mittarien seurannan

Excel-tiedostojen käyttöön on laadittu pikaohjeet osana tätä opinnäytetyötä. Pikaohjeet esitetään tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 3.).



Kuvio 8. Mittareiden seurannan kansio-/tiedostorakenne

Yhteenvetotiedosto on Mittarien seuranta -kansiossa samalla tasolla kuin kuviossa 8 kuvatut pääkansiot. Jokaisesta mittarista on tiedot yleensä viimeiseltä viideltä vuodelta. Ylemmän ammattikorkeakoulutuksen opintoja on ollut mahdollista suorittaa hyvinvoinnissa vasta vuodesta 2007 ja matkailussa vasta vuodesta 2008 lähtien, joten niistä ei ole aiempia tietoja. Muista poikkeuksista on kerrottu kunkin mittarin kohdalla erikseen. Jokaiselle mittarille on lisätty sarakkeet seuraavaksi kolmeksi vuodeksi eteenpäin ja niille on tehty vastaavat kaavat kuin olemassa oleville luvuille.

Kaikista mittareista on luotu graafinen kuvio kuvaamaan mittarin kehittymistä. Kun tiedostoon syötetään tulevien vuosien tietoja, kuvio päivitetään samalla vastaamaan viimeisten viiden vuoden tietoja. Tiedontuottajan tehtävänä on päivittää kuvio jokaisen tiedonsyöttökerän yhteydessä, jotta se palvelee tiedonkäyttäjää. Tiedostot, joissa on eritelty tietoja välilehdittäin esimerkiksi koulutusalojen mukaan, sisältävät myös yhteenvetovälilehden. Yhteenvetovälilehtien tiedot on koottu yleensä erittelyvälilehtien tiedoista kaavojen avulla, jolloin tiedot päivittyvät tietojen syöttö- ja muokausvaiheessa automaattisesti yhteenvetosivulle. Joidenkin

mittarien tiedot saatiin sellaisessa muodossa, ettei niitä voida johtaa kaavoilla yhteenvedoksi. Näistä mahdollisista poikkeuksista on mainittu myöhemmin kunkin mittarin kohdalla.

Yhteenvetotiedoston tiedot on johdettu suoraan mittarikohtaisista tiedostoista, jolloin tiedot päivittyvät suoraan sinne. Tämän tiedoston avulla voidaan seurata ammattikorkeakoulun keskimääräisiä lukuja. Yhteenvetotiedostossa kuvioalue on muotoiltu siten, että siihen päivittyy automaattisesti seuraavan kolmen vuoden tiedot. Tällä vähennetään tiedonsyöttäjien työmäärää ja edistetään mittariston dynaamisuutta.

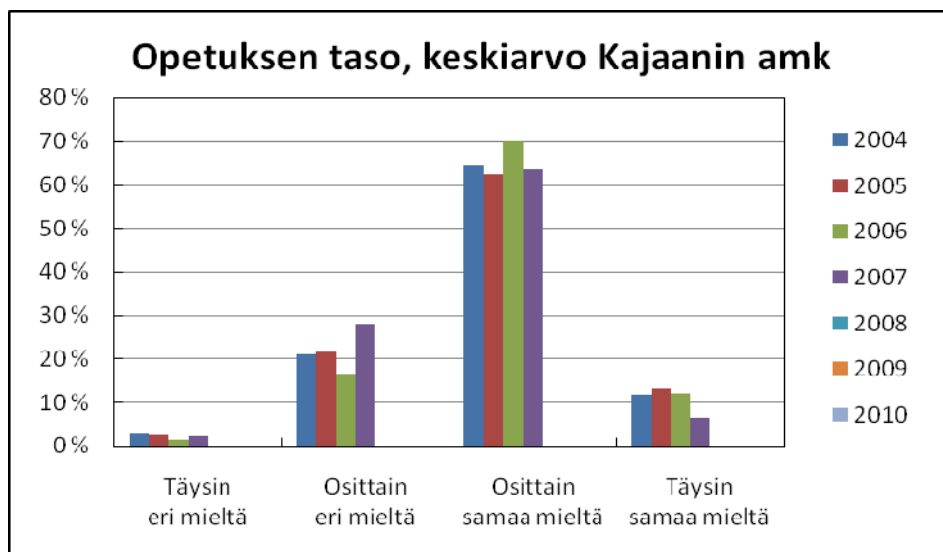
Mittarien seurannan Excel-tiedostot on tarkoitus ottaa käyttöön Kajaanin ammattikorkeakoulussa vuoden 2009 tammikuussa. Johto voi seurata näiden mittarien tuloksia opinnäytetyön liitteenä (Liite 4.) olevan taulukon avulla, jossa on kerrottu jokaisen mittarin tiedontuottaja, milloin tieto lasketaan ja milloin tieto on saatavilla. Johdon ei tarvitse enää pyytää tietoja erikseen tiedontuottajilta, vaan ne ovat nyt helposti saatavilla.

Seuraavien alaotsakkeiden alla kerrotaan taustatietoa koottuihin mittaritietoihin liittyen. Jokaisesta mittarista esitetään kuvio (Kuviot 9. - 22. ja Liite 9.) koko ammattikorkeakoulun tasolla. Kuviot ovat suoraan yhteenvetotiedostosta. Mittareista, joista on olemassa erittely esimerkiksi koulutusalan mukaan, esitetään kuviot tämän opinnäytetyön liitteenä (Liitteet 5. - 8. ja 10. - 14.).

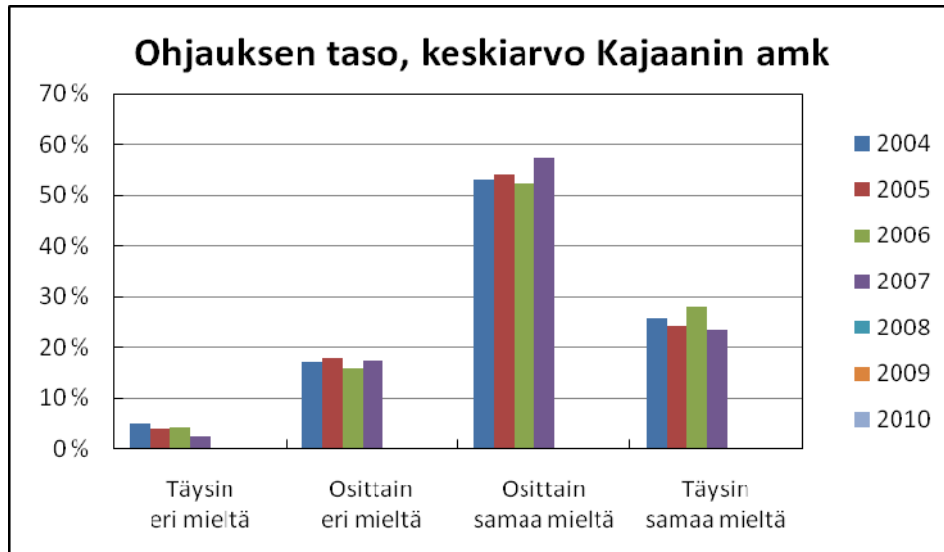
4.3.1 Palvelukyvyyn ja vaikuttavuuden mittarit

Palvelukyvyyn ja vaikuttavuuden mittareista on keskitytty seuraamaan asiakastyytyväisyyttä, työllistymistä, työelämän osuutta tutkimus- ja kehittämistoiminnan (T&K -toiminta) hankkeissa sekä opiskelijoiden opintopisteitä tutkimus- ja kehittämistoiminnassa. Työelämän osuutta T&K -hankkeissa seurataan Kajaanin ammattikorkeakoulun palvelustrategiaan liittyen ja opiskelijoiden T&K -opintopisteitä Opetusministeriöltä annettuna. Näitä voidaan pitää kuitenkin palvelukyvyyn ja vaikuttavuuden näkökulmaan liittyvinä mittareina. Tutkintoon johtavan koulutuksen **asiakastyytyväisyys** selvitetään valmistumisen yhteydessä tehtävällä valtakunnallisella opiskelijoiden päättökyselyllä (Opala). Opiskelija vastaa tähän kyselyyn opiskelijahallintajärjestelmän kautta, kun hän tekee tutkintodistuspynnön ennen valmistumistaan. Kyselyllä selvitetään muun muassa opetuksen ja ohjauksen tasoa.

Tiedot siirretään hakutoimistossa opiskelijahallintajärjestelmästä opetusministeriön valtakunnalliseen AMKOTA-järjestelmään kaksi kertaa vuodessa, tammikuussa ja elokuussa. Opetusministeriö laskee tiedostoista tunnuslukuja AMKOTA-järjestelmään, josta hakutoimisto saa noudettua mittariraportit. Opintoasiainsuunnittelija käsittelee raportit tammikuussa Kajaanin ammattikorkeakoulun omaan käyttöön, jonka jälkeen ne toimitetaan johtoryhmälle. Tavoitteena on, että tulokset käsitellään kaikilla koulutusaloilla. Rehtori tiedottaa raporttien tuloksista henkilöstökokouksissa.

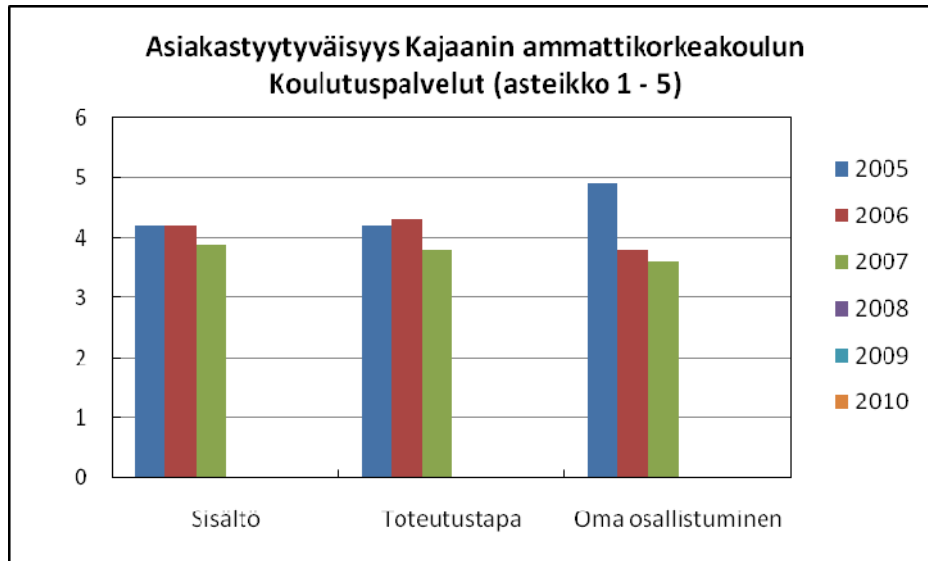


Kuvio 9. Opetus ammattikorkeakoulussa on ollut asiantuntevaa ja korkeatasoista.



Kuvio 10. Opintoihin liittyvät ohjaus- ja neuvontapalvelut ovat tukeneet opintojeni edistymistä.

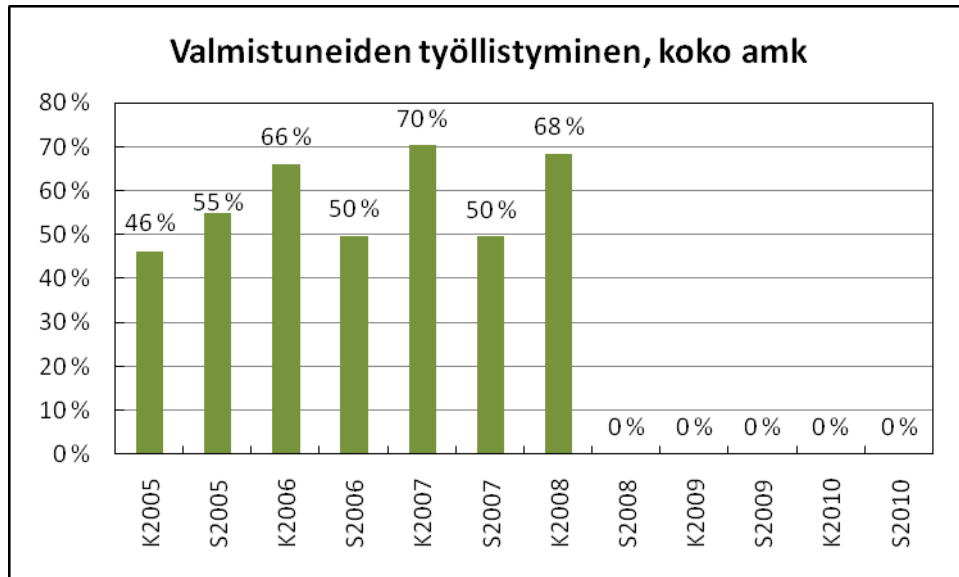
Asiakastytyväisyyttä mitataan myös Koulutuspalvelut-yksikön järjestämien täydennyskoulutuksien osalta. Koulutuspalvelujen kurssisihteeri pyytää opiskelijoilta sähköisen kurssipalautteen jokaisen kurssin lopussa. Kurssisihteeri laatii palautteista yhteenvedon ja lähettää sen sähköpostilla yksikönjohtajalle ja koulutussuunnittelijalle. Yksikönjohtaja huolehtii mahdollisista jatkotoimenpiteistä. Palautteiden yhteenvedot käsitellään lukukausittain yksikkökokouksissa.



Kuvio 11. Koulutuspalvelut-yksikön asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyydestä saadut tiedot esitetään neljällä välilehdellä: opetuksen taso, ohjauksen taso, yhteenveto edellä mainituista välilehdistä ja koulutuspalvelujen asiakastyytyväisyys. Opetuksen ja ohjauksen taso on eritelty aloittain. Yhteenveto on koko Kajaanin ammattikorkeakoulun tutkintoon johtavan koulutuksen asiakastyytyväisyydestä. Erittelyjen mukaiset kuviot opetuksen ja ohjauksen tasosta esitetään tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 5. ja 6.). Opetuksen ja ohjauksen tasosta saatiin tiedot vuodesta 2004 lähtien. Koulutuspalvelujen asiakastyytyväisyydestä tiedot saatiin vuodesta 2002 lähtien. Koulutuspalvelujen asiakastyytyväisyyskuviot muodostettiin kuitenkin vuodesta 2005 lähtien, koska arviointiasteikko muuttui vuonna 2005.

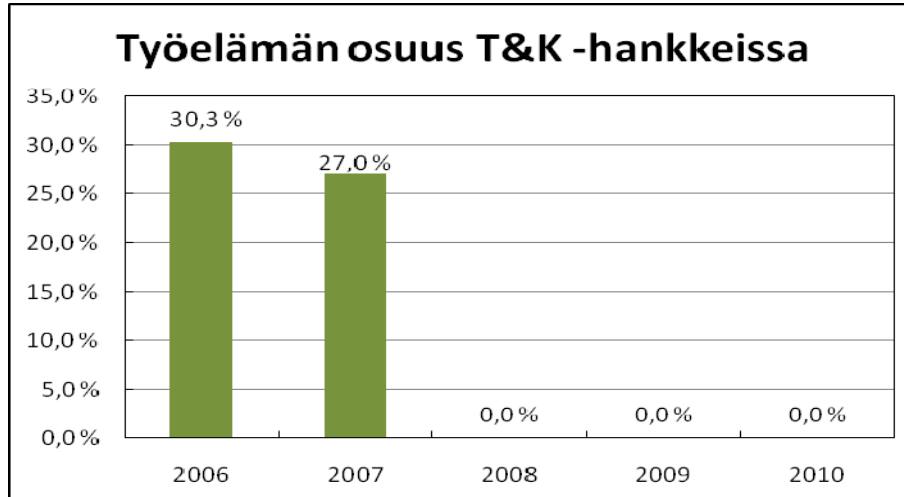
Työllistymistä seurataan valtakunnallisen Opala-kyselyn lisäksi joka toinen vuosi suoritettavalla työllistymisen seuranta -kyselyllä. Kajaanin ammattikorkeakoulun rekrytointipalveluista lähetetään kysely valmistuneille aikaisintaan puolen vuoden ja viimeistään kahden ja puolen vuoden kuluttua valmistumisesta. Opintoasiainsuunnittelija kokoaa tuloksista yhteenvedon. Työllistymistä seurataan johtoryhmän ja koulutusalojen kokouksissa. Tiedot julkaistaan Kajaanin ammattikorkeakoulun Extranetissä ja tietoja hyödynnetään muun muassa harjoitteluinfojen yhteydessä.



Kuvio 12. Työllistyminen koko ammattikorkeakoulun tasolla

Työllistymistiedot saatiin puolivuositain esitettynä vuodesta 2005 lähtien. Tiedot on koottu viidelle välilehdelle. Neljä ensimmäistä välilehteä on nimetty koulutusalojen mukaan ja tiedot on esitetty niissä tutkinnoittain. Hyvinvointialalta valmistuneiden työllistymistä on seurattu sairaan- ja terveydenhoitajien osalta yhteisesti yhdellä mittarilla. Vuoden 2008 syksyllä valmistuvat ensimmäiset liikunnanohjaajat, joita seurataan omana mittarina. Liikunnanohjaajien työllistymisen seurannalle on laadittu taulukko- ja kuviopohja. Viidennellä välilehdellä on yhteenveto koulutusaloista ja vertailu koulutusaloittain. Erittelyjen mukaiset työllistymistiedot esitetään tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 7.)

Työelämän osuutta T&K -hankkeissa on seurattu vasta kahden viime vuoden ajalta, joten tietoja ei ollut saatavilla aiemmin kuin vuodelta 2006. Tutkimus ja kehitysyksikön suunnittelija vastaa tämän mittaritiedon tuottamisesta. Työelämän osuus T&K -hankkeissa lasketaan tarvittaessa, eli sitä ei lasketa järjestelmällisesti tietyn väliajoin. Tieto tarvitaan esimerkiksi Kajaanin kaupungille Kajaanin ammattikorkeakoulun palvelustrategiaan liittyen ja se raportoidaan palvelustrategian muiden tietojen yhteydessä. Mittaritiedon raportoinnista ei voida siten määritellä tiettyä muotoa, vaan se raportoidaan aina tiedon käyttötarkoituksen mukaan. Tämän mittarin tiedostossa on laskukaava prosenttiosuuden saamiseksi, koska työelämän osuutta hankkeissa kuvataan kappalemääräisinä. Laskukaava esitetään kuvion 13 jälkeen.



Kuvio 13. Työelämän osuus T&K –hankkeissa

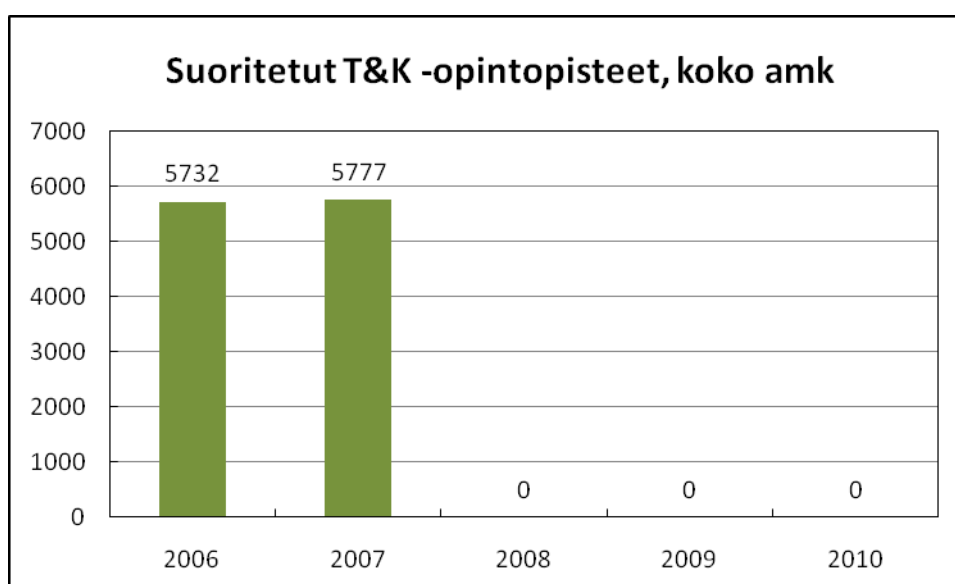
Työelämän osuus T&K -hankkeissa -laskukaava

$$\frac{\text{Työelämähankkeet}}{\text{Kaikki hankkeet}} \times 100 \%$$

Opiskelijoiden T&K -hankkeissa suorittamien opintopisteiden tiedot saadaan opiskelijahallintajärjestelmästä, josta opintosihtööri syöttää ne Opetusministeriön AMKOTA-järjestelmään tammikuussa. Opetusministeriössä tiedoista tehdään mittariraportit, jotka toimitetaan myöhemmin opintotoimistoon. Opintotoimistosta mittariraportit toimitetaan rehtorille, joka tiedottaa niiden tuloksista henkilöstökokouksessa. Näitä tietoja käytetään myös Opetusministeriön ja ammattikorkeakoulun välisissä tavoitesopimusneuvotteluissa. Suoritettujen T&K -opintopisteiden tiedot saatiin vasta vuodesta 2006 lähtien, koska opintopistelaskenta otettiin käyttöön vuonna 2005.

Tiedot opiskelijoiden suorittamista T&K -opintopisteistä on eritelty AMKOTA-järjestelmässä opinnäytteinä, harjoitteluna ja muuna opiskeluna suoritettuihin T&K -opintopisteisiin. Excel-tiedostossa tämän mittarin tiedot on esitetty yhteensä seitsemällä välilehdellä, eri-

teltynä nuorten koulutukseen, aikuiskoulutukseen ja ylempään ammattikorkeakoulutukseen. Viimeinen välilehti on yhteenveto edellä mainituista välilehdistä. Nuorten koulutus, aikuiskoulutus ja yhteenveto on esitetty omina välilehtinään aloittain ja vuosittain. Tällöin suoritettuja T&K -opintopisteitä voidaan vertailla aloittain eri vuosina ja vuosittain alojen kesken. Nuorten koulutus, aikuiskoulutus ja ylempi ammattikorkeakoulutus on eritelty aloittain. Eritelyjen mukaiset tiedot opiskelijoiden suorittamista T&K -opintopisteistä esitetään tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 8.).

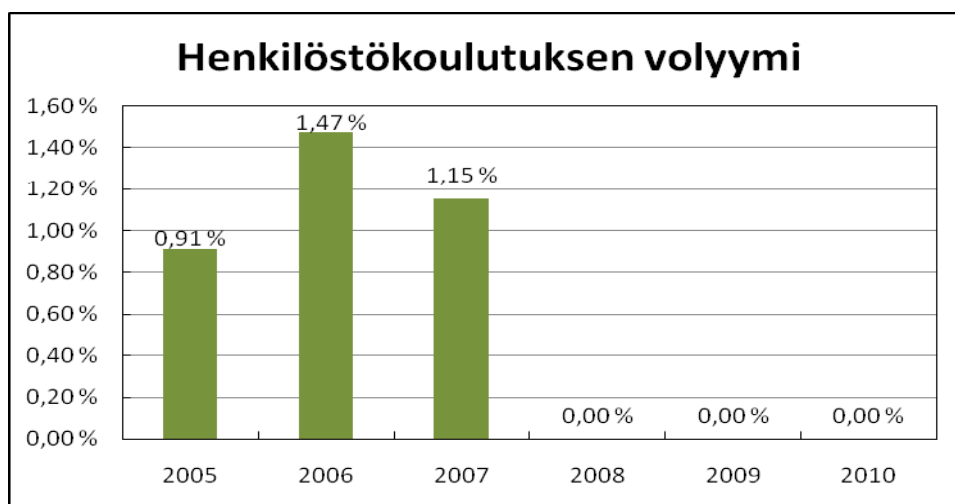


Kuvio 14. Suoritetut T&K -opintopisteet koko ammattikorkeakoulun tasolla

4.3.2 Uudistumisen ja henkilöstön työkyvyn mittarit

Uudistumisen ja henkilöstön työkyvyn mittareista ovat mukana henkilöstökoulutuksen volyyymi, tutkimus- ja kehittämistoiminnan henkilötyövuodet (T&K -henkilötyövuodet) ja työilmapiiri. **Henkilöstökoulutuksen volyyymia** on seurattu Kajaanin ammattikorkeakoulussa vuosina 1999 - 2003. Tämän jälkeen mittaria ei ole laskettu, joten se on laskettu osana tätä opinnäytetyötä. Vuoden 2004 mittarin laskemiseksi tarvittavia tietoja ei ollut saatavilla, joten sitä ei voitu laskea. Tiedostossa on laskukaava tämän mittarin laskemiseksi ja se on laskettu

vuodesta 2005 eteenpäin. Laskukaava esitetään kuvion 15 jälkeen. Henkilöstökoulutuksen volyymin laskemisesta vastaavat tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen taloushallinnon laskentasihteeri yhdessä taloushallinnon toimistosihteerin kanssa. Henkilöstökoulutuksen volyyymi lasketaan tulevaisuudessa kerran vuodessa, tammikuussa.



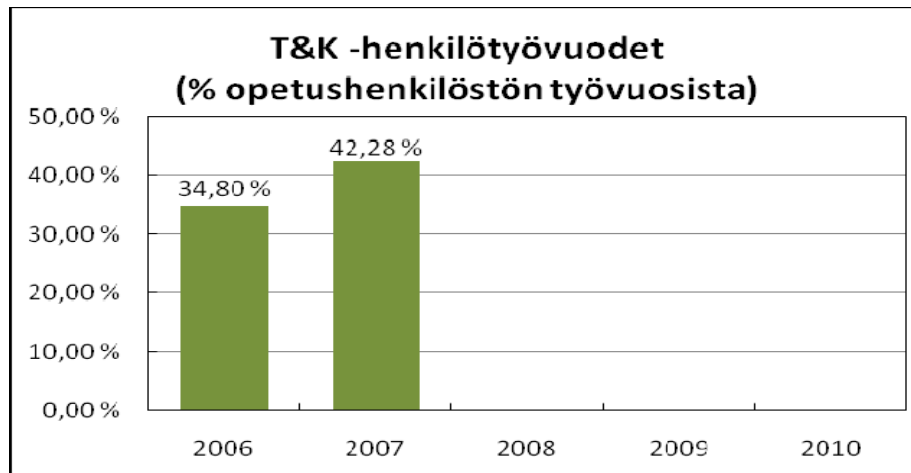
Kuvio 15. Henkilöstökoulutuksen volyyymi

Henkilöstökoulutuksen volyyymi -laskukaava

$$\frac{\text{Henkilöstökoulutuksen kulut}}{\text{Liikevaihto}} \times 100 \%$$

Tutkimus- ja kehittämistoiminnan henkilötyövuodet lasketaan kerran vuodessa. Tämä uudehko mittari on laskettu vasta kaksi kertaa eli vuosina 2006 ja 2007. T&K -yksikön projektiassistentti laskee tämän mittaritiedon kerran vuodessa, tammikuussa. T&K -toiminnan henkilötyövuodet saadaan jakamalla koko henkilöstön T&K -työssä vuoden aikana tehdyt henkilötyövuodet päätoimisten opettajien kokonaishenkilötyövuosilla. Päätoimisten opettajien T&K -henkilötyövuodet ja kokonaishenkilötyövuodet saadaan suoraan AMKOTA-järjestelmän opettajatilastosta. Muun henkilökunnan T&K -henkilötyövuodet saadaan projektiassistentin ylläpitämästä T&K -henkilötyövuosien laskennan Excel-taulukosta. Projek-

tiassistentti toimittaa mittaritiedot hallinto- ja talousjohtajalle. Mittaritiedot raportoidaan Opetusministeriölle.



Kuvio 16. T&K -henkilötyövuodet

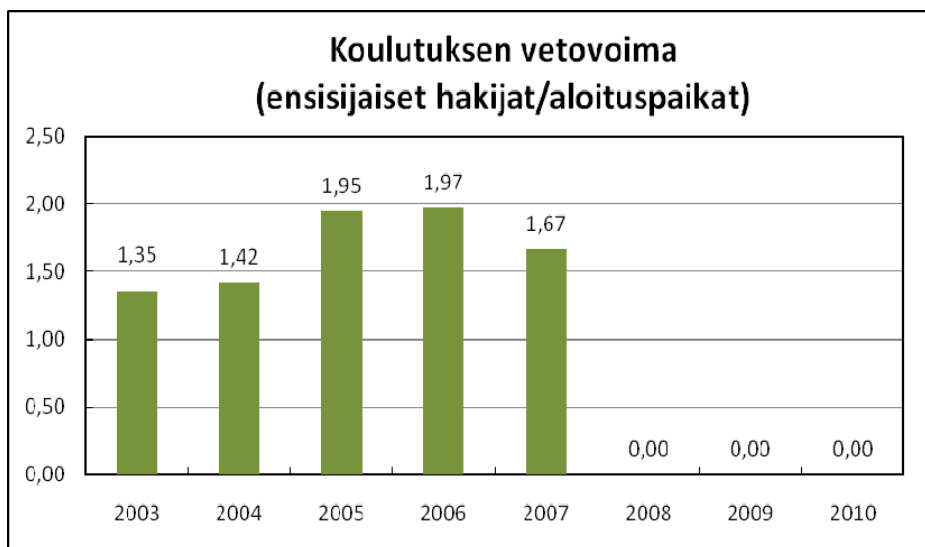
Työilmapiirin tasoa seurataan vuosittain tammikuussa tehtävällä työyhteisön toimivuuskyselyllä. Laativastaava toteuttaa kyselyn, jonka tuloksia käsitellään johtoryhmän ja yksiköiden kokouksissa. Kyselyn tulokset julkaistaan Kajaanin ammattikorkeakoulun Extranetissä ja henkilöstökokouksessa.

Työilmapiirin tiedot saatiin vuodesta 2006 lähtien. Tässä mittarissa tulee huomioida, että vuonna 2006 tuotettu mittaritieto kuvaa vuoden 2005 työilmapiiriä, eli vuodentakaisia tietoja. Työilmapiirin kuvaamiseksi tässä opinnäytetyössä on valittu vain pääkohdat työyhteisön toimivuuskyselystä. Sisäistä asiakastyytyväisyyttä ja rehtorin ja johtoryhmän toimintaa arvioitiin ensimmäisen kerran vuonna 2007 toteutetussa kyselyssä. Näitä kahta osa-aluetta seurataan asteikolla 1 - 5, kun muita työyhteisön toimivuuden osa-alueita seurataan asteikolla 1 - 4. Työilmapiiriä kuvaava kuvio esitetään tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 9.), koska sitä ei voida esittää kokonsa puolesta tässä kohdassa.

4.3.3 Prosessien ja rakenteiden mittarit

Prosesseissa ja rakenteissa on keskitytty vetovoiman, opintojen etenemisen ja ulkomailla suoritettujen opintojen seurantaan. Opintojen etenemistä seurataan Opetusministeriöltä annettuna, mutta sitä voidaan pitää prosessien ja rakenteiden mittareihin kuuluvana. **Koulutuksen vetovoima** saadaan jakamalla ensisijaisten hakijoiden määrä aloituspaikkojen määrällä. Koulutuksen vetovoima -tiedot saadaan valtakunnallisesta yhteishakujärjestelmästä, josta ne siirtyvät automaattisesti AMKOTA-järjestelmään. Tiedot saadaan kaksi kertaa vuodessa, tammikuussa ja syyskuussa. Opetusministeriö tuottaa tiedoista mittariraportit, jotka toimitetaan opintotoimistoon ja hakutoimistoon. Tässä opinnäytetyössä käsitellään tammikuussa saatava, koko edellistä vuotta kuvaava koulutuksen vetovoima. Rehtori tiedottaa mittariraporttien tuloksista henkilöstökokouksessa ja lisäksi näitä tietoja käytetään tavoitesopimusneuvotteluissa.

Koulutuksen vetovoima on kuvattu eriteltyinä liiketalouden tradenomeihin, tietojenkäsittelyn tradenomeihin, restonomeihin, insinööreihin ja sairaanhoitajien/terveydenhoitajien/liikunnanohjaajien mukaan. Lisäksi taulukossa on keskiarvo Kajaanin ammattikorkeakoulun vetovoimaisuudesta ja kaikkien ammattikorkeakoulujen vetovoimaisuudesta. Näitä ei ole kuitenkaan mielekästä verrata keskenään, koska keskiarvo kaikkien ammattikorkeakoulujen vetovoimaisuudesta sisältää myös sellaisia koulutusaloja, joita Kajaanin ammattikorkeakoulussa ei ole. Erittelyjen mukaiset koulutuksen vetovoima kuviot esitetään tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 10.).



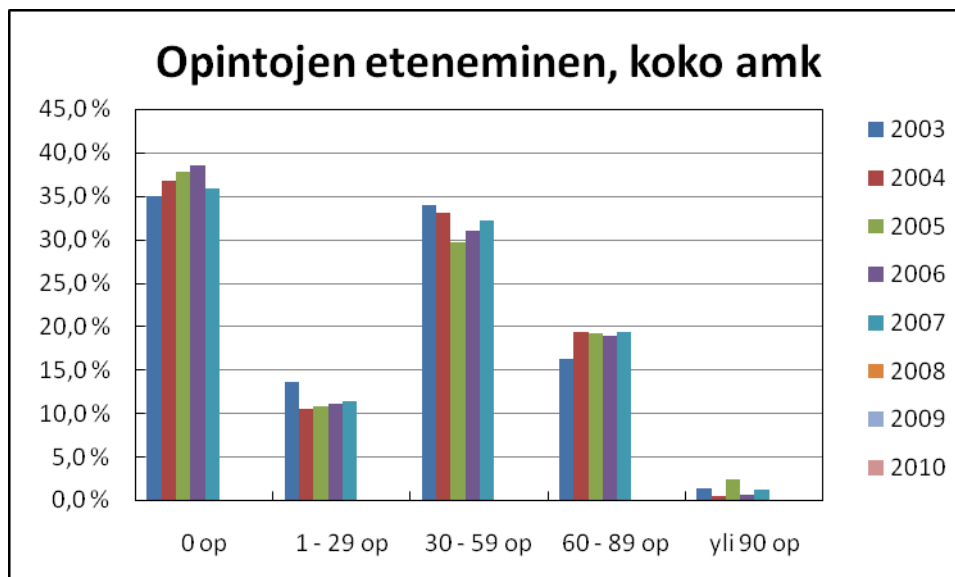
Kuvio 17. Vetovoima koko ammattikorkeakoulun tasolla

Opintojen etenemistiedot saadaan opiskelijahallintajärjestelmästä, josta ne siirretään Tilastokeskuksen palvelimelle kerran vuodessa, syys-lokakuun vaihteessa. Tilastokeskukselta tiedot siirtyvät AMKOTA-järjestelmään. Opetusministeriö tuottaa tiedoista mittariraportit, jotka toimitetaan mittarista vastaavalle opintosihteerille. Rehtori tiedottaa mittarien tuloksista henkilöstökokouksessa. Näitä tietoja käytetään myös tavoitesopimusneuvotteluissa.

Opintojen etenemistä on kuvattu Excel-tiedostossa yhteensä kahdeksalla välilehdellä eriteltynä nuorten koulutuksen, aikuiskoulutuksen ja ylemmän ammattikorkeakoulun mukaan. Nuorten koulutuksen osalta opintojen etenemistä on seurattu tutkinnoittain, aloittain ja vuosittain. Aikuiskoulutuksen osalta opintojen eteneminen muodostuu seurannasta aloittain ja vuosittain. Ylempää ammattikorkeakoulutusta on seurattu niillä aloilla, joilla koulutusta järjestetään. Kaksi viimeistä välilehteä muodostavat yhteenvedon nuorten koulutuksesta ja aikuiskoulutuksesta aloittain ja vuosittain. Ylemmän ammattikorkeakoulutuksen opintojen etenemistä ei otettu yhteenvedossa huomioon, koska sen opintopistemäärä ja etenemistähti poikkeavat merkittävästi nuorten koulutukseen ja aikuiskoulutukseen verrattuna. Tämä vääristäisi siten opintojen etenemisen tulkintaa yleisellä tasolla. Erittelyn mukaiset opintojen etenemistä kuvaavat kuviot on esitetty tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 11.).

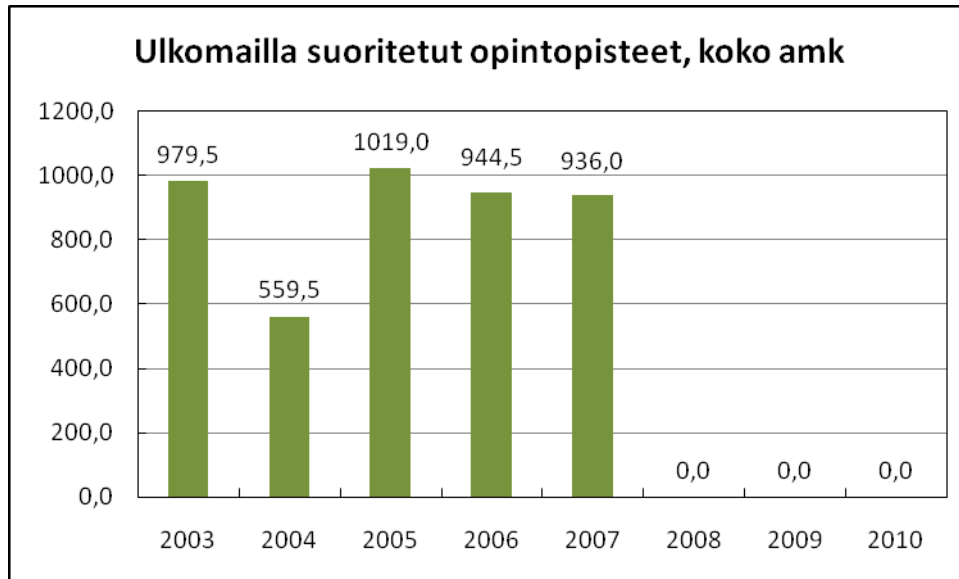
Opintojen etenemisen seurannassa kaikilla koulutusaloilla ja -tasoilla on paljon nolla opintopistettä suorittaneita. Nolla opintopistettä suorittaneiden suuri määrä johtuu siitä, että järjes-

telmä laskee mukaan poissaolevat opiskelijat. Lisäksi järjestelmään annettavat tiedot ovat syyskuun lopun tilanteesta, jolloin syksyllä opintonsa aloittaneille opiskelijoille ei ole ehtinyt tulla kurssien suoritusmerkintöjä.



Kuvio 18. Opintojen eteneminen koko ammattikorkeakoulun tasolla

Ulkomailla suoritettujen opintopisteiden seurantatiedot saadaan eriteltyinä ulkomaiseen opiskeluun ja harjoitteluun. Ulkomailla suoritettujen opintopisteiden saadaan opiskelijahallintajärjestelmästä, josta KV-suunnittelija syöttää ne AMKOTA-järjestelmään tammikuussa. Opetusministeriö laatii tiedoista mittariraportin, joka toimitetaan KV-toimistoon. Ulkomailla suoritettuja opintopisteitä on seurattu Excel-tiedostossa kolmella välilehdellä, erikseen nuorten koulutuksen ja aikuiskoulutuksen osalta. Viimeisellä välilehdellä on esitetty yhteenveto edellä mainittujen välilehtien tiedoista. Kaikkien välilehtien rakenne muodostuu ulkomailla suoritettujen opintopisteiden seurannasta aloittain ja lopussa on yhteenveto kaikista ulkomailla suoritetuista opintopisteistä. Erittelyjen mukaiset kuviot ulkomailla suoritetuista opintopisteistä esitetään tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 12.).



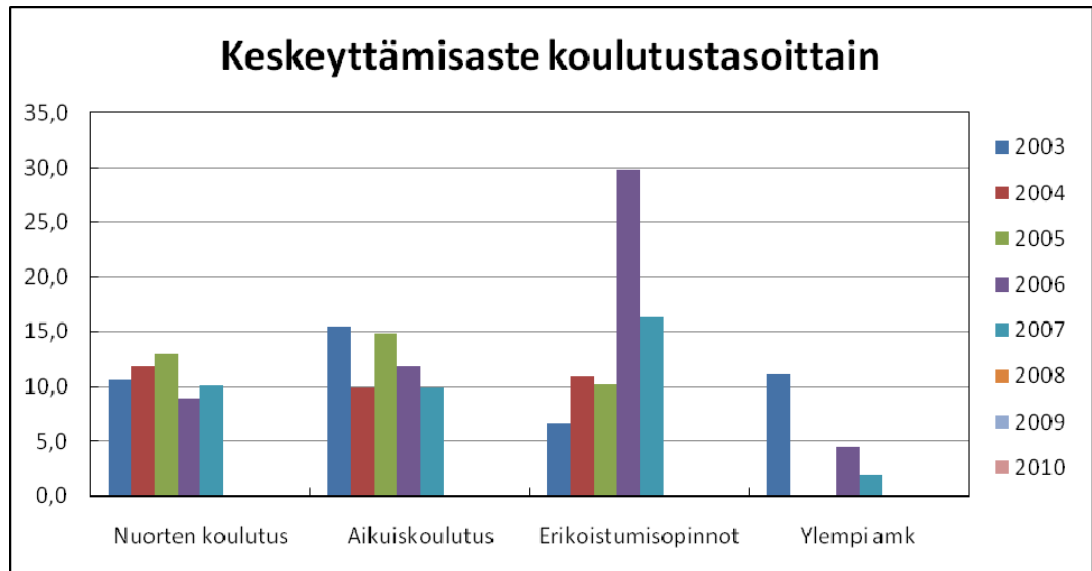
Kuvio 19. Ulkomailla suoritettut opintopisteet koko ammattikorkeakoulun tasolla

4.3.4 Taloudellisten resurssien mittarit

Taloudellisten resurssien mittareista mukana ovat keskeyttämisaste, ulkopuolisen rahoituksen määrä ja tutkintojen määrä. Lisäksi taloudellisten resurssien mittariksi on määritelty kuukausittainen taloudenseurantaraportti, jolle myös tehtiin oma Excel-tiedosto. Ulkopuolisen rahoituksen määrä lasketaan muun muassa vuosittain annettavaa toimintakertomusta varten ja sitä voidaan pitää osana taloudellisten resurssien mittareita. **Keskeyttämisasteen** tiedot saadaan opiskelijahallintajärjestelmästä, josta ne syötetään AMKOTA-järjestelmään tammikuussa. Lisäksi joka vuosi syyskuun 20. päivänä tehdään tilasto keskeyttäneistä opiskelijoista, joita verrataan ko. päivän opiskelijamäärään. Opetusministeriö tuottaa mittariraportin, joka toimitetaan mittarista vastaavalle opintosihteerille. Rehtori kertoo mittarin tuloksista henkilöstökokouksessa ja tietoja käytetään tavoitesopimusneuvotteluissa.

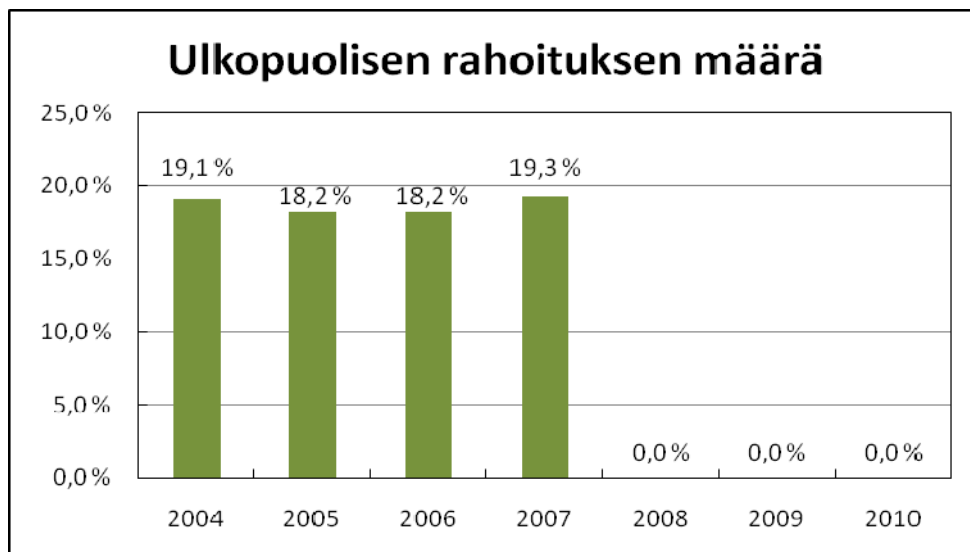
Keskeyttämisaste on kuvattu erikseen neljällä välilehdellä: nuorten koulutuksen, aikuiskoulutuksen, erikoistumisopintojen ja ylemmän ammattikorkeakoulutuksen osalta. Jokaisella koulutustasolla keskeyttämisaste on esitetty aloittain. Jokaisen välilehden lopussa on yhteenveto kunkin koulutustason keskimääräisestä keskeyttämisasteesta. Keskeyttämisasteen tiedot saatiin vain prosentteina (ei lukumäärinä) koulutustasoittain, joten niistä ei voida laskea keskiar-

voa koko ammattikorkeakoulun keskeyttämistästeesta. Erittelyjen mukaiset kuviot keskeyttämistästeesta esitetään tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 13).



Kuvio 20. Keskeyttämistäste koulutustasoin

Tiedot **ulkopuolisen rahoituksen määrästä** saatiin vuodesta 2004 lähtien. Taloushallinnon laskentasihteeri ja T&K -yksikön projektiassistentti selvittävät ulkopuolisen rahoituksen määrän kokonaisrahoitus selvityksen yhteydessä tammikuussa. Ulkopuoliseen rahoitukseen kuuluvat EU:n hankerahoitus, projektirahoitus (ei Opetusministeriöltä tuleva), Kajaanin kaupungin toiminta-avustus sekä muut tuotot. Muita tuottoja ovat esimerkiksi Kajaanin ammattikorkeakoulun maksullisen palvelutoiminnan tuotot. Laskukaava esitetään kuvion 21 jälkeen.

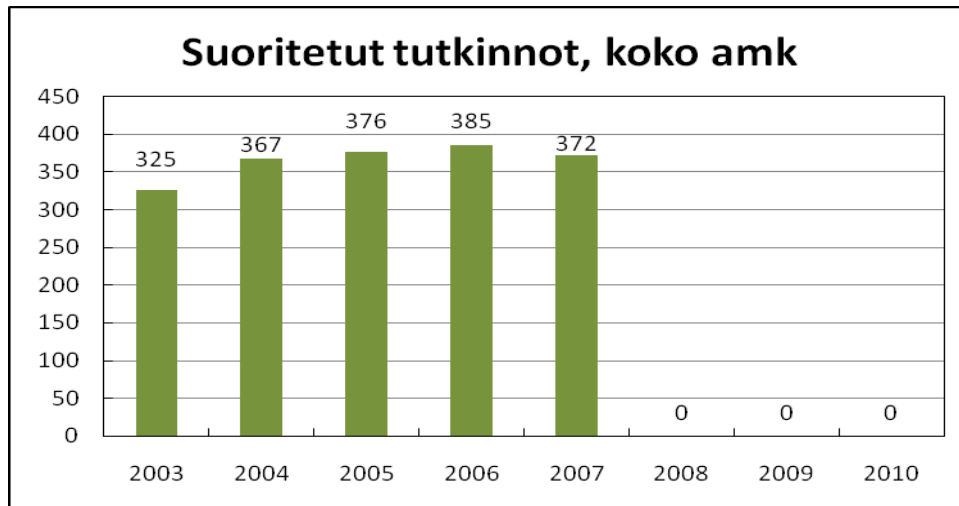


Kuvio 21. Ulkopuolisen rahoituksen määrä liikevaihdosta

Ulkopuolisen rahoituksen laskukaava

$$\frac{\text{Ulkopuolisen rahoituksen määrä}}{\text{Kokonaisrahoituksen määrä}} \times 100 \%$$

Suoritetut tutkinnot raportoidaan tammikuussa opiskelijahallintajärjestelmästä Tilastokeskuksen palvelimelle, josta ne siirtyvät automaattisesti AMKOTA-järjestelmään. Opetusministeriö tuottaa tiedoista mittariraportit, jotka toimitetaan opintotoimistoon mittarista vastaavalle opintosihteerille. Rehtori tiedottaa mittarin tuloksista henkilöstökokouksessa ja näitä tietoja käytetään tavoitesopimusneuvotteluissa. Suoritettuja tutkintoja on seurattu Excel-tiedostossa koulutustasoinen neljällä välilehdellä, joita ovat nuorten koulutus, aikuiskoulutus, erikoistumisopinnot ja ylempi ammattikorkeakoulutus. Yhteenveto koulutustasojen suoritettujen tutkintojen seurannasta on esitetty viidennellä välilehdellä. Koulutustasojen opintojen etenemistä seurataan aloittain. Erittelyjen mukaiset kuvat suoritetuista tutkinnoista esitetään tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 14).



Kuvio 22. Suoritetut tutkinnot koko ammattikorkeakoulun tasolla

Taloushallinnon laskentasihteeri tuottaa **talouden seurantaraportin** kuukausittaiseen johtoryhmän kokoukseen. Tiedot syötetään talouden seurantaraporttipohjaan kirjanpidosta. Raporttiin tehdään sellaisia jaksotuksia, jotka eivät näy raportintekovaiheessa kirjanpidossa. Talouden seurantaraporttiin lisätään tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen jokaisen koulutusalan kuukausittainen keskeyttämisaste. Keskeyttämisaste esitetään kuviona, josta koulutusjohtaja näkee silmämääräisesti alansa keskeyttämisasteen yleisen suunnan.

Talouden seurantaraporttipohjaan muotoiltiin kuvioalueet myös tutkintoon johtavan koulutuksen, tutkimus- ja kehittämistoiminnan ja koko ammattikorkeakoulun taloudenseurannan kohtiin. Kun talouden seurantaraporttiin syötetään lukuja, ne päivittyvät kuvioon. Raporttipohjaan syötetään edellisen vuoden vertailutiedot. Tällöin pystytään silmämääräisesti arvioimaan talouden suuntaa ja vertaamaan sitä aiemman vuoden lukuihin. Talouden seurantaraporttipohja esitetään tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 15.). Liitteessä näkyvien graafisten kuvioiden pohjana on keksittyjä lukuja, joiden avulla on havainnollistettu kuvioiden käytötarkoitusta talouden seurantaraportissa.

5 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Kajaanin ammattikorkeakoulun toiminnan seurantaan kokoamalla siitä olennaista ja ajantasaista tietoa johdon raportointiin. Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa toimeksiantajan yhtenä toiveena oli, että olennaisten mittareiden seurantatiedot koottaisiin yhdelle A4-kokoiselle paperille. Opinnäytetyön empiirisen osuuden kokoamisessa selvisi, että tuota tavoitetta ei saavuteta. Mittareiden seurantatiedot olisi voitu työstää yhdelle A4-kokoiselle paperille, mutta graafiset kuviot eivät olisi mahtuneet siihen. Tiedot tulisi tällöin syöttää kahteen erilliseen tiedostoon, jolloin mittaritietojen koonti vaatisi huomattavasti enemmän henkilöstön työaikaa ja heikentäisi kokonaisuudessaan mittarien seurannan tarkoitusta. Opinnäytetyössä koottujen mittarien tiedot ovat nyt kuitenkin saatavilla yhdestä paikasta.

Kajaanin ammattikorkeakoulun johto voi hyödyntää tämän opinnäytetyön tuotoksena tehtyjä Excel-tiedostoja toiminnan seurannassa. Tiedostorakenteesta on pyritty tekemään selkeä ja tiedostoista helpokäyttöisiä, jotta ne eivät muodostuisi ongelmaksi toiminnan tulosten seurannassa. Tiedontuottajia informoidaan näistä tiedostoista ja niiden käytöstä. Lisäksi tiedostojen käyttöön on tehty pikaohjeet, joiden avulla voidaan päivittää tiedostoissa olevia graafisia kuvioita vastaamaan ajantasaisia tietoja.

Tämä opinnäytetyö Kajaanin ammattikorkeakoulun mittareiden kokoamisessa on vasta ensiaskel toiminnan tulosten ja erilaisten mittarien raportoinnissa. Kajaanin ammattikorkeakoulussa seurataan useita asioita erilaisilla mittareilla, joten tietoa on tarjolla runsaasti. Tietojen hyödynnettävyydessä on kehitettävää, koska suurin osa tiedoista hukkuu valtavaan tiedon määrään ja sen sekavaan esitettävyyteen. Tiedot tulisi kerätä loogisiksi kokonaisuuksiksi tiettyyn paikkaan, josta ne olisivat helposti löydettävissä ja hyödynnettävissä. Tämän opinnäytetyön Excel-tiedostot ovat yksi esimerkki siitä, miten muidenkin mittareiden tiedot voidaan koota ja havainnollistaa graafisesti.

Kajaanin ammattikorkeakoulun toiminnan mittareiden seurantaan tulisi kehittää ja tehostaa entisestään. Mittareita seurataan eri tarpeisiin liittyen, kuten Balanced Scorecardin ja Opetusministeriön asettamien tavoitteiden pohjalta. Tämän seurauksena lähes samaa asiaa voidaan seurata usealla eri mittarilla, joten näitä päällekkäisyyksiä tulisi karsia mahdollisuuksien mukaan. Ongelmana päällekkäisyyksien karsimisessa on kuitenkin se, että opetusministeriön

mittarin tarkkuus ei riitä välttämättä kattamaan ammattikorkeakoulun tarpeita. Tällöin ammattikorkeakoulu joutuu mittaamaan lähes samaa asiaa omalla mittarilla ja tällöin mittareita on kaksi. Lisäksi olemassa olevien mittareiden hyödynnettävyyttä tulisi arvioida kriittisesti ja luopua sellaisten mittareiden laskennasta ja seurannasta, joilla ei ole olennaista merkitystä toiminnan seurannassa. Merkityksettömien mittarien laskenta ja seuranta kuluttavat resursseja ja heikentävät kokonaismittariston dynaamisuutta.

Kajaanin ammattikorkeakoulu joutuu tarkastelun alle muun muassa toiminnan onnistuneisuuden osalta korkeakoulujen rakenteelliseen kehittämiseen liittyen yhdessä muiden ammattikorkeakoulujen kanssa. Kajaanin ammattikorkeakoulun on pystyttävä perustelemaan olemassaolonsa tarkoitus ja toiminnan onnistuneisuus entistä paremmin muihin ammattikorkeakouluihin nähden. Toiminnan vahvuuksista muihin ammattikorkeakouluihin nähden voisi osoittaa kokoamalla vertailutiedot muiden ammattikorkeakoulujen vastaavista mittareista. Tähän osa-alueeseen ei ehditty paneutua tässä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön teoriasisällön hahmottaminen oli haastavaa, koska opinnäytetyön tehtävänä ei ollut varsinaisesti tuottaa uutta tietoa, vaan koota olemassa olevaa tietoa. Teoria muodostui mittarien seurannan olemassa olevaa tietoa käsittelevästä taustatiedosta. Kunnan liikelaitoksen ominaispiirteet toivat lisähaastetta Balanced Scorecardin hahmottamiseen. Lähdekirjallisuudessa Balanced Scorecardista oli kerrottu erikseen yritystoiminnan ja julkistalouden näkökulmista. Kunnan liikelaitoksen toiminnalle ei ole asetettu niin yksityiskohtaisia vaatimuksia kuin julkistaloudelle yleensä ja sen toiminta voidaan nähdä osittain jopa yritystoiminnallisempaan suuntaan viittavana.

Opinnäytetyöntekijän kannalta opinnäytetyöprosessia voidaan pitää kokonaisuudessaan onnistuneena. Prosessi on edennyt sopivassa aikataulussa ja pääpiirteissään suunnitelman mukaisesti. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa on ollut rakentavaa ja kannustavaa. Lisäksi opinnäytetyön ohjaavan opettajan tuki on ollut riittävää. Laatuvastaavan palaute opinnäytetyöprosessin aikana on kannustanut opinnäytetyössä eteenpäin. Opinnäytetyöntekijän osaaminen ja tiedot kunnan taloudesta, kunnan liikelaitoksesta ja Balanced Scorecardista ovat syventyneet tämän opinnäytetyön aikana. Toiminnan tulosten kokoaminen oli mielenkiintoista ja sai opinnäytetyön tekijän miettimään, mitkä asiat voisivat vaikuttaa tulosten taustalla.

Opinnäytetyöprosessin aikana toimeksiantajalta saatu palaute on ollut positiivista ja rakentavaa. Toimeksiantaja saa käyttöönsä edullisen, heidän käyttötarpeisiin pohjautuvan atk-

ratkaisun toiminnan mittarien seurantaan. Opinnäytetyön tuotos, mittarien seurannan Excel-tiedostot, otetaan käyttöön Kajaanin ammattikorkeakoulussa tämän hetkisen tiedon mukaan vuoden 2009 alussa. Excel-tiedostojen onnistuneisuutta pystytään arvioimaan luotettavimmin käyttöönoton jälkeen, kun niiden käytöstä on käytännön kokemusta.

LÄHTEET

- Hiironniemi, S. 1992. Tuloksellisuuden arviointi. Käsikirja kunnallisille työpaikoille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hintikka, P. 2005. Myynnin raportoinnin käytettävyyden parantaminen toiminnanohjausjärjestelmämuutoksen jälkeen, Case: Stora Enso Publication Papers Oy Ltd. Lappeenrannan teknillinen yliopisto: Kauppatieteiden osasto. Pro Gradu - tutkielma.
- Honka, M., Porokka-Maunuksela, R. & Säilä, E. 2001. Kunnan hallinto, talous ja valvonta. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. 18. uudistettu painos. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2001. The Strategy-Focused Organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Press.
- Kuhanen, H. 2007. Kunnallisen liikelaitoksen talousarvio. (koulutusmateriaali) Liikelaitoksen perustaminen, toiminta ja talous. Oy Auditor Ab 11. – 12.12.2007 Helsinki.
- Kuntalaki [http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365?search\[type\]=pika&search\[pika\]=kuntalaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365?search[type]=pika&search[pika]=kuntalaki) (Luettu 22.10.2008)
- Laitinen E. K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lauslahti, S. 2003. Menestyvä kunta. Kuntalaislähtöinen talousjohtaminen. Helsinki: WSOY.
- Leppänen, P. 2008. Talouden teemapäivä – Taloushallinnon kokonaisuus (koulutusmateriaali). Kuntatalouden koulutuspäivä Kajaanissa. Oy Auditor Ab 6.5.2008.
- Lumijärvi, I. 2000. 3. painos. Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Myllymäki, J. 2007. Kunnallinen liikelaitos. Liikelaitoksen perustaminen, toiminta ja talous. Kuntaliitto 11. – 12.12.2007 Helsinki.

- Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Balanced scorecardin tuolla puolen. Porvoo:WS Bookwell Oy.
- Määttä, S. & Ojala, T. 2000. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced scorecard. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Olve, N., Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced Scorecard. Porvoo: WSOY.
- Riistama, V. & Jyrkkiö, E. 1996. Operatiivinen laskentatoimi. Porvoo: WSOY.
- Suomen Kuntaliitto. 1996. Kunnan liiketoimintojen järjestäminen. Liikelaitos, yhtiö yksityinen? Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.
- Torkkel, S. 2008. Kunnallinen liikelaitos.
http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;349;31055;137030;367
36 (Luettu 16.9.2008)

LIITTEIDEN LUETTELO

LIITE 1. Kajaanin ammattikorkeakoulun Balanced Scorecard

LIITE 2. saate

LIITE 3. pikaohjeet

LIITE 4. mittarien seurantatiedot

LIITE 5. opetuksen taso

LIITE 6. ohjauksen taso

LIITE 7. työllistyminen

LIITE 8. opiskelijoiden suorittamat T&K -opintopisteet

LIITE 9. työilmapiiri

LIITE 10. koulutuksen vetovoima

LIITE 11. opintojen eteneminen

LIITE 12. ulkomailla suoritettut opintopisteet

LIITE 13. keskeyttämisaste

LIITE 14. suoritettut tutkinnot

LIITE 15. talouden seurantaraporttipohja

<p>KAJAANIN AMMATTIKORKEAKOULU</p> <p>PERUSTEHTÄVÄ</p> <p>Kajaanin ammattikorkeakoulu edistää koulutuksellaan ja tutkimus- ja kehitystoiminnallaan vaikutusalueensa osaamista, hyvinvointia ja yrittämistähtoa.</p> <p>VISIO 2012</p> <p>Kajaanin ammattikorkeakoulu on koulutuksen ja kehittämisen huippuyksikkö Pohjois- ja Itä-Suomessa sekä valituilla aloilla valtakunnallisesti ja kansainvälisesti tunnustettu toimija.</p> <p>ARVOT</p> <p>Kehittämiskumppanuus, asiakastyytyväisyys, ihmiset voimavarana ja luova ilo toiminnassa</p>
--

STRATEGISET TAVOITTEET

PALVELUKYKY JA VAIKUTTAVUUS	UUDISTUMINEN JA HENKILÖSTÖN TYÖKYKY	PROSESSIT JA RAKENTEET	TALOUDELLISET RESURSSIT
-Haluttu opiskelupaikka -Haluttu yhteistyökumppani -Aluevaikutukseltaan merkittävä amk Suomessa	-Kehittävä ja kehittyvä työyhteisö -Haluttu ja arvostettu työpaikka -Amk:n profiiliin mukainen huippuhenkilöstö	-Toimiva ja tehokas opiskelijapolku -Toimiva ja tehokas t&k-prosessi -Toimivat ja tehokkaat tukiprosessit	-Kustannustehokkuus ja -vastaavuus -Ulkopuolisen tulonhankinnan tehokkuus

KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT

1.Hyvä tunnettuus ja imago 2.Aktiivinen rooli kv-yhteistyössä 3.Toimiva yritysyritys 4.Aktiivinen rooli alueen kehittämisessä 5.Vetovoimainen ja aluetta tukeva koulutus- ja palvelurakenne 6.Nopea reagointikyky ja uusien ideoiden hyödyntäminen 7.Itsenäisyys ja verkostot	1.Kehittymisaktiivisuus 2.Toimiva tyhy-järjestelmä 3.Huippuyksikköimagon luominen	1.Joustava koulutusjatkumo 2.Koulutuksen ja t&k-toiminnan toimiva kytkeä 3.Toimiva ohjaus- ja tutorointijärjestelmä 4.Onnistunut asiakashankinta ja -valinta 5.Toimiva laadunhallinta	1.Talouden suunnittelu ja seuranta 2.Riittävä opiskelijamäärä 3.Rahoitusosaaminen 4.Riittävä t&k-omarahoitus
---	---	---	---

TOIMINNALLISET SIVOT TAVOITTEET/MITTARIT¹⁾

1,2,5 Koulutuksen vetovoima: Ensisijaiset hakijat/aloituspaiikat 3,4,5 Työllistyminen ja aluevaikutavuus: Tutkinnon suorittaneiden työllistymisalue Kainuussa 5 Asiakastytyväi-Syys - opiskelijat (OPALA) - OPM (OPM mittaristo) - Sidosryhmät/työelämä (kyselyt) 5 Kajaanin ammattikorkeakoulusta valmistuneiden yrittäjäaktiivisuus 6) Uusien avauksen lukumäärä	2 Työilmapiiritutkimus 1,3 Kehityskeskustelut ja kehittämissuunnitelmat 3 Päätoimisten opettajien koulutustaso(1.5) 1 Henkilöstön kehittäminen(1.2)	1 Koulutusjatkumon joustavuus: Ylemmät amk -tutkinnot 2 Tutkimustoiminnan henkilöstömäärä suhteessa koko henkilökunnan määrään (3.4) 3,4 Ohjaus ja tutorointijärjestelmän toimivuus: Opetuksen taso(1.3), Tutkintojen läpäisy(2.5) 3 Kansainvälisyys: Opiskelijavaihto Suomesta ja Suomeen(1.4) 4 <i>Palvelutoiminnan (3.2) ja tutkimustoiminnan laajuus(3.3)</i> 5 Palautteet, mittarit, arvioinnit	1 Kuukausittainen johdon raportti 2 Keskeyttämisaste 2 Opiskelijamäärä 3,4 Keskimääräinen hankekustannusten omavastuu % 3,4 Palvelutoiminnan (3.2) ja tutkimustoiminnan laajuus(3.3)
---	--	---	---

<p>Muut mittarit: Tutkinnon suorittaneita valmistuu yli 300</p> <p>Jokaiselta alalta ainakin yksi t&k-hanke</p> <p>Koulutuksen vetovoima(2.2)</p> <p>Sukupuolten tasa-arvon edistäminen(2.4)</p> <p>Opiskelijoiden rekrytointialue ja tutkinnon suorittaneiden työllistymisalue(4.2)</p> <p>Työllistyneet tutkinnon suorittaneet(4.3)</p> <p>Työttömät tutkinnon suorittaneet(4.4)</p> <p>Näkyvyys: Aktiivisten edustuksien, julkaisujen ja seminaari-esiintymisten lukumäärä</p> <p>Hankeistettuja opinnäytetöitä yli 90%(3.1)</p> <p>Yrityskoulutuksiin osallistuneiden lukumäärä</p>	<p>Muut mittarit:</p>	<p>Muut mittarit: Keskimääräinen opiskeluaika alle 4 vuotta</p> <p>Matriisi OPS</p> <p>Harjoittelu(1.1)</p> <p>Ammatillisen koulutuksen pohjalta hakeutuvat(2.6)</p> <p>Virtuaaliopetus(1.8)</p> <p>Avoin amk-opetus(4.1)</p> <p>Yrittäjyysopinnot suorittaneiden lukumäärä</p> <p>Liiketoiminta-suunnitelmia valmistuu yli 300 vuosittain</p> <p>Opintojen kulku(2.3)</p> <p>Koulutuksen keskeyttäneet(2.1)</p> <p>Ulkomaiset opinnot(1.6)</p> <p>Vieraskielinen opetus(1.7)</p>	<p>Muut mittarit:</p>
---	------------------------------	--	------------------------------

1) Tavoitteisto koskee koko suunnitelmakautta. Toteutus alkaa v. 2007.

Tervehdys opinnäytetyöni tiimoilta!

Teen opinnäytetyöni Kajaanin ammattikorkeakoululle liittyen talouden seurantaan ja toiminnan mittareiden seurantaan. Opinnäytetyöni tavoitteena on koota ajantasaista tietoa ammattikorkeakoulun taloudesta ja toiminnasta johdon tarpeisiin. Tarkoituksena on tuottaa kaksi Excel-tiedostoa näiden tietojen kokoamiseksi ja havainnollistamiseksi. Kajaanin ammattikorkeakoulu saa opinnäytetyöni tuotoksena nämä tiedostot käyttöönsä.

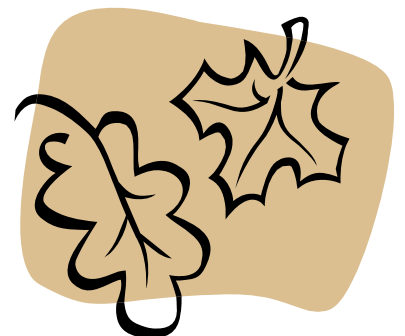
Kajaanin ammattikorkeakoulun tulokortin(Balanced Scorecard) mukaan toimintaa seurataan Palvelukyvyn ja vaikuttavuuden, Uudistumisen ja henkilöstön työkyvyn, Prosessien ja rakenteiden ja Taloudellisten resurssien osa-alueilla. Keskityn opinnäytetyössäni seuraamaan näiden osa-alueiden tiettyjä mittareita. Kerään näiden mittareiden olemassa olevat eli jo aiemmin lasketut tiedot viimeisen 3 – 5 vuoden ajalta Excel-tiedostoon, jonka avulla havainnollistan tietoja graafisin kaavioin.

Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen Excel-tiedostojen on tarkoitus toimia joustavasti tiedon tuottajien ja johdon välisenä tietokanavana. Kun tieto on selvitetty ja laskettu, tiedontuottaja syöttää tämän tiedon Excel-tiedostoon, josta se on heti johdon saatavilla. Tämä helpottaa sekä tiedon tuottajaa että johtoa tietojen kokoamisessa. Johdolla on tällöin ajantasainen tieto helposti saatavilla. Kun tieto syötetään heti tähän Excel-tiedostoon, se on sieltä johdon saatavilla eikä tiedon tuottajan tarvitse myöhemmin uhrata työaikaa tämän tiedon etsimiseen johdon tarpeisiin. Tällöin mittaristoa pystytään hyödyntämään tehokkaasti!

Tarvitsen nyt **Sinun** apuasi tietojen keräämisessä. Tarvitsen taustatietona tiedot siitä, missä prosessissa luku saadaan selville, kuinka usein se lasketaan ja minne se syötetään. Varsinaisesta laskemastasi mittarista tarvitsen luvut viimeisten 5 vuoden ajalta. Minulle riittää pelkkä lopputulos mittarista, koska työni tarkoitus on vain koota olemassa oleva tieto eli en tarvitse mittarin laskukaavoja. Jos mittarin laskennasta on olemassa oleva prosessikaavio tai toimintaohje, tarvitsen myös sen. Päivitän näihin liittyvät olemassa olevat prosessikaaviot/toimintaohjeet helpottamaan teidän työtänne ajantasaisen tiedon tuottamisessa ja hyödyntämisessä.

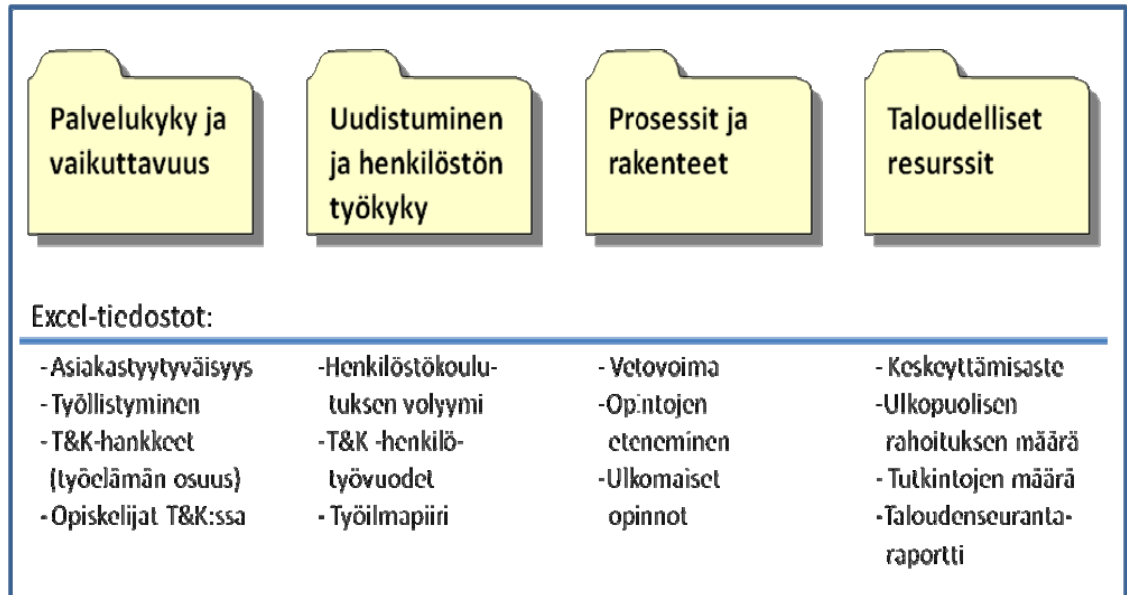
Opinnäytetyöni aikataulutuksen mukaan luovutan Excel-tiedostojen prototyypit johtoryhmälle 28. lokakuuta. **Toimittaisitko** edellä mainitut taustatiedot laskemastasi mittarista/mittareista ja tiedot viimeisen **5 vuoden ajalta** mahdollisimman pian, mutta **viimeistään 2. lokakuuta mennessä**. Tällöin ehdin käsitellä ja työstää ne Excel-tiedostoon aikataulun mukaisesti.

Kiitos avustasi ja aurinkoista syksyä toivottaen Elisa



TIETOJEN SYÖTTÄMINEN TAULUKKOON

Mittarien seurannan Excel-taulukot löytyvät W-asemalta kansioista Laadunvarmistus: Mittarien seuranta. Excel-tiedostot on järjestetty Mittarien seuranta -kansiossa alla olevan kuvion mukaiseen järjestykseen.



1. Avaa tiedosto, johon syötät tietoja.
2. Syötä tiedot tiedoston **punareunaisiin soluihin** jokaiselle välilehdelle.
3. Tarkista, että tiedot päivittyvät **sinitaustaisiin soluihin**.
4. Valitse kuvioon tiedot viimeiseltä viideltä vuodelta seuraavan sivun ohjeen mukaisesti.
5. Avaa Yhteenveto-taulukko kansioista Mittarien seuranta. Katso, että syöttämäsi mittarin tiedot päivittyvät sinne. Tallenna molemmat tiedostot.
6. Tämä kohta koskee vain työilmapiiri-, työllistymis- ja opintojen etenemistiedostoja. Kun olet syöttänyt tiedostoon kaikki tarvittavat tiedot, lisää vielä vastanneiden lukumäärät (n) taulukoihin niille varattuihin kohtiin. Ännät saat kunkin taulukon yhteenvetosarakeista.

HUOM! Tiedot eivät päivity Yhteenvetotiedostoon, jos tiedostoa ei avata lähdetaulukon tietojen päivityksen yhteydessä. Huomioi tämä myös siinä tapauksessa, että muutat/poistat tietoja lähdetaulukoista.

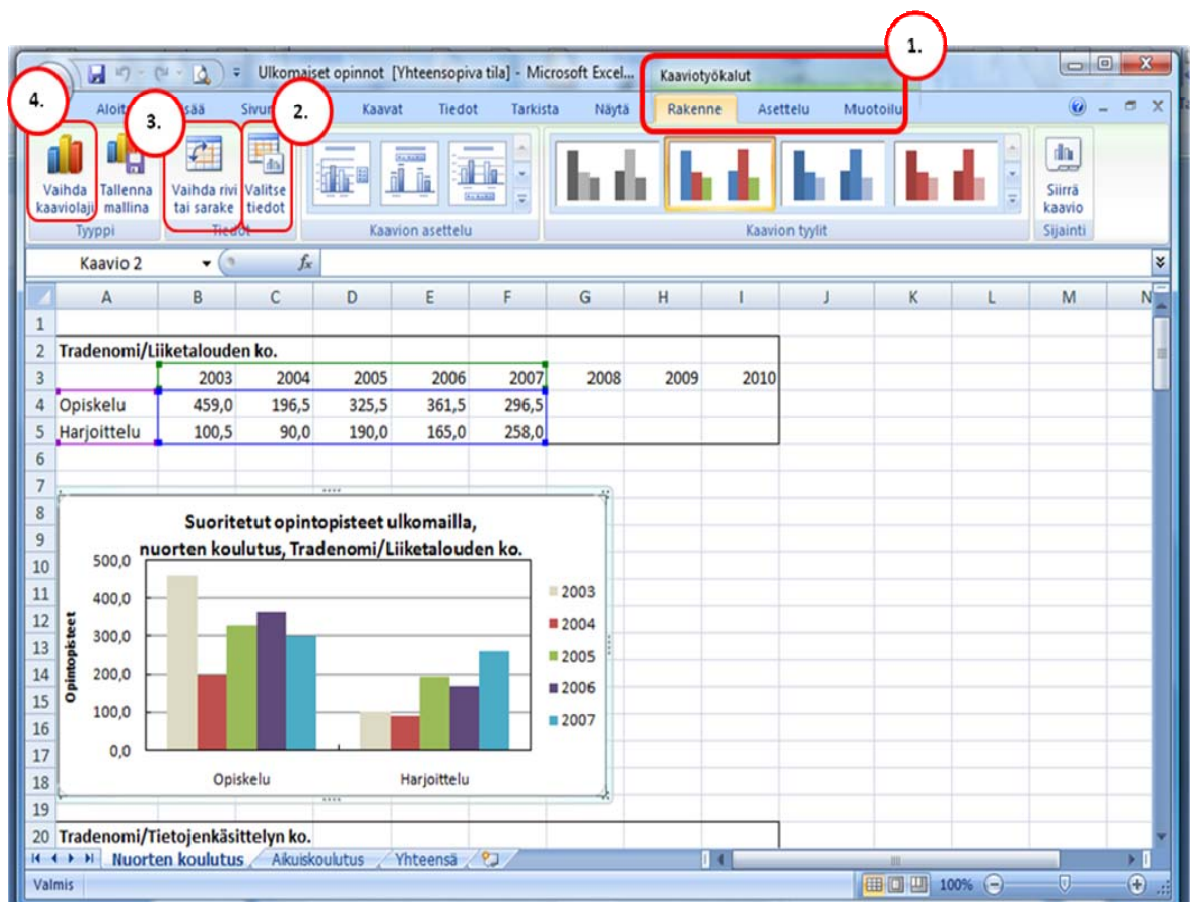
Mitä tarkoittaa soluissa **#JAKO/0!** -merkintä?

Tällaiseen soluun on johdettu joku kaava erittelytiedostoista. Tämä merkintä näkyy tulevien vuosien tiedoille varatuissa soluissa, joiden lähdesoluissa ei ole merkintöjä.

OHJEITA KAAVION MUOTOILUUN 1

Kaavioalueen valitseminen/muuttaminen

1. Vie hiiri kaavion päälle ja napsauta se aktiiviseksi. Työkaluriville ilmestyy ”Kaaviotyökalut”: ”Rakenne”, ”Asettelu” ja ”Muotoilu”. Valitse ”Rakenne”-työkalu napsauttamalla hiirtä sen kohdalla, jolloin toimintovalikko avautuu.
2. Valitse toiminto ”Valitse tiedot”. Näyttöön avautuu ikkuna ”Tietolähteen valitseminen”. Valitse nyt hiirellä kaavioon haluamasi tiedot. Kun löysät hiiren painikkeen, kaavio päivittyy automaattisesti. Hyväksy painamalla ”Enter”.
3. Voit muuttaa tietojen paikkaa kaavion akseleille valitsemalla toimintovalikosta toiminnon ”Vaihda rivi tai sarake”. Kun näpsäytät hiirtä toimintopainikkeen kohdalla, tiedot vaihtavat automaattisesti paikkaa.
4. Voit muuttaa kaaviolajia esimerkiksi pylväskaaviosta viivakaavioksi valitsemalla toimintovalikosta ”Vaihda kaaviolaji”. Kun näpsäytät hiirtä toimintopainikkeen kohdalla, avautuu kaaviolajivalikko, josta voit valita haluamasi kaaviolajin. Valitse kaaviolaji ja hyväksy muutokset valitsemalla ”OK”.



OHJEITA KAAVION MUOTOILUUN 2

Kaavioalueen muotoileminen

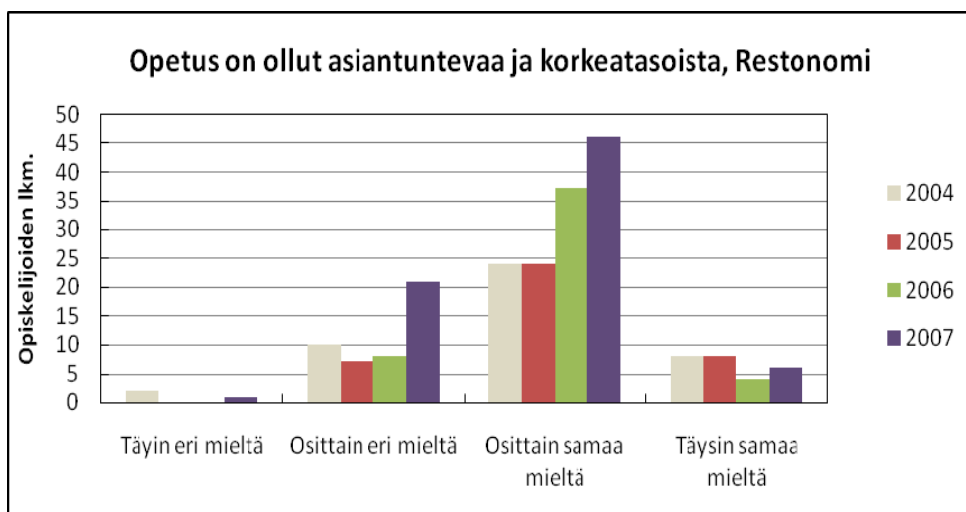
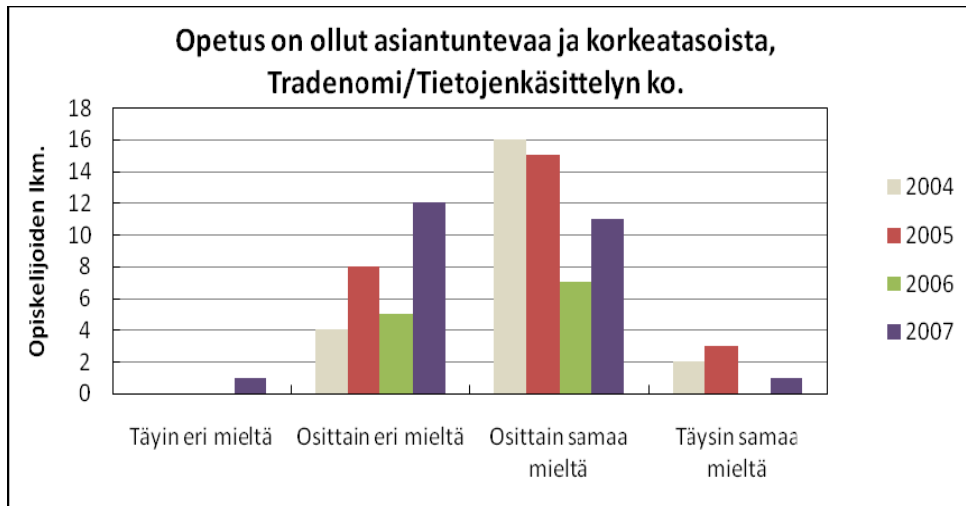
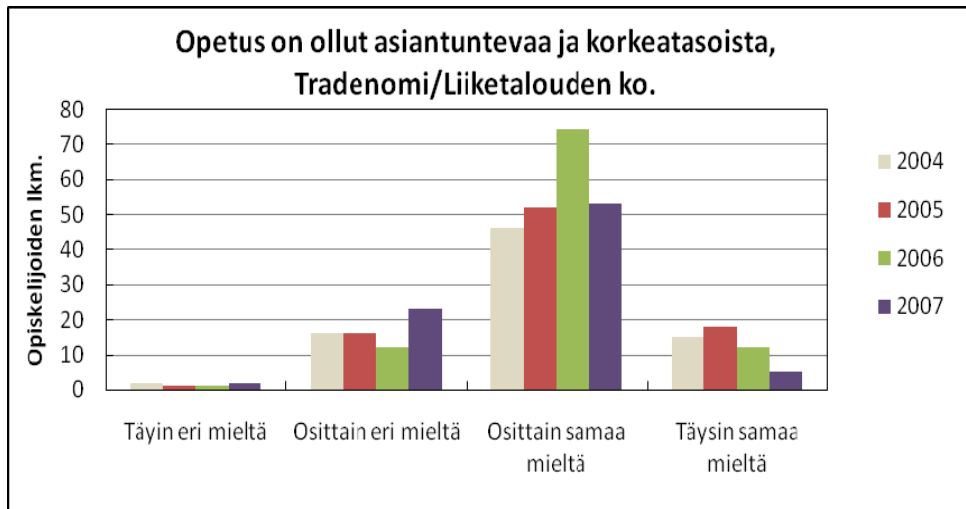
1. Vie hiiri kaavion päälle ja napsauta se aktiiviseksi. Työkaluriville ilmestyy ”Kaaviotyökalut”: ”Rakenne”, ”Asettelu” ja ”Muotoilu”. Valitse ”Asettelu”-työkalu napsauttamalla hiirtä sen kohdalla, jolloin toimintovalikko avautuu.
2. Voit muuttaa kaavion ja sen akselien asetuksia
 - a.) toimintovalikon painikkeilla tai
 - b.) klikkaamalla hiiren oikeanpuoleista painiketta kaavion kohdalla.

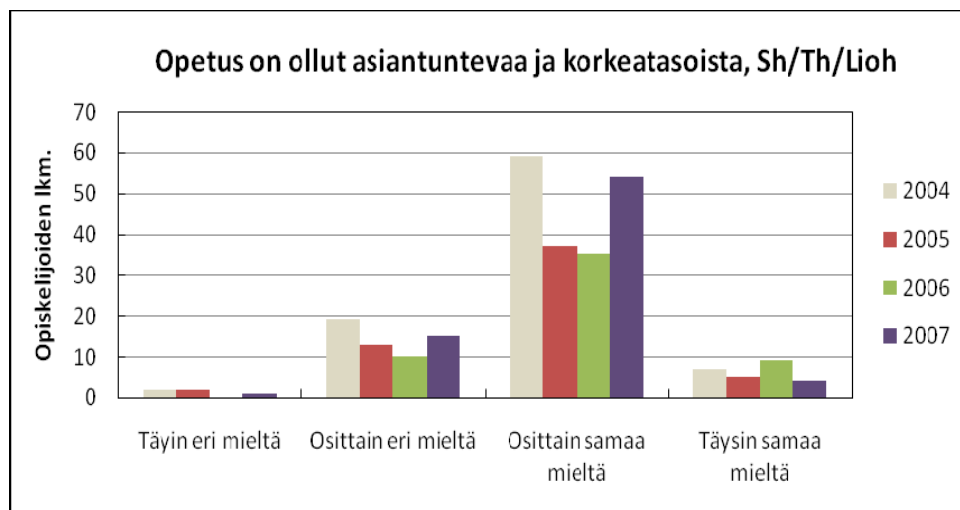
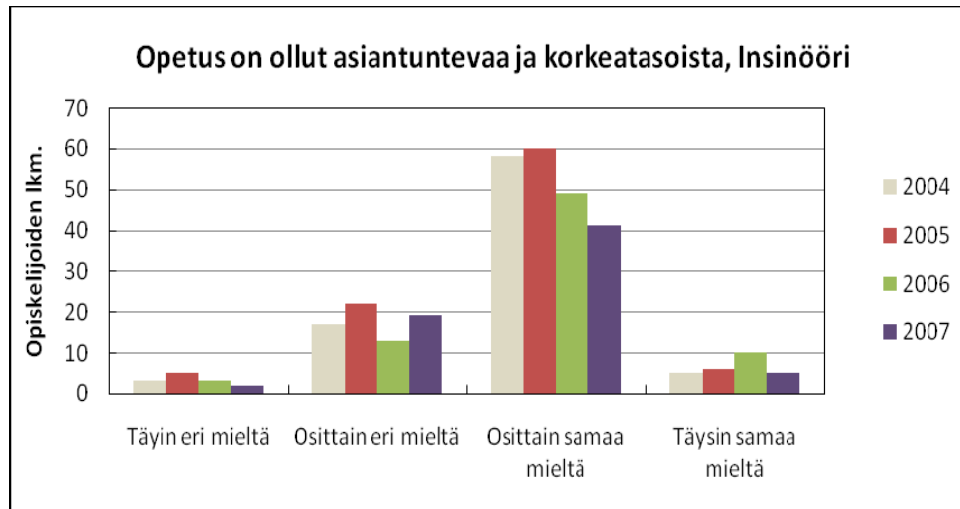
The screenshot shows the Microsoft Excel interface with the 'Kaaviotyökalut' (Chart Tools) ribbon active. The ribbon is divided into three tabs: 'Rakenne' (Structure), 'Asettelu' (Layout), and 'Muotoilu' (Format). The 'Asettelu' tab is selected, and a context menu is open over the chart area. The context menu includes options like 'Leikkaa', 'Kopioi', 'Liitä', 'Pajauta vastaamaan tyyliä', 'Fontti...', 'Vaihda kaaviolaji...', 'Valitse tiedot...', 'Siirrä kaavio...', 'Kolmiulotteinen kiertö...', 'Ryhmitä', 'Tuo eteen', 'Vie taakse', 'Liitä makro...', and 'Muotoile kaavioalue...'. Red circles highlight the 'Kaaviotyökalut' ribbon (1), the 'Asettelu' button (2a), and the context menu (2b).

	2003	2004	2005	2006	2007
Opiskelu	459,0	196,5	325,5	361,5	296,5
Harjoittelu	100,5	90,0	190,0	165,0	258,0

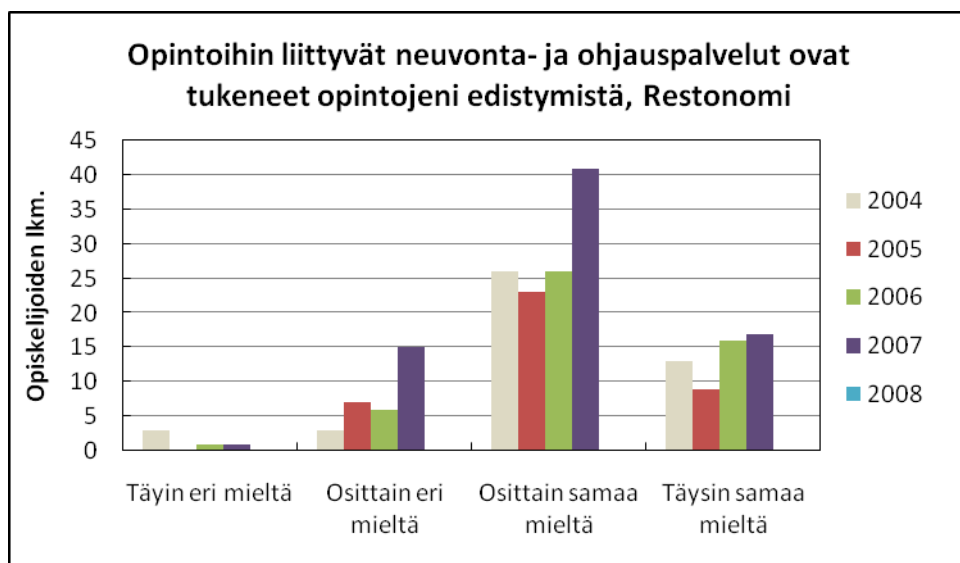
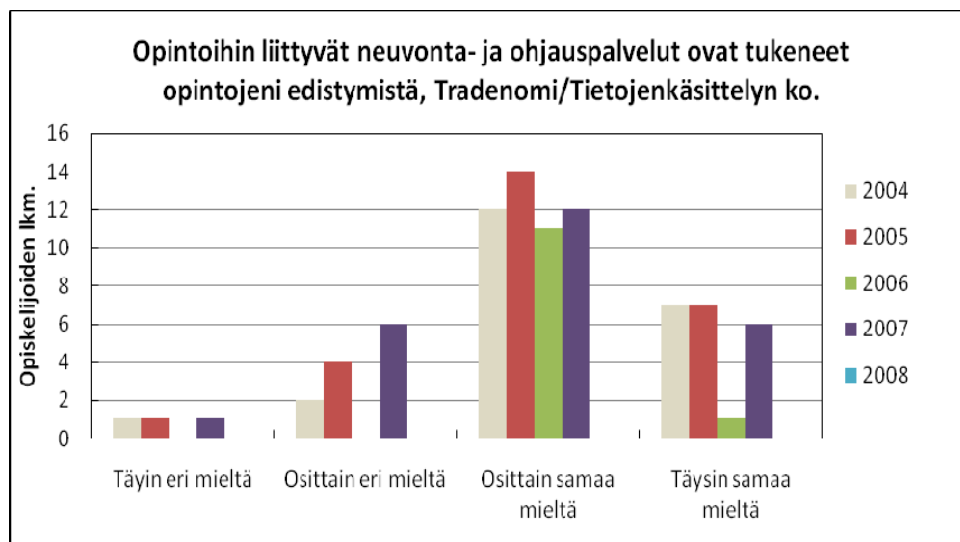
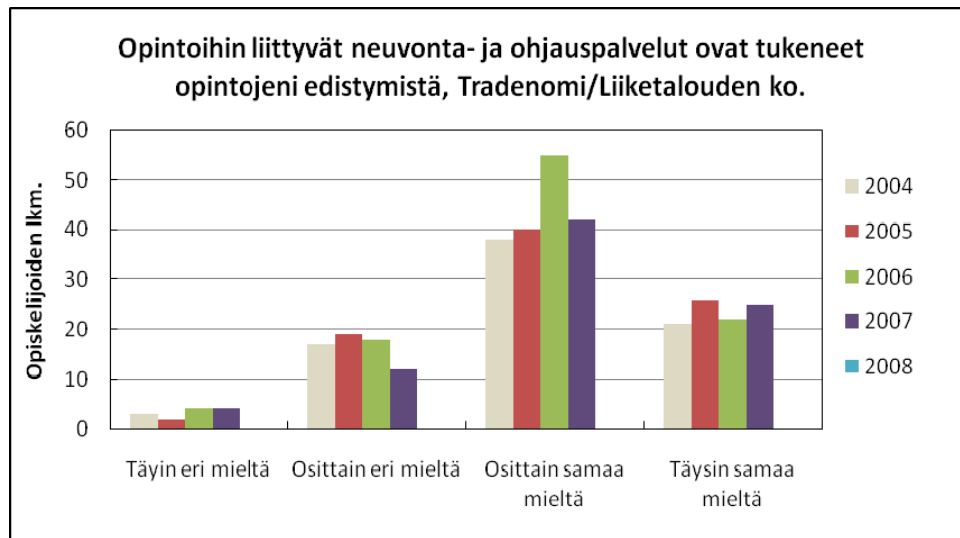
Mittari	Tiedontuottaja	Milloin tieto lasketaan?	Milloin tieto saatavilla?
Opetuksen ja ohjauksen taso	<i>Opintoasiainsuunnittelija</i> Päivi Vaattovaara	kerran vuodessa	tammikuussa
Kopa asiakastyytyväisyys	<i>Kursisihteeri</i> Saara Korhonen	jatkuvasti	tammikuussa
Työllistyminen	<i>Opintoasiainsuunnittelija</i> Päivi Vaattovaara	jatkuvasti	maaliskuussa
Työelämän osuus T&K -hankkeissa	<i>Suunnittelija</i> Tuula Haverinen	kerran vuodessa	tammikuussa
Opiskelijat T&K:ssa	<i>Opintosihteeri</i> Marita Karjalainen	kerran vuodessa	tammikuussa
Työilmapiiri	<i>Laatuvastaava</i> Päivi Malinen	kerran vuodessa	tammikuussa
Vetovoima	<i>Opintosihteeri</i> Marita Karjalainen	kerran vuodessa	tammi-helmikuun vaihteessa
Opintojen eteneminen	<i>Opintosihteeri</i> Marita Karjalainen	kerran vuodessa	syys-lokakuun vaihteessa
Ulkomaiset opinnot	<i>KV-suunnittelija</i> Kirsi Sievers	kerran vuodessa	tammikuussa
Keskeyttämisaste	<i>Opintosihteeri</i> Marita Karjalainen	kerran vuodessa	tammikuussa
Ulkopuolisen rahoituksen määrä	<i>Laskenta- ja toimistosihteeri</i> Satu Härkönen Eeva Juntunen	kerran vuodessa	tammikuussa
Tutkintojen määrä	<i>Opintosihteeri</i> Marita Karjalainen	kerran vuodessa	tammikuussa

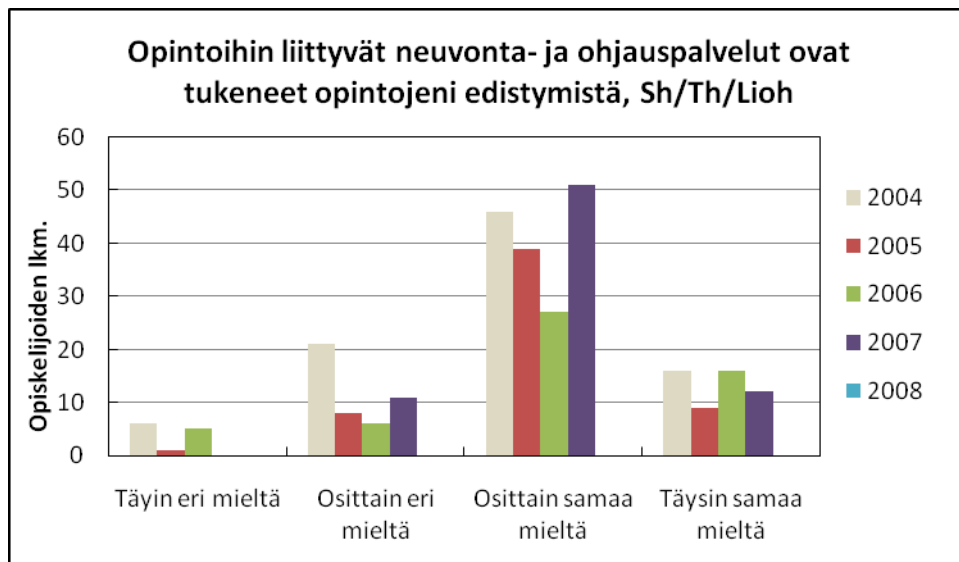
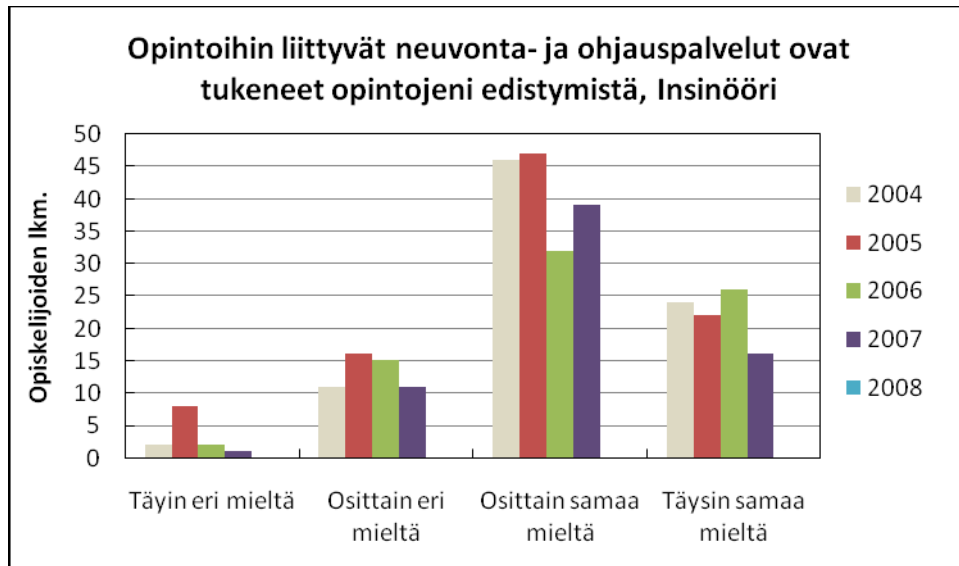
Opetuksen taso aloittain



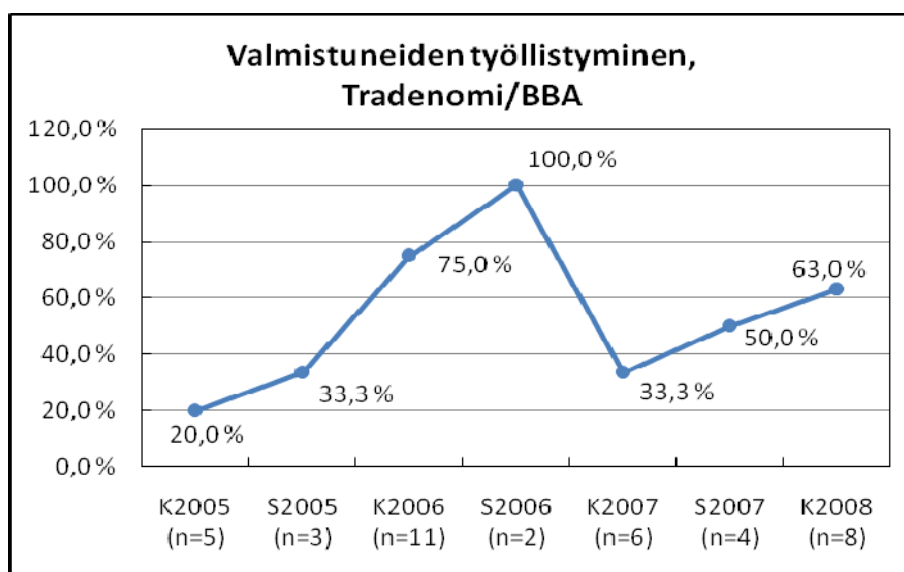
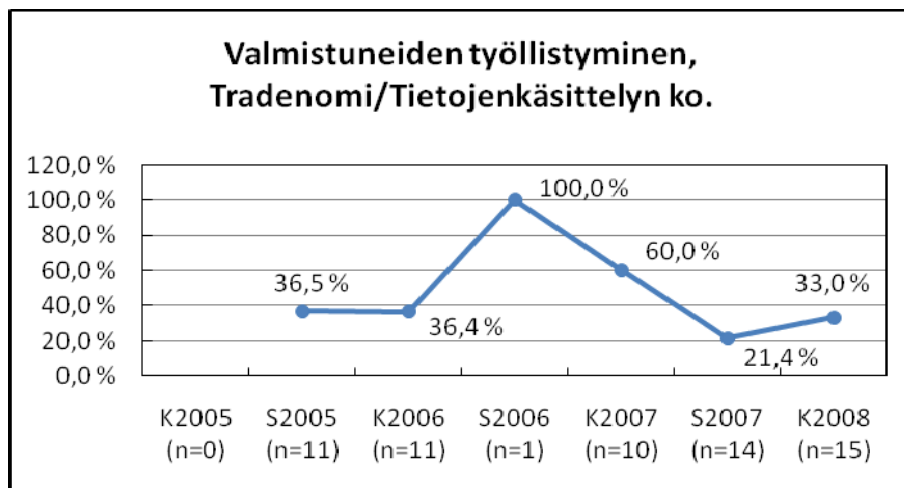
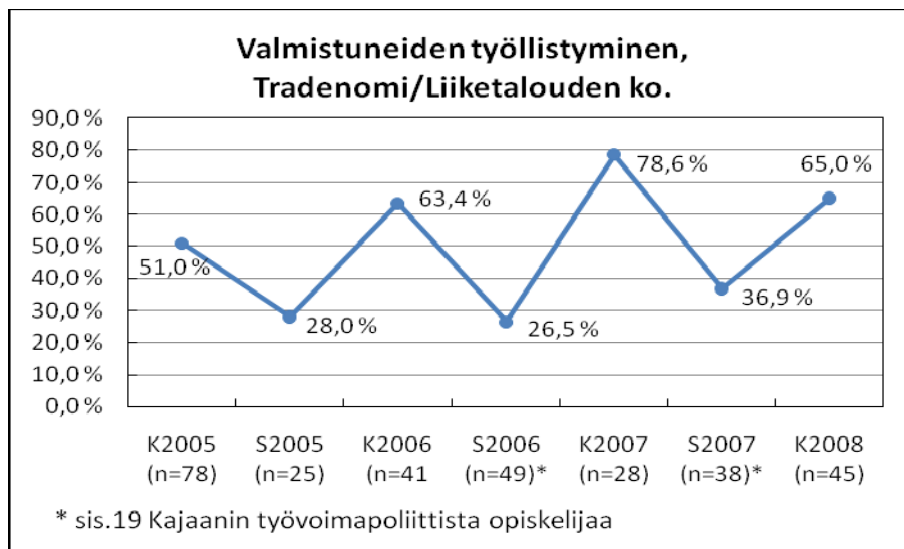


Ohjauksen taso aloittain

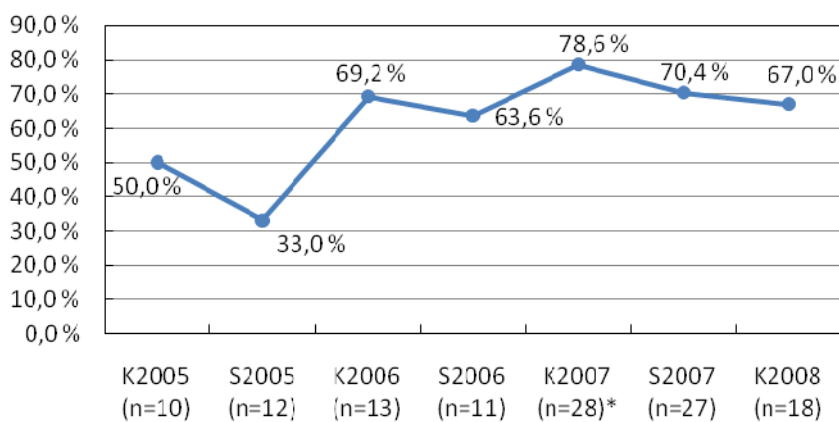




Valmistuneiden työllistyminen

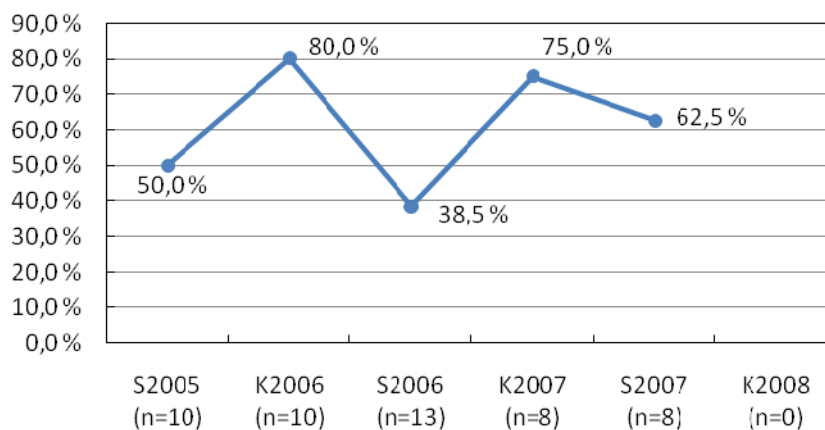


Valmistuneiden työllistyminen, Restonomi/Matkailun ko.

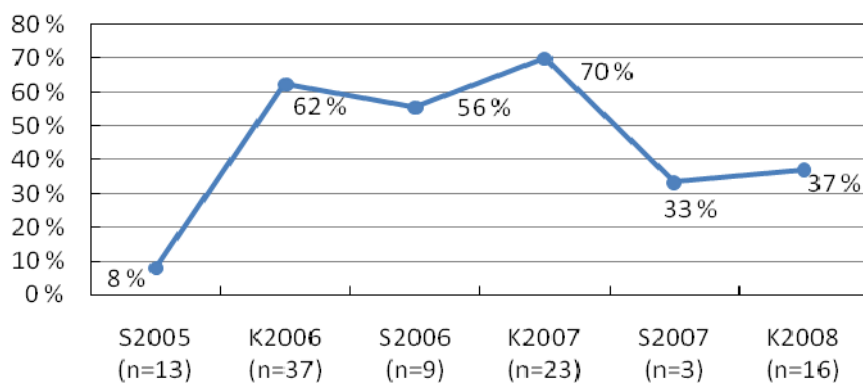


* sis. 13 Kuusamon työvoimapoliittista opiskelijaa

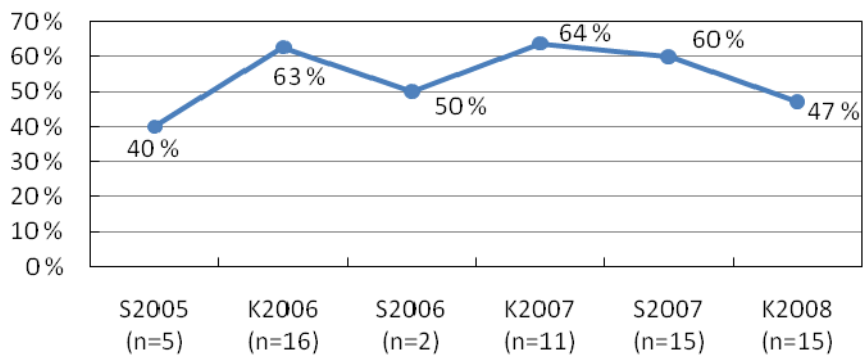
Valmistuneiden työllistyminen, Restonomi/Palv. tuottamisen ja johtamisen ko.



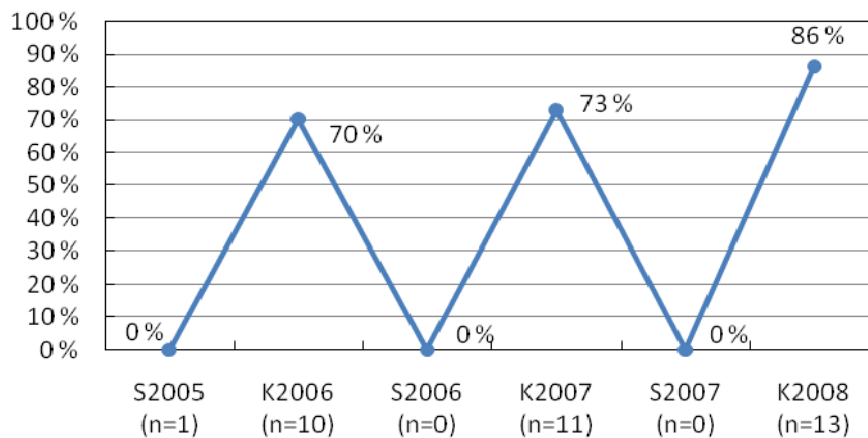
Valmistuneiden työllistyminen, Insinööri/Tietotekniikan ko.



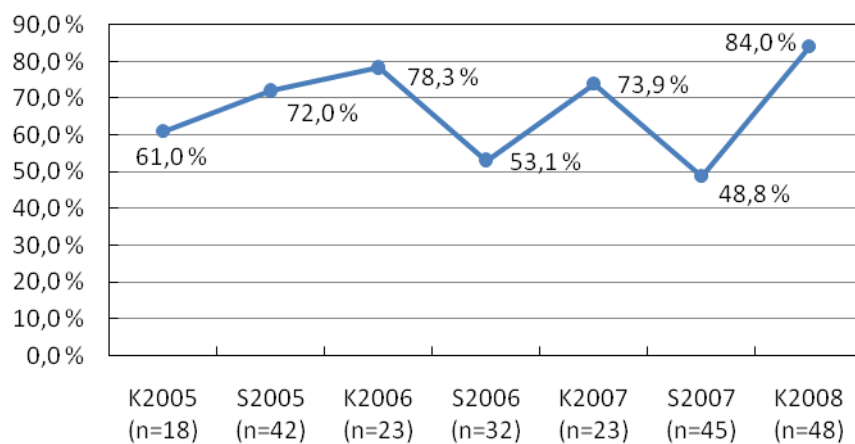
Valmistuneiden työllistyminen, Insinööri/Kone- ja tuotantotekniikan ko.

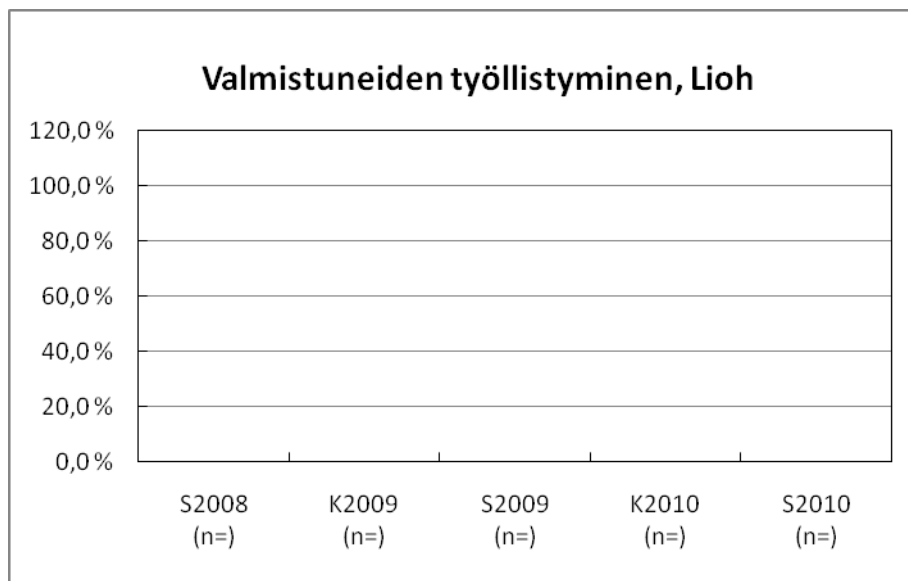


Valmistuneiden työllistyminen, Insinööri/Rakennustekniikan ko.

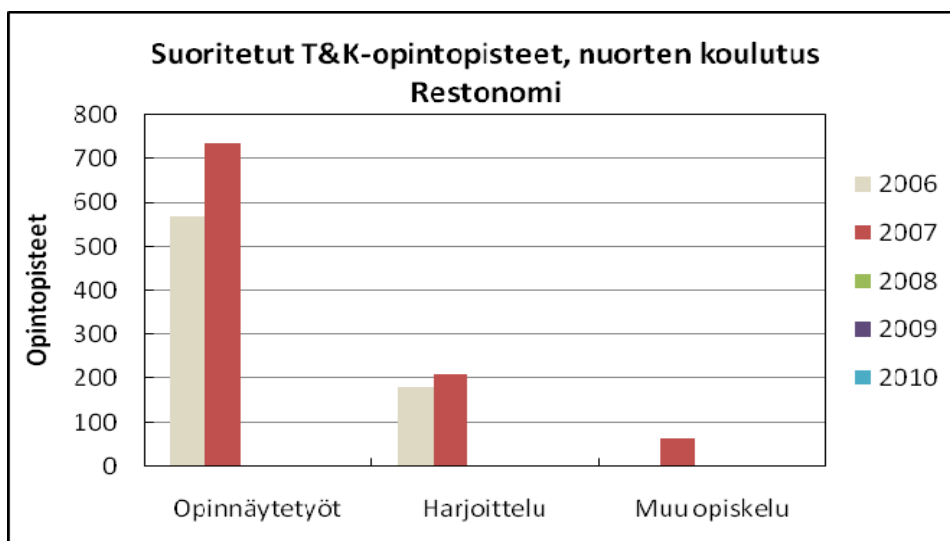
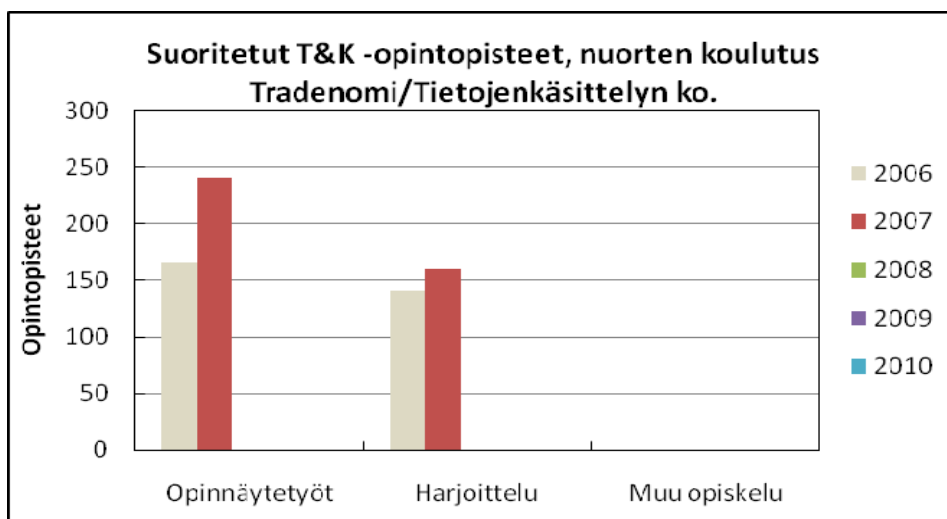
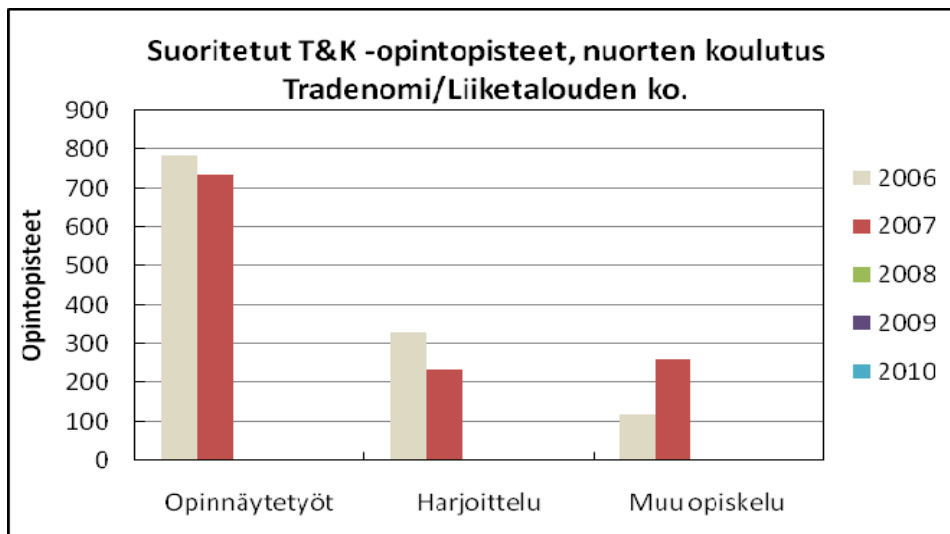


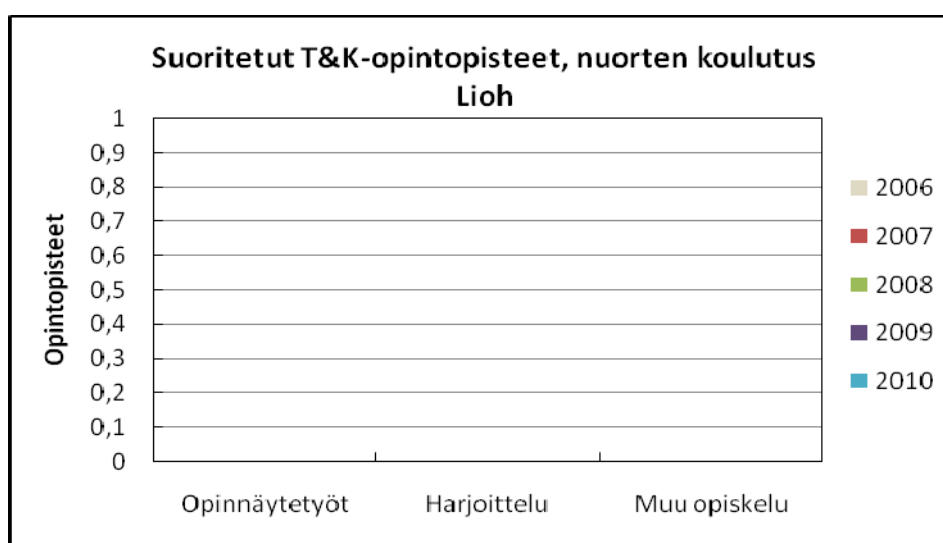
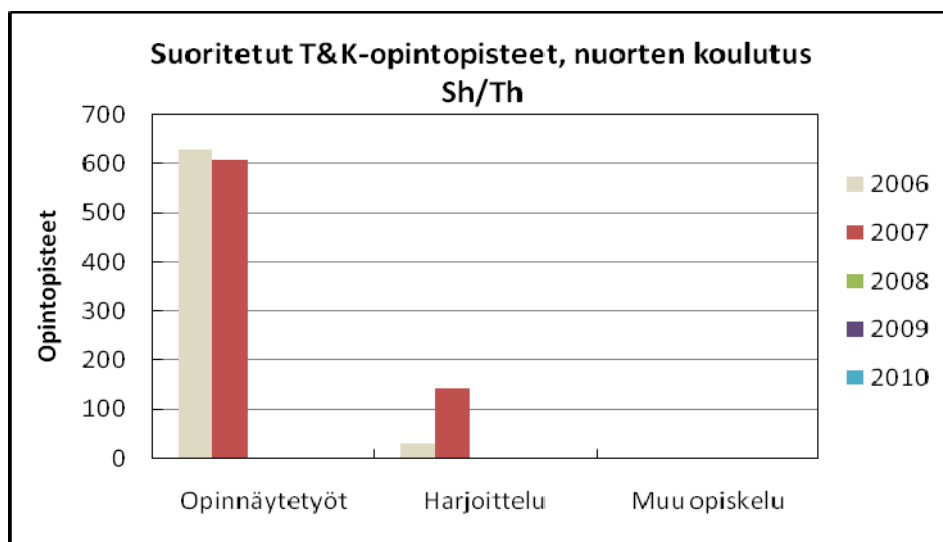
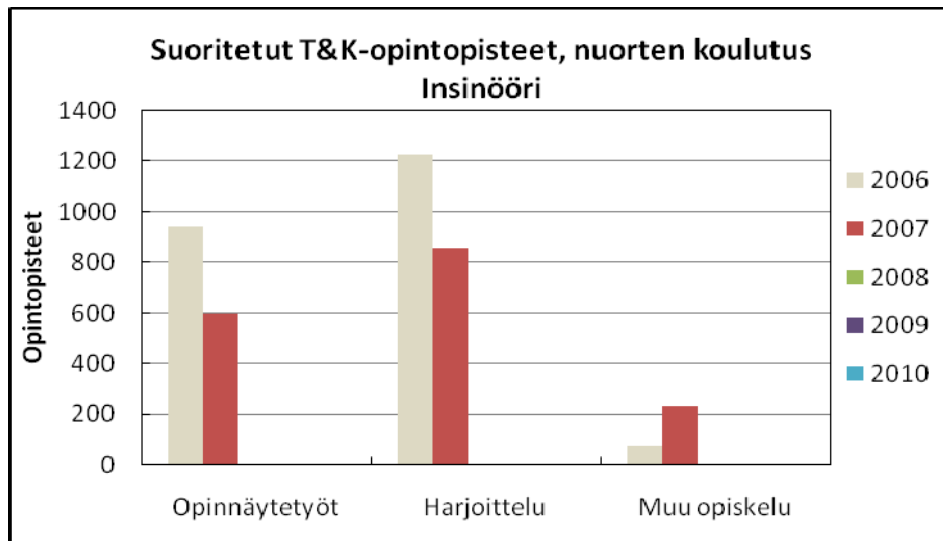
Valmistuneiden työllistyminen, Sh/Th

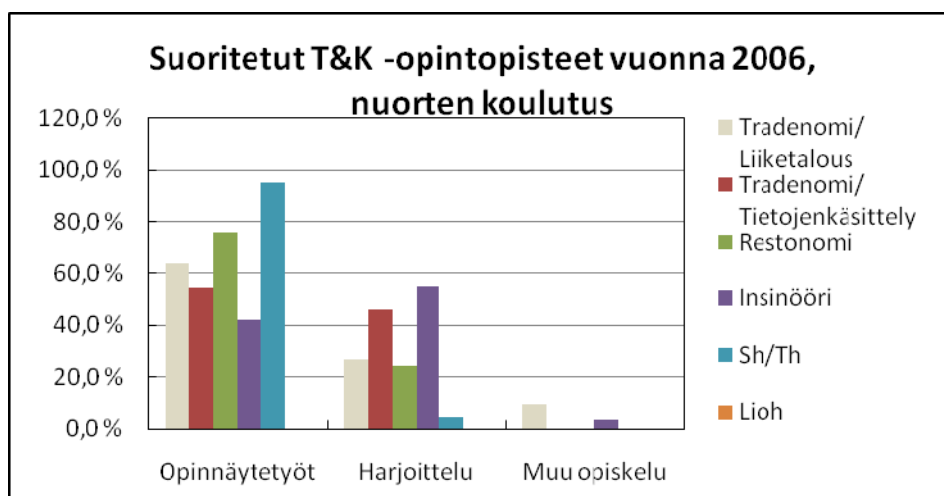
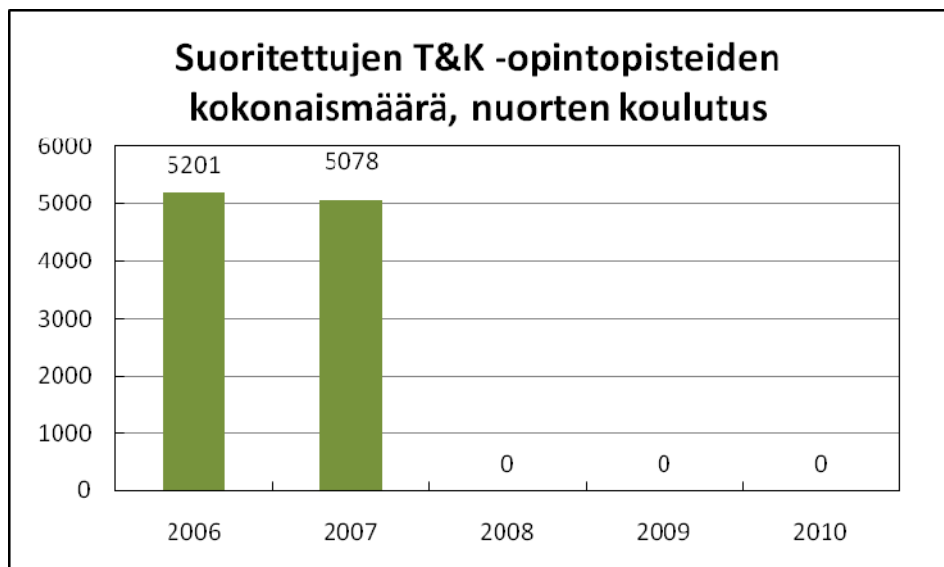
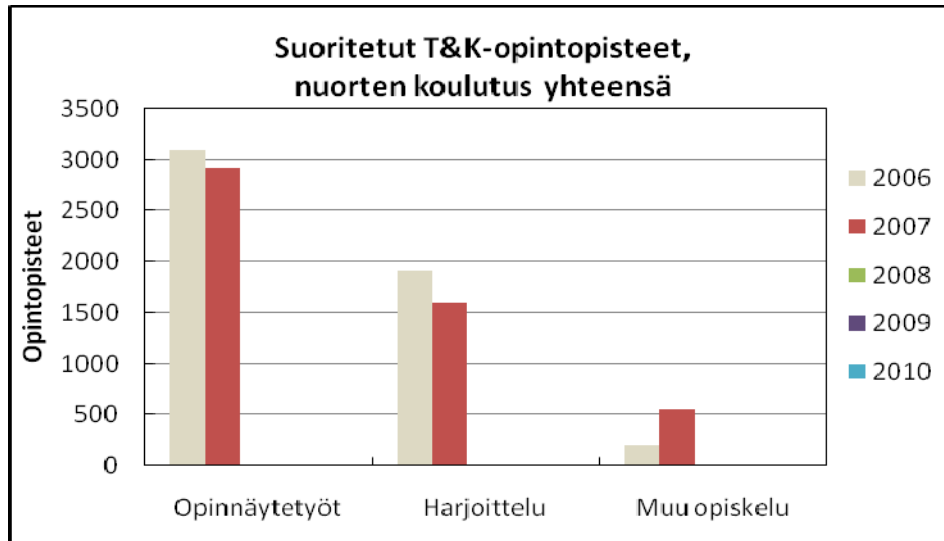


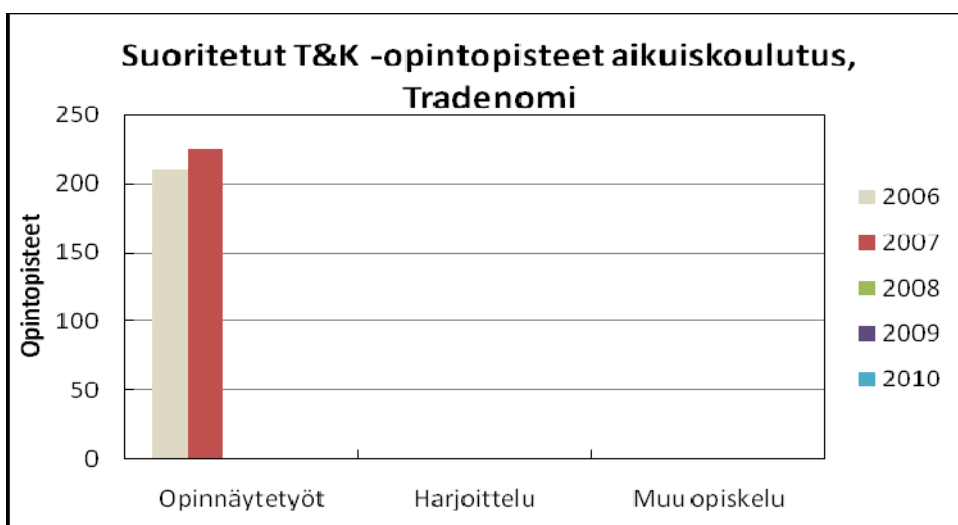
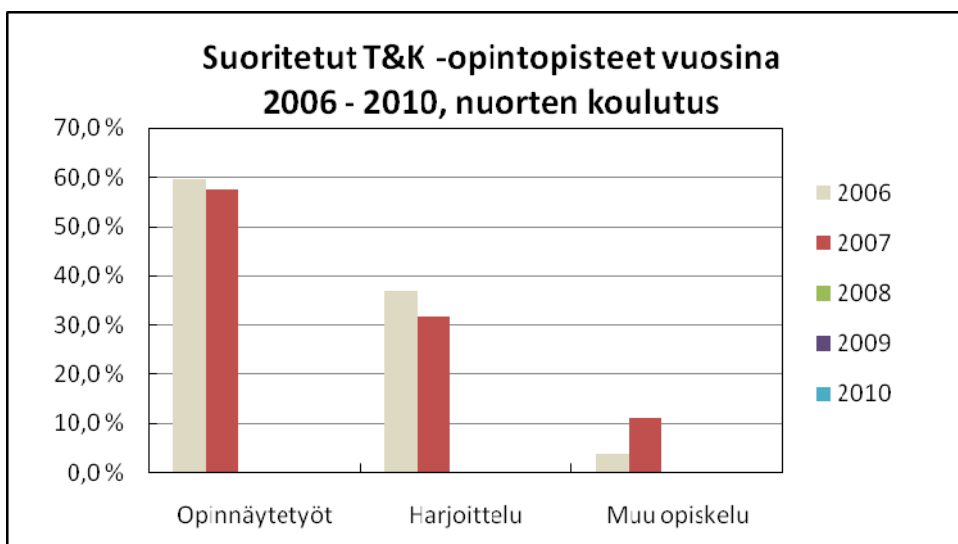
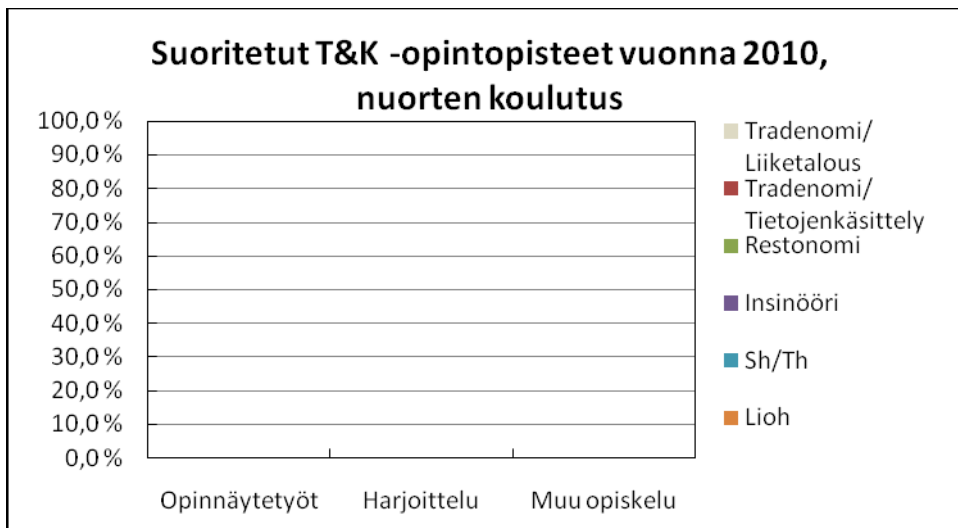


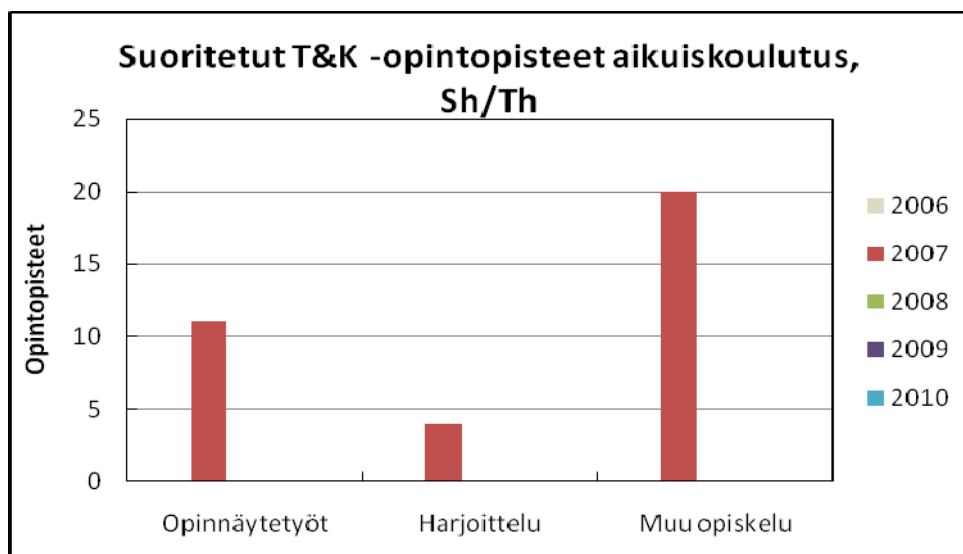
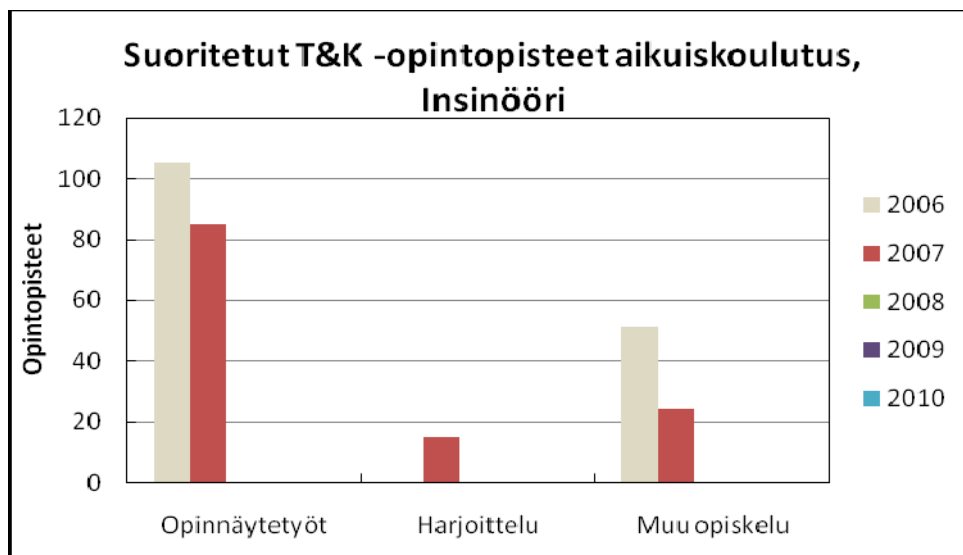
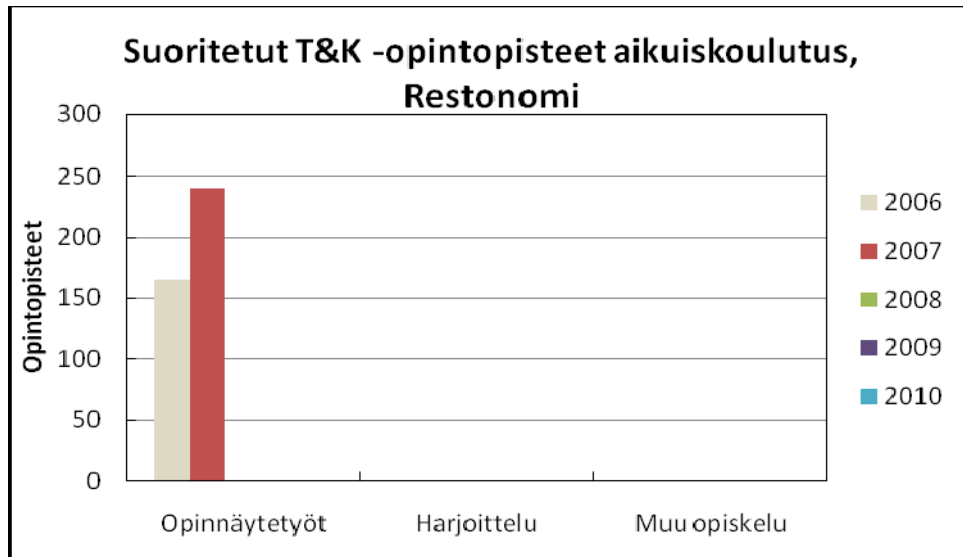
Opiskelijoiden suorittamat T&K -opintopisteet

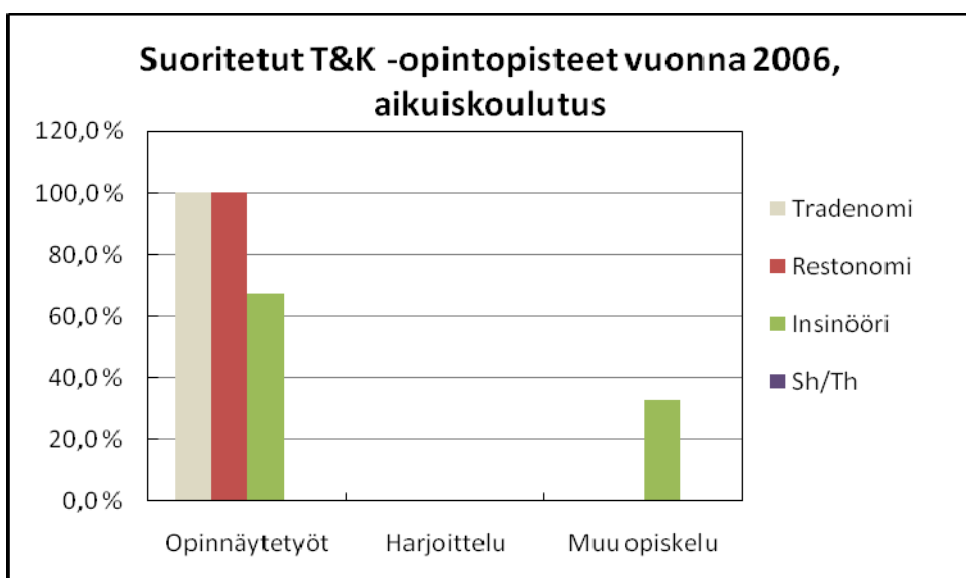
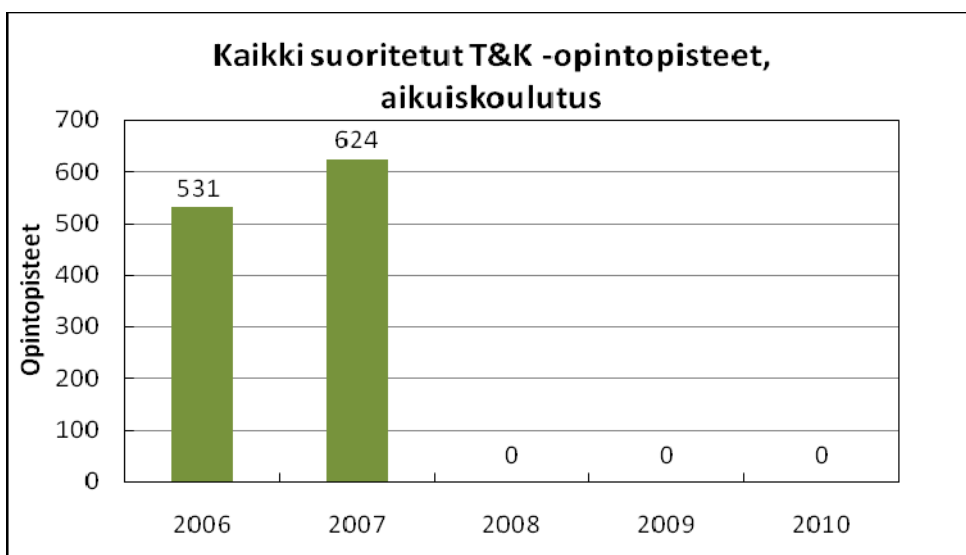
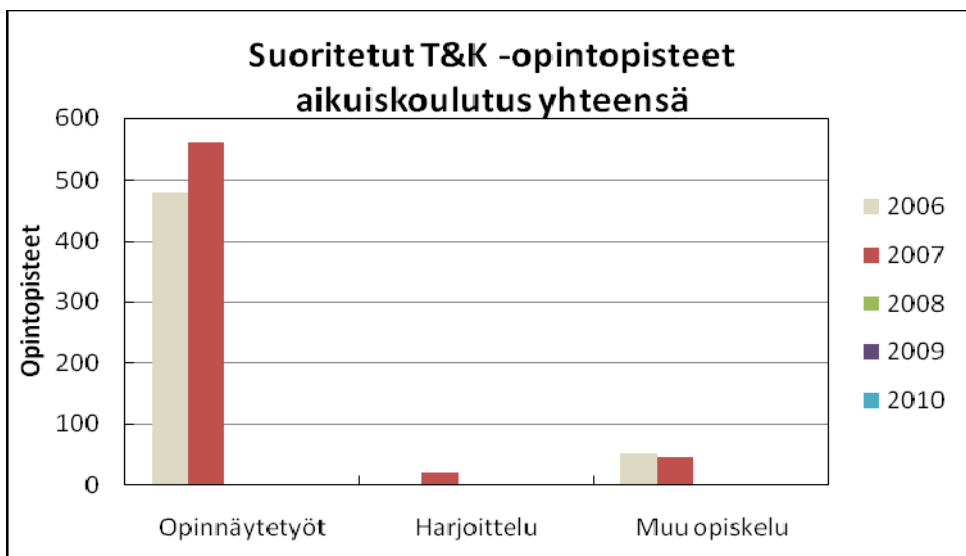


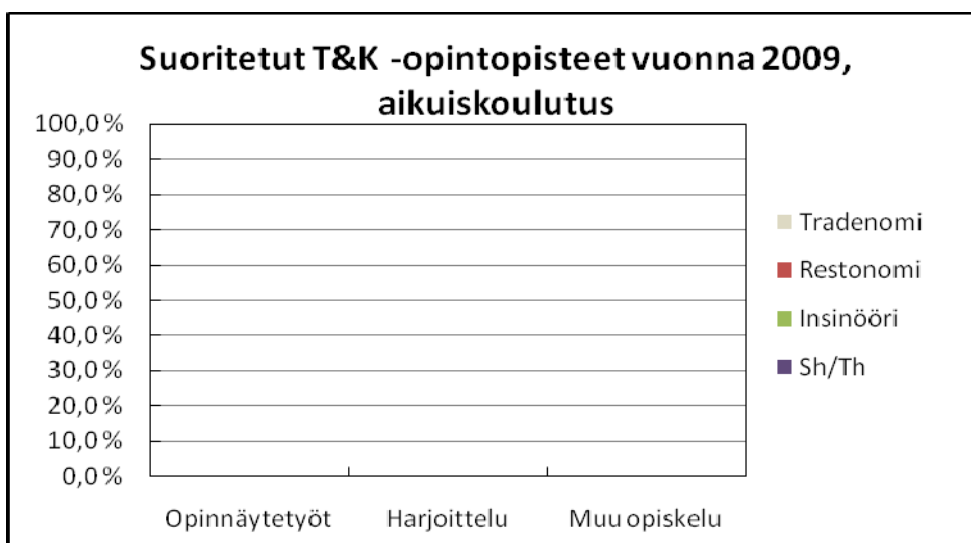
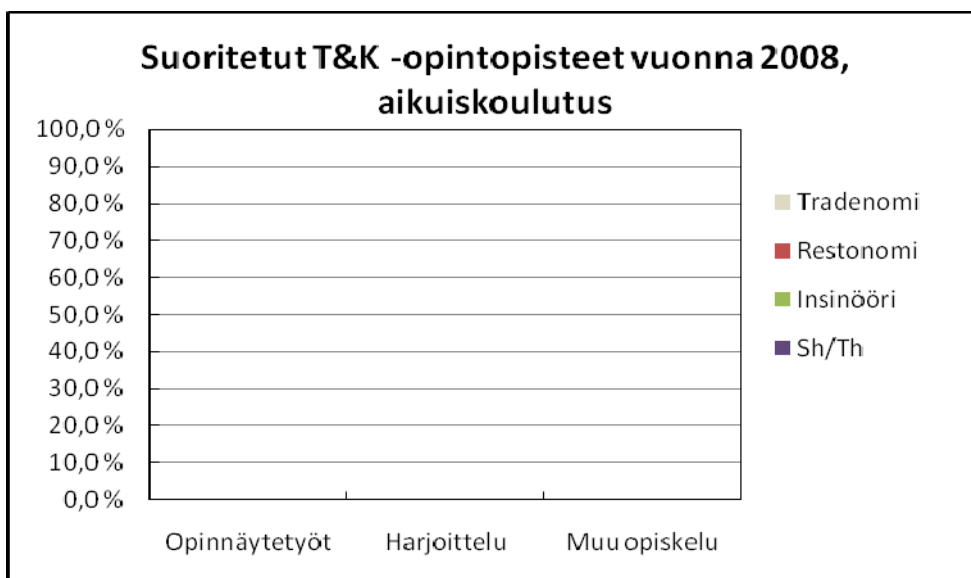
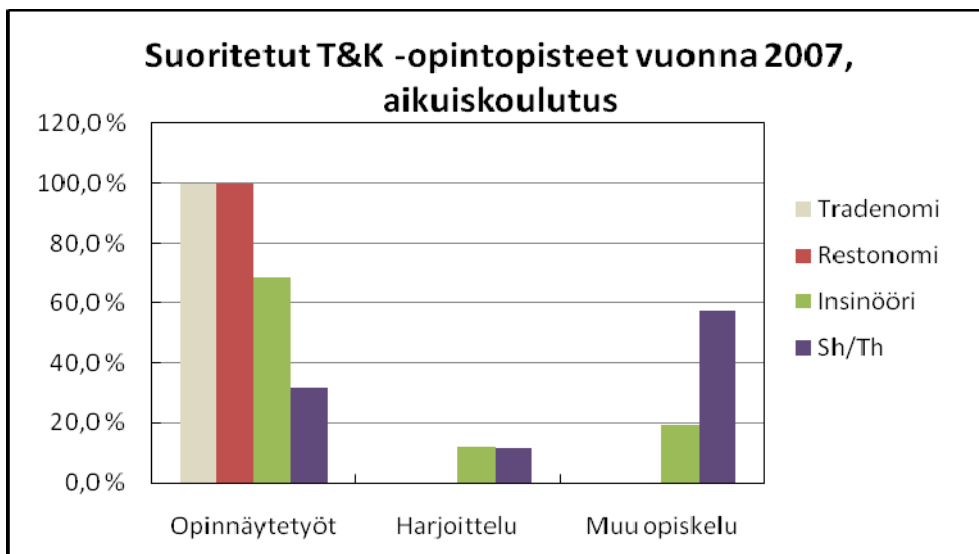


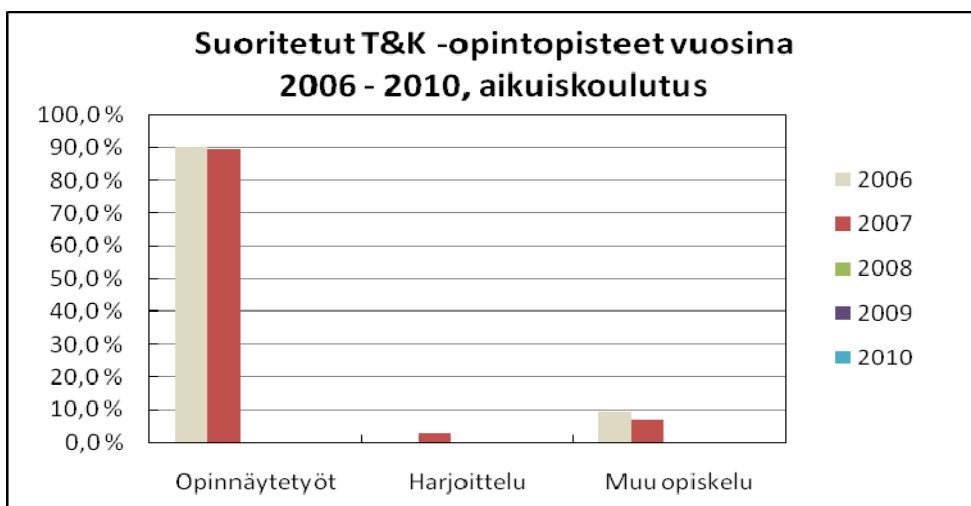


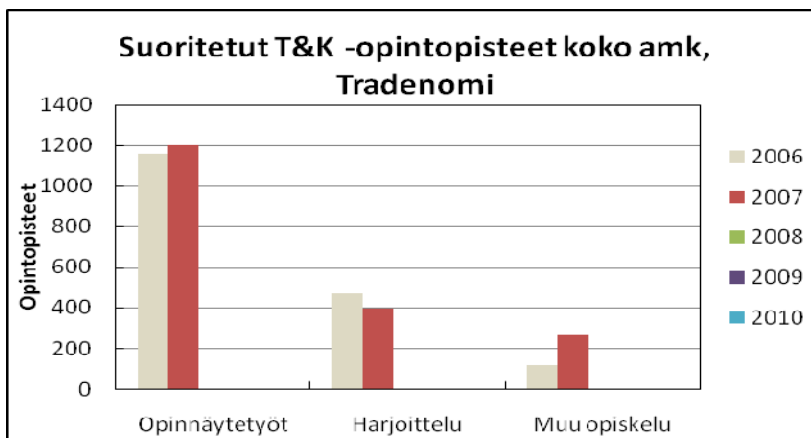
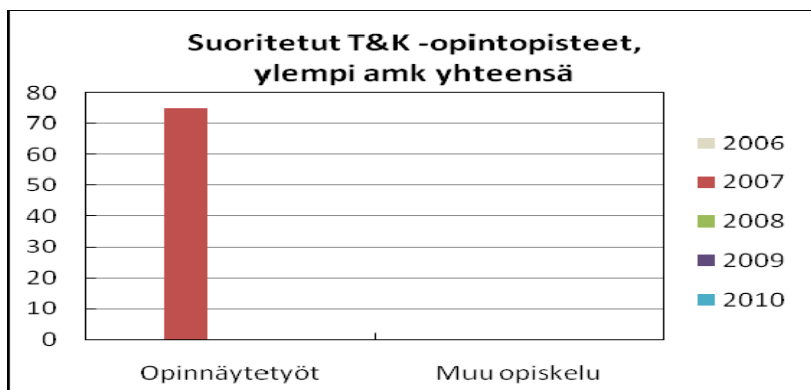
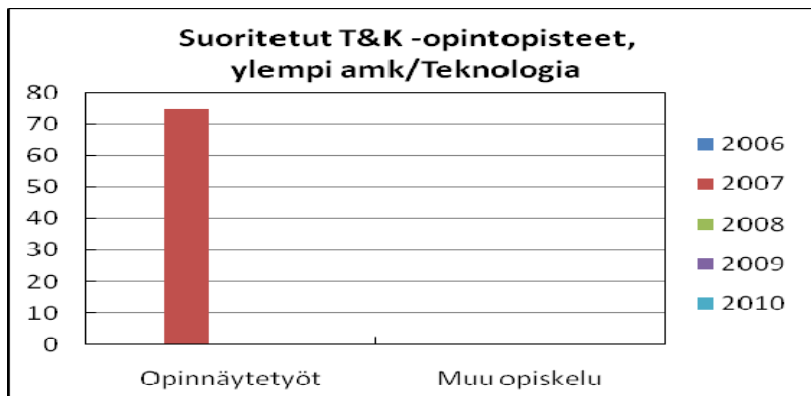


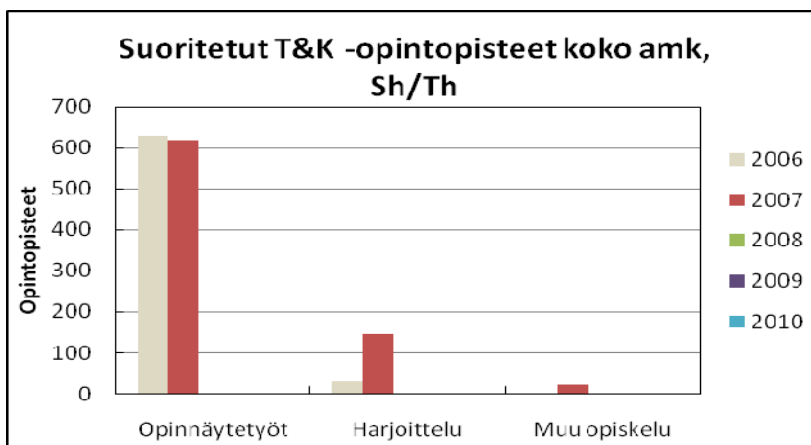
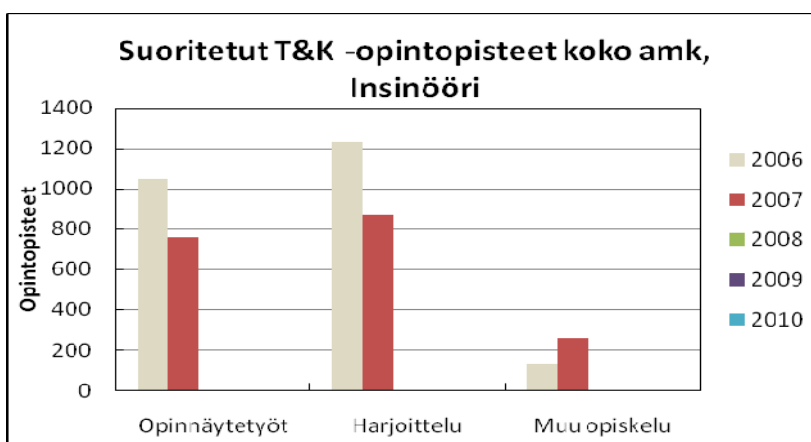
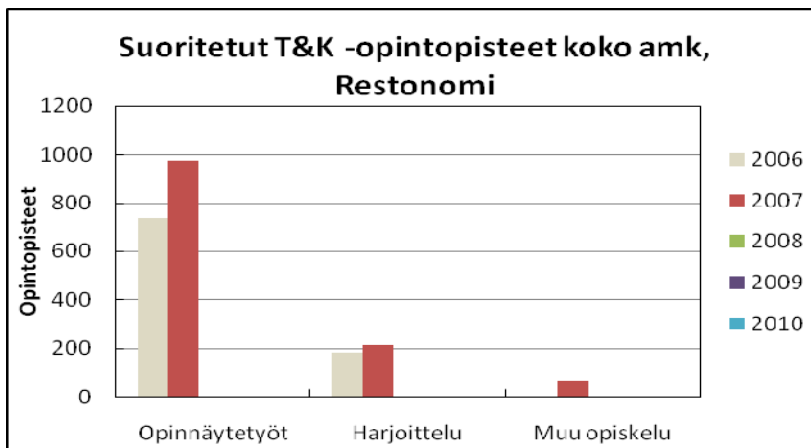


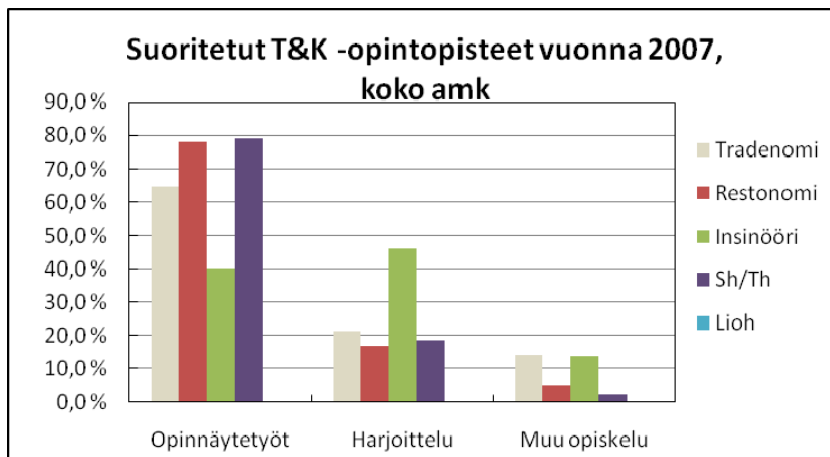
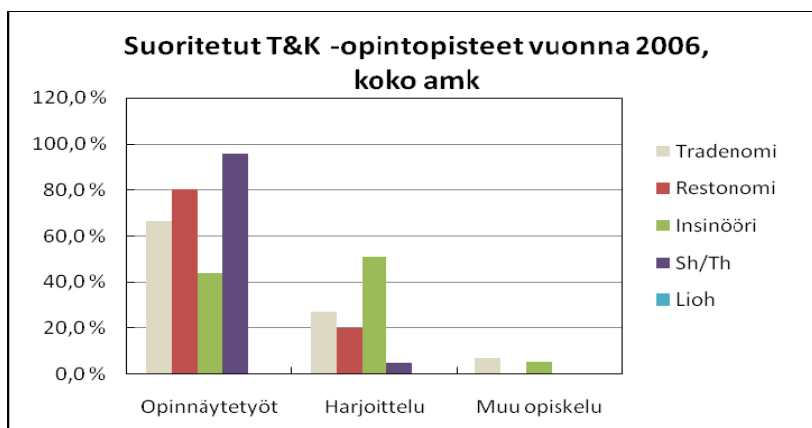
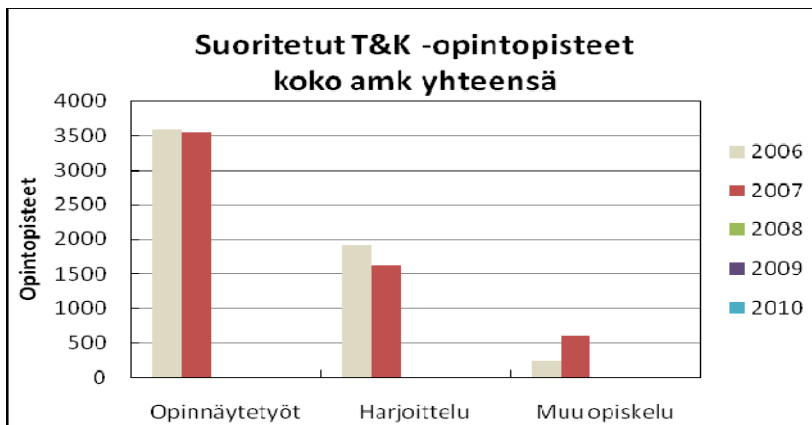


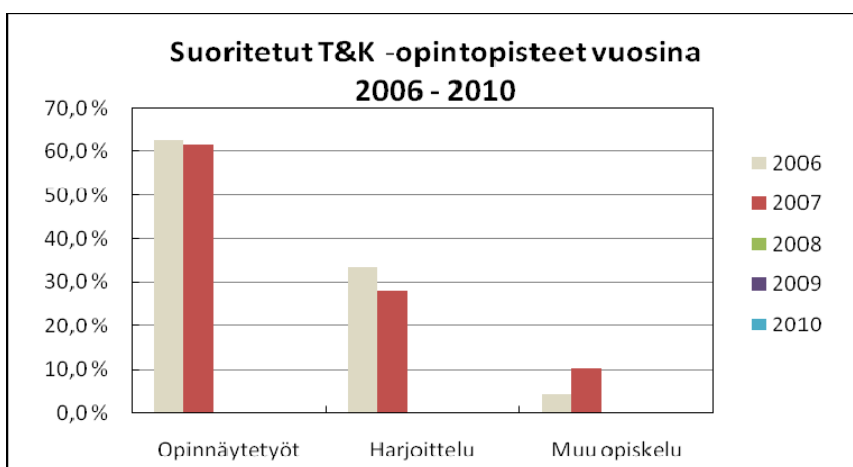
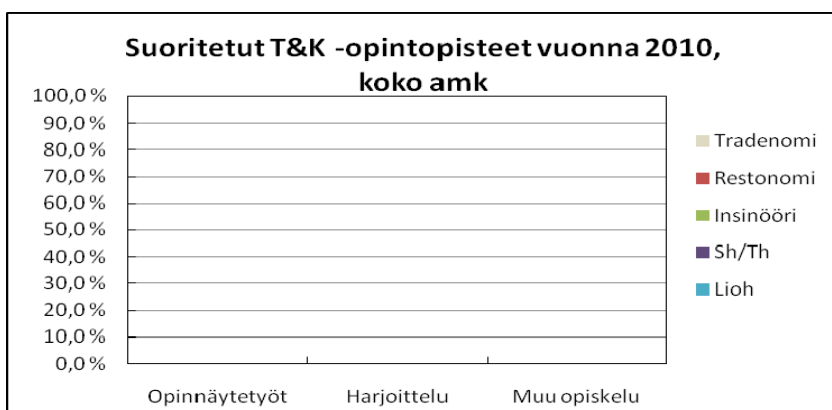
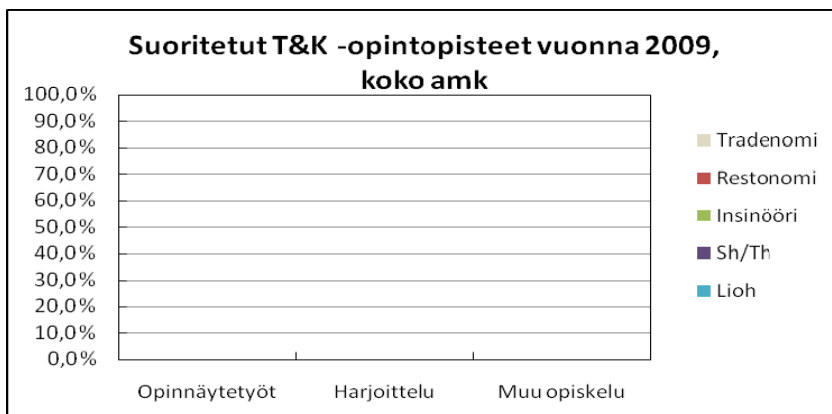




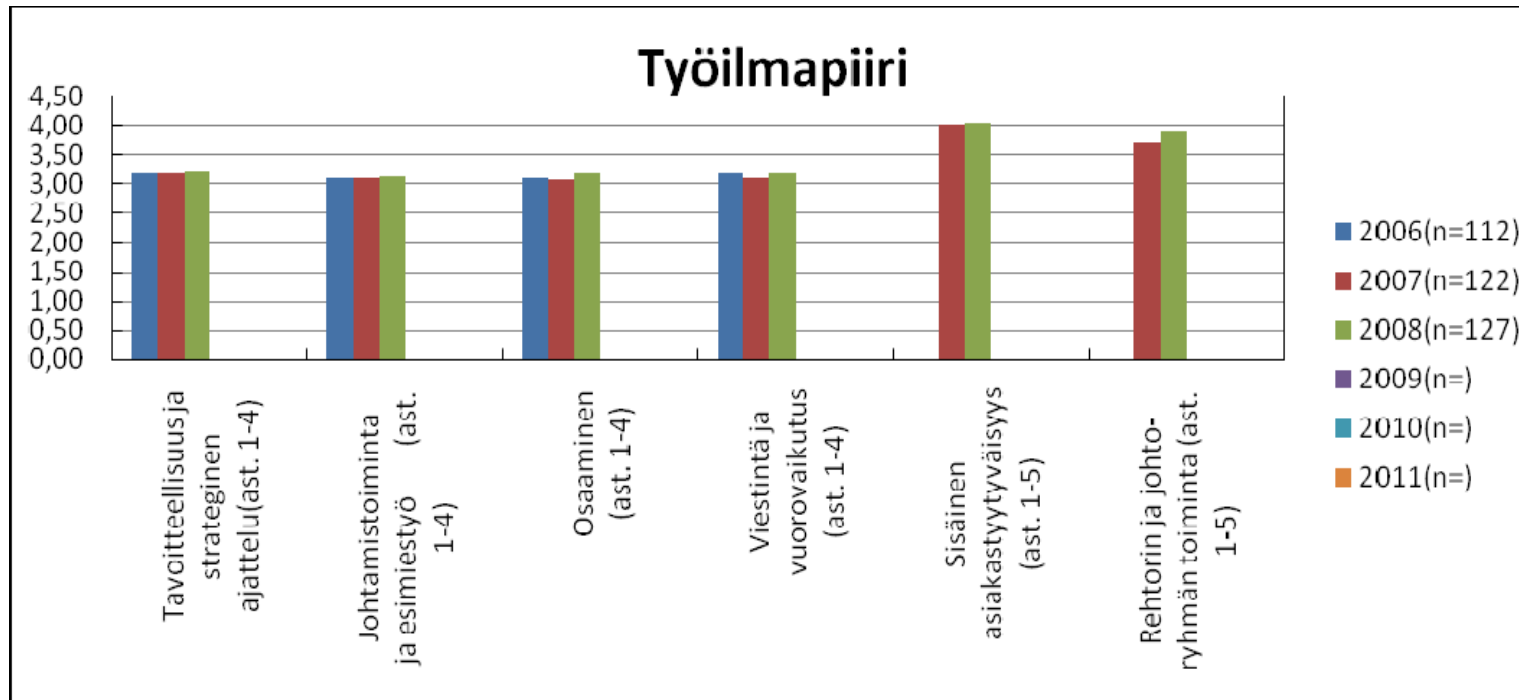




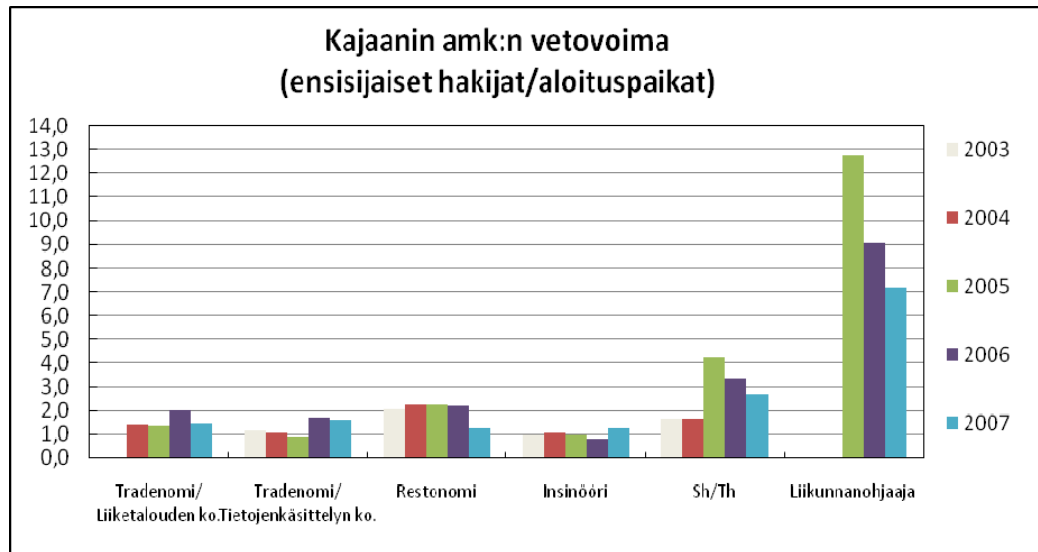




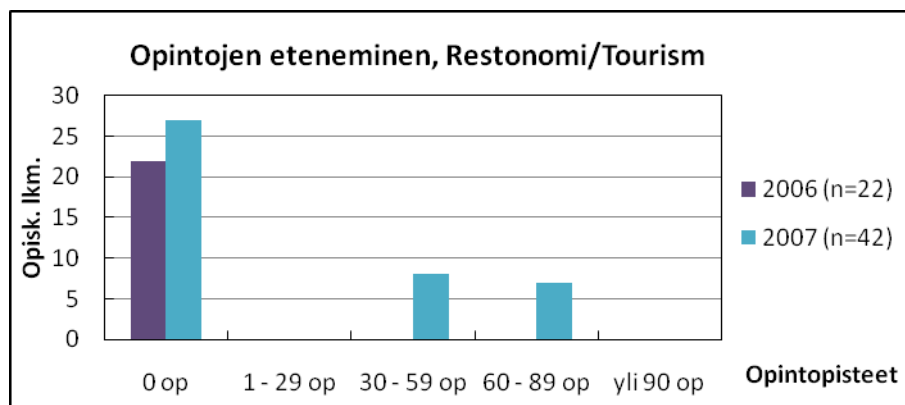
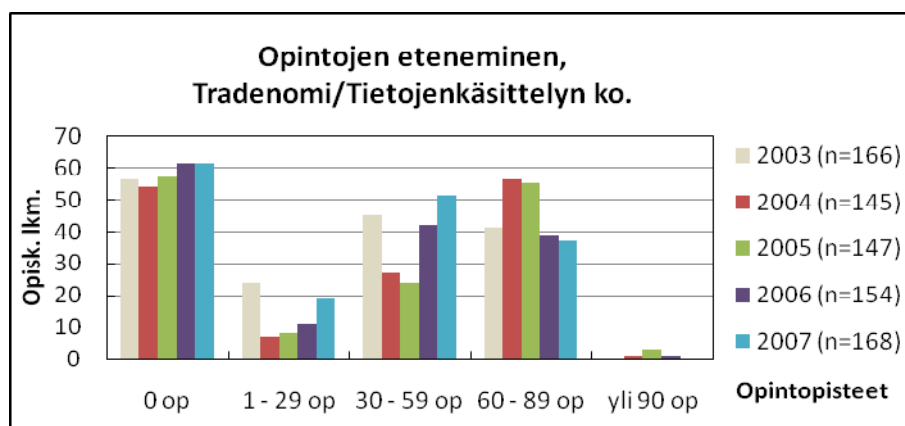
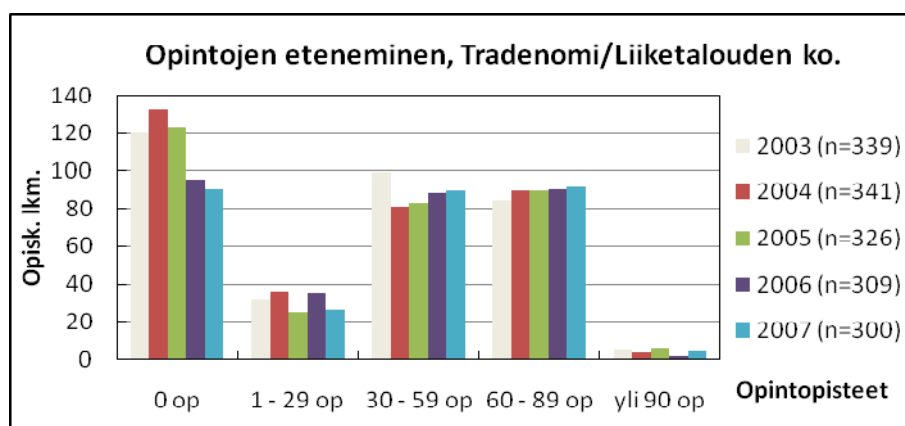
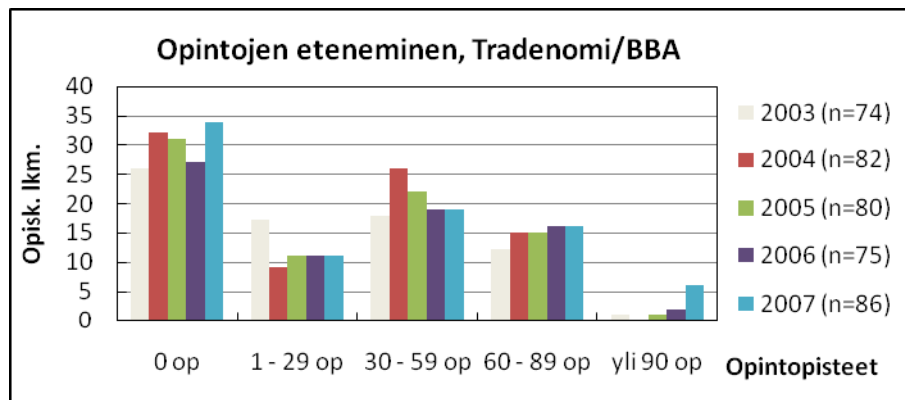
Kajaanin ammattikorkeakoulun työilmapiiri

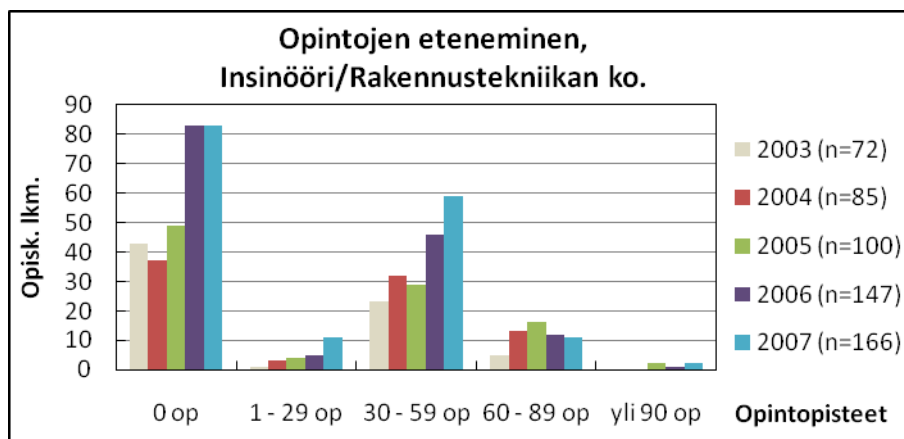
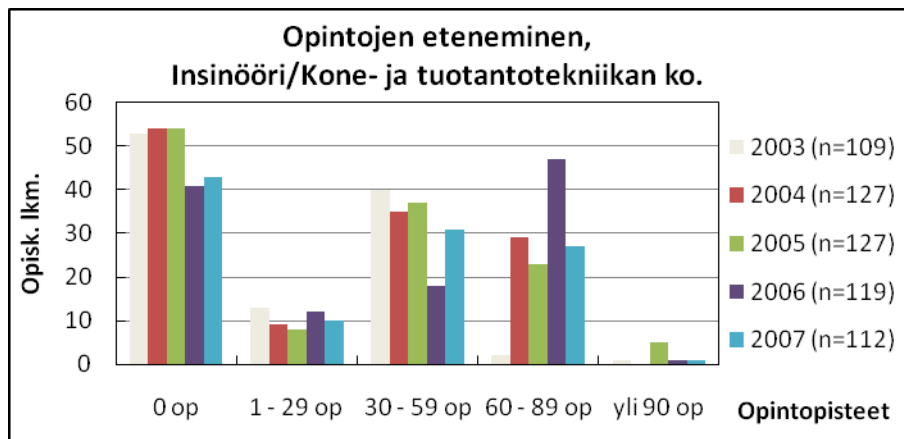
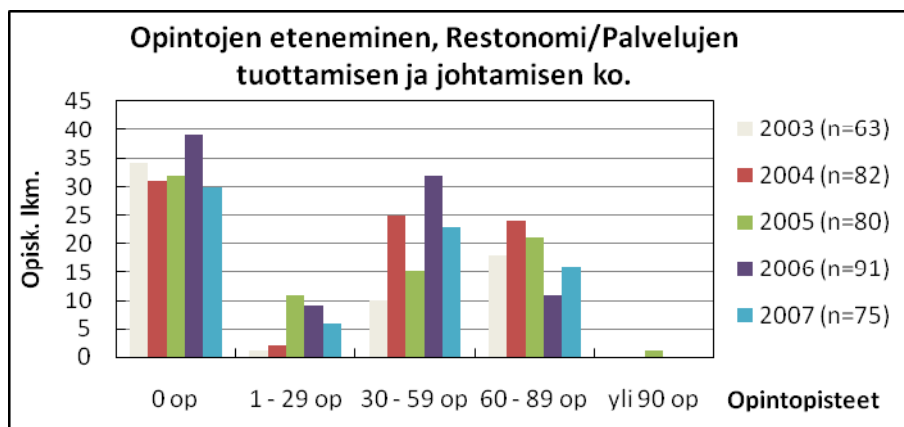
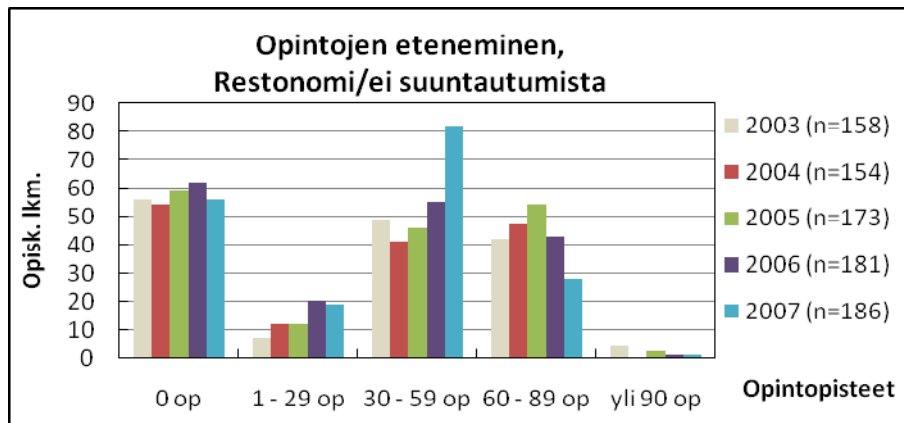


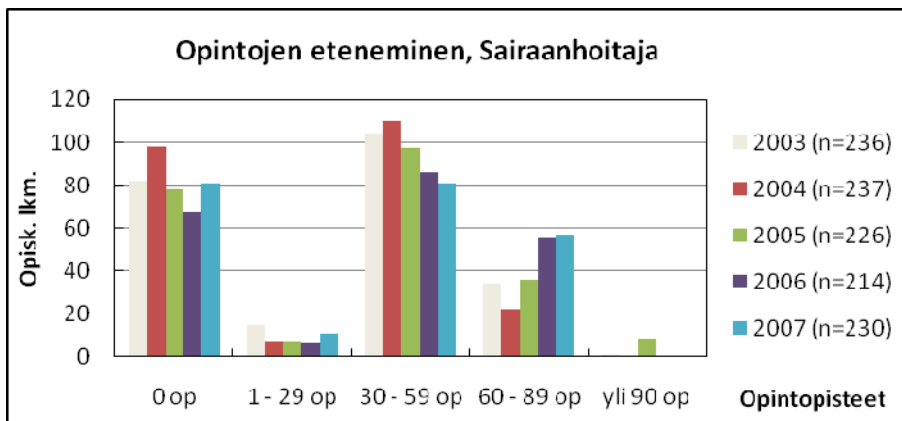
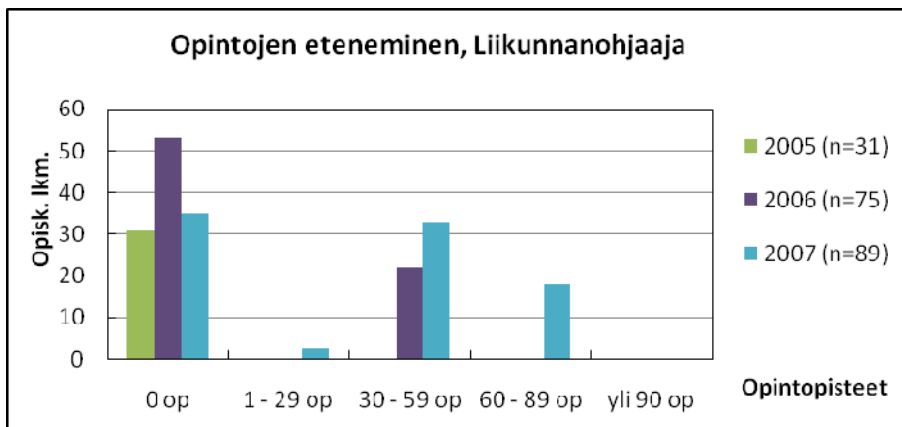
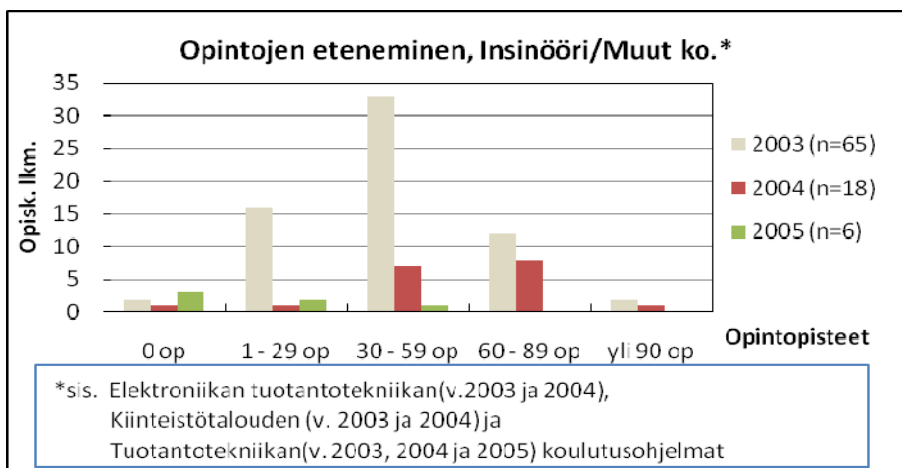
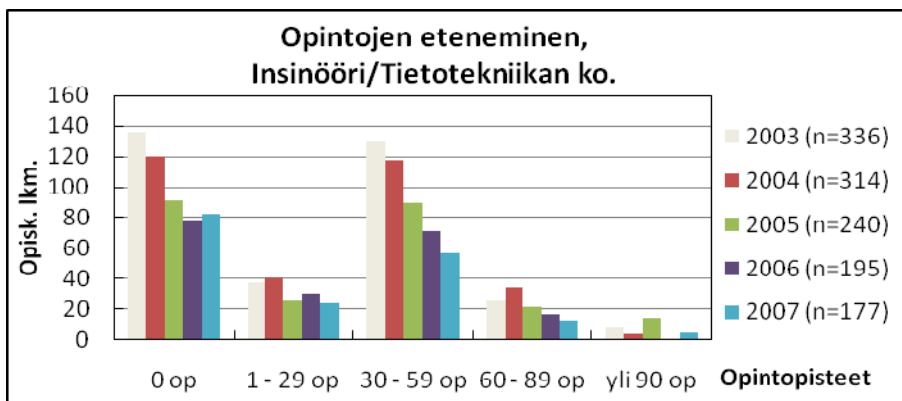
Koulutuksen vetovoima

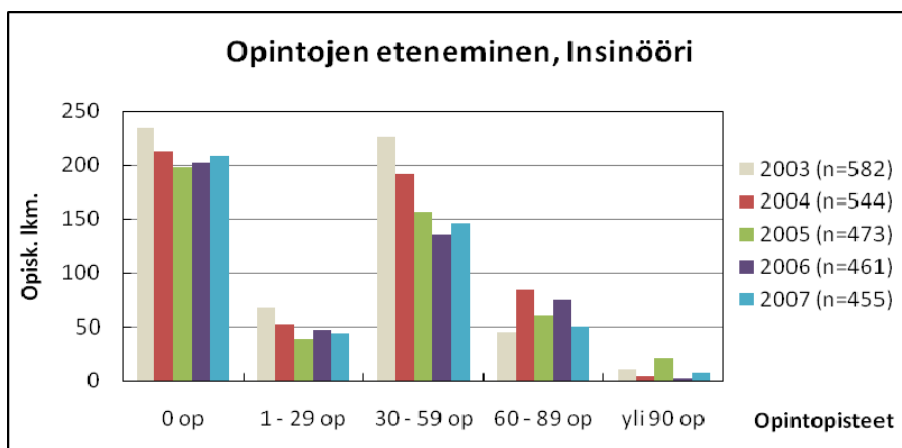
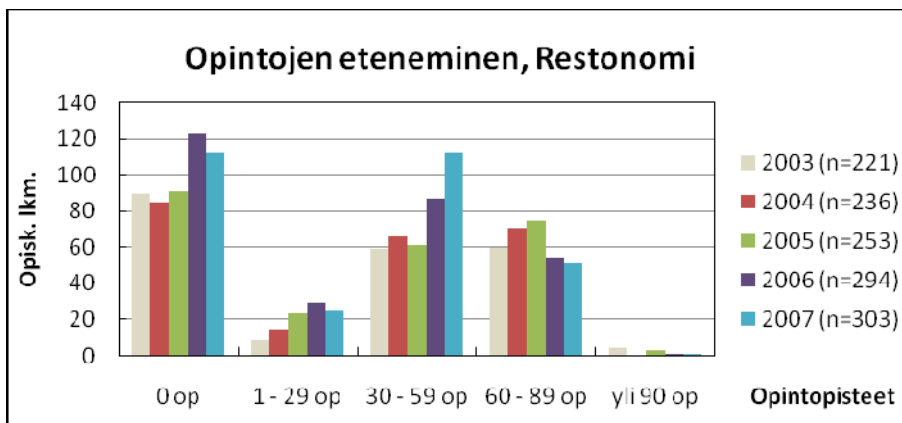
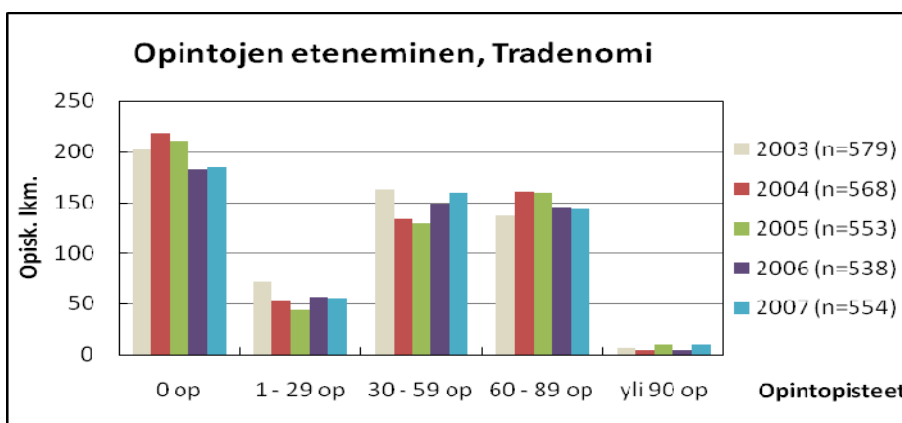
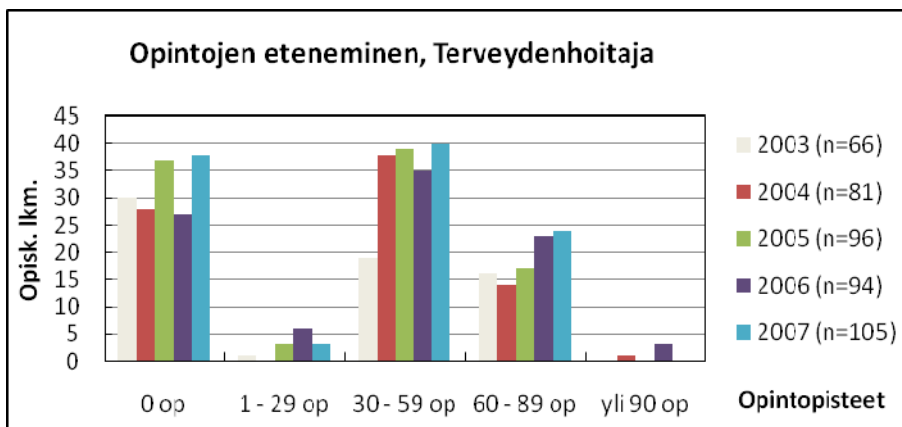


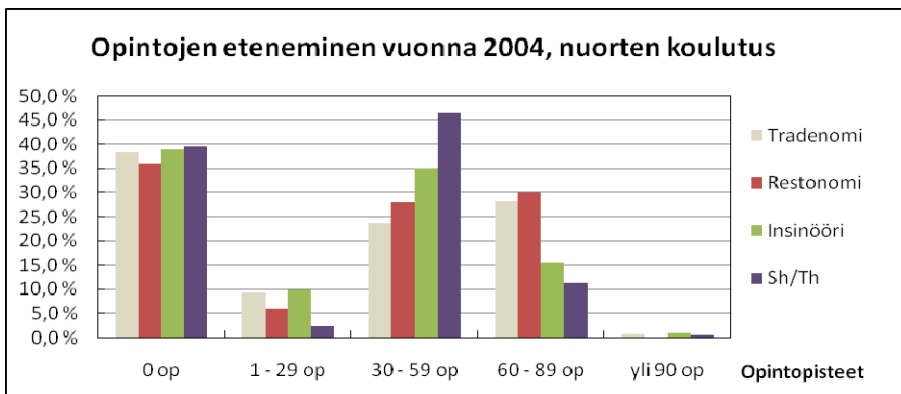
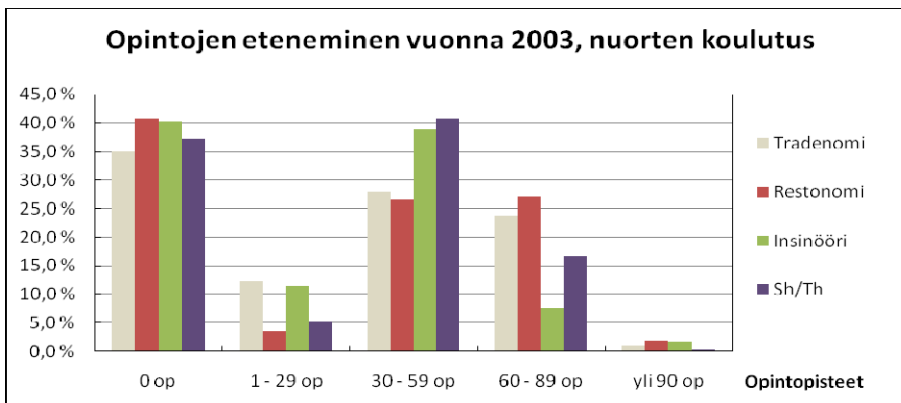
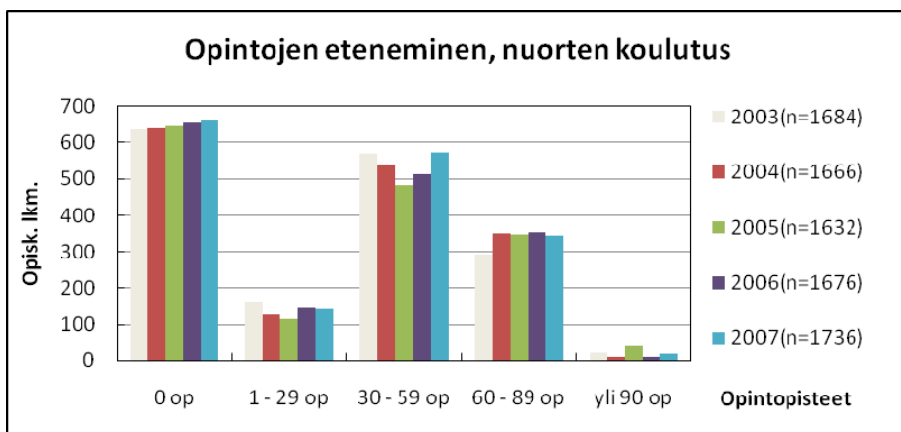
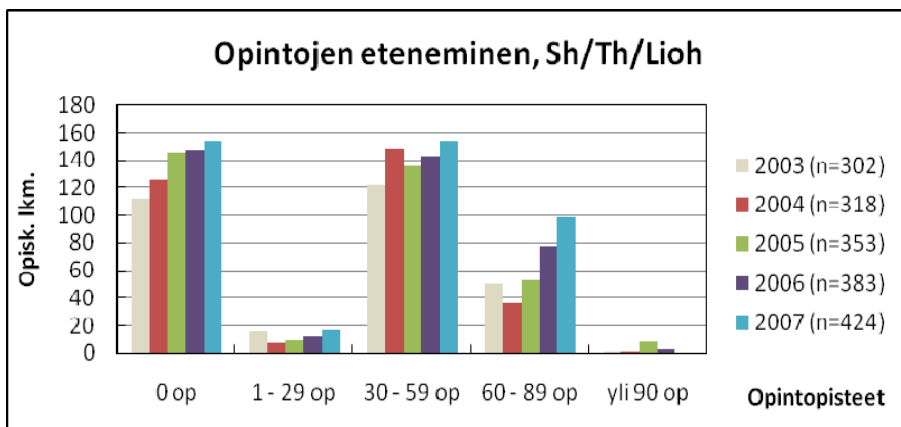
Opintojen eteneminen

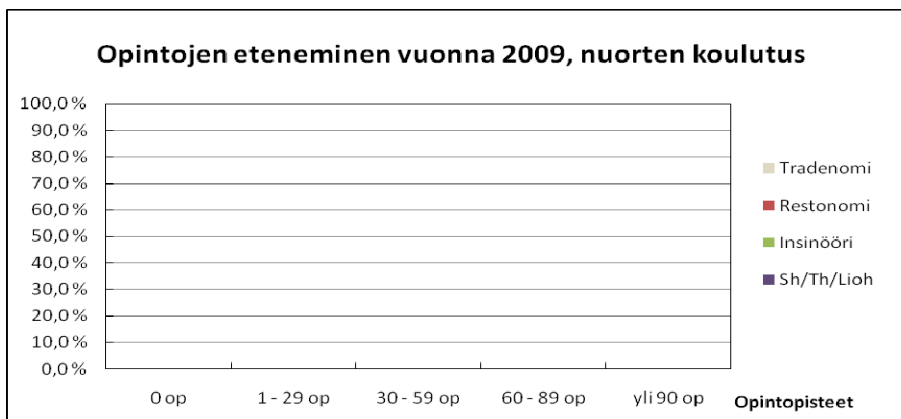
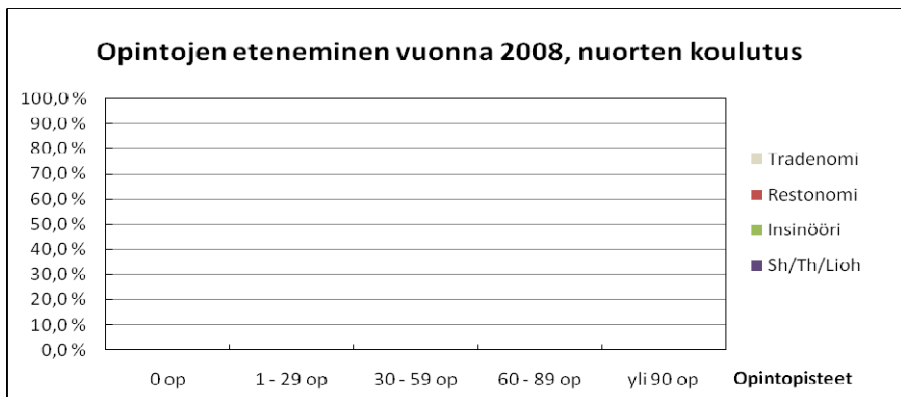
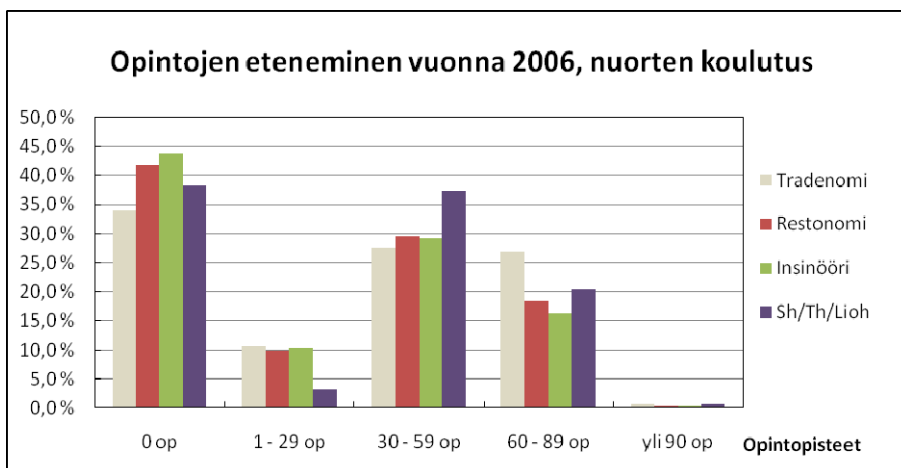
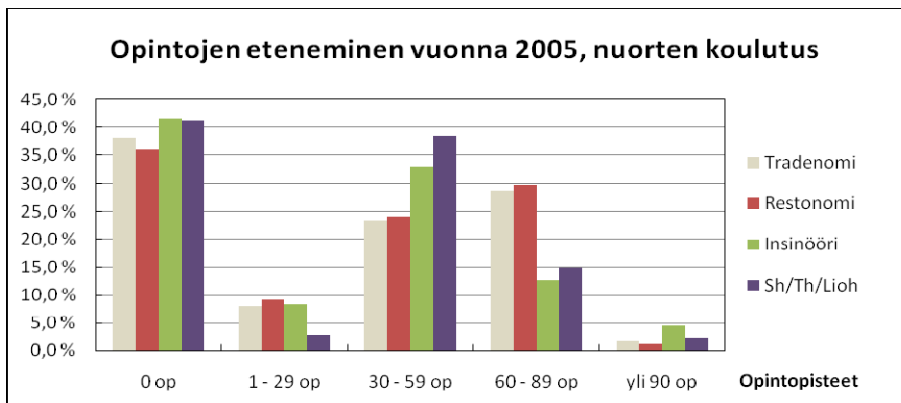


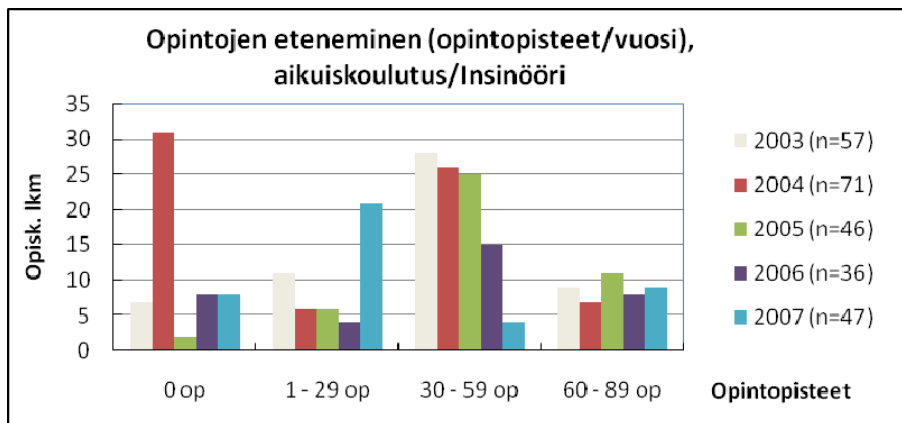
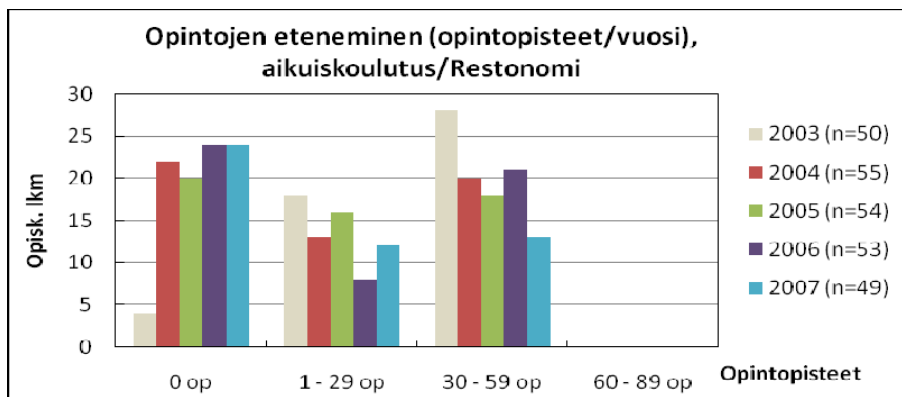
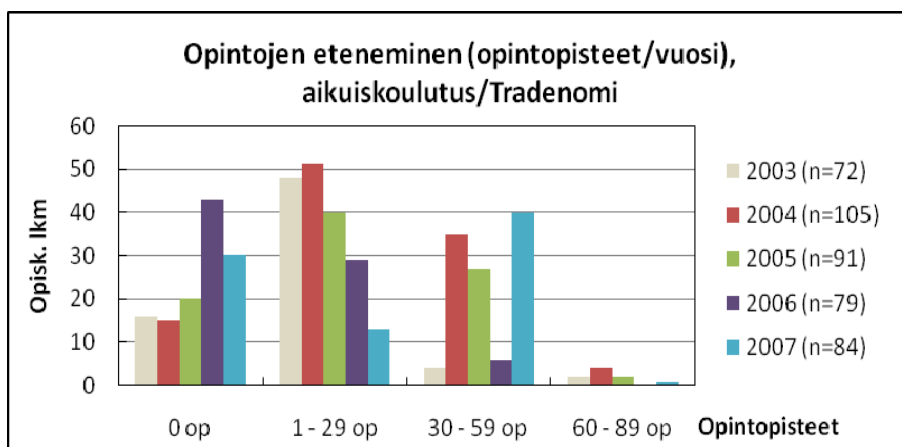
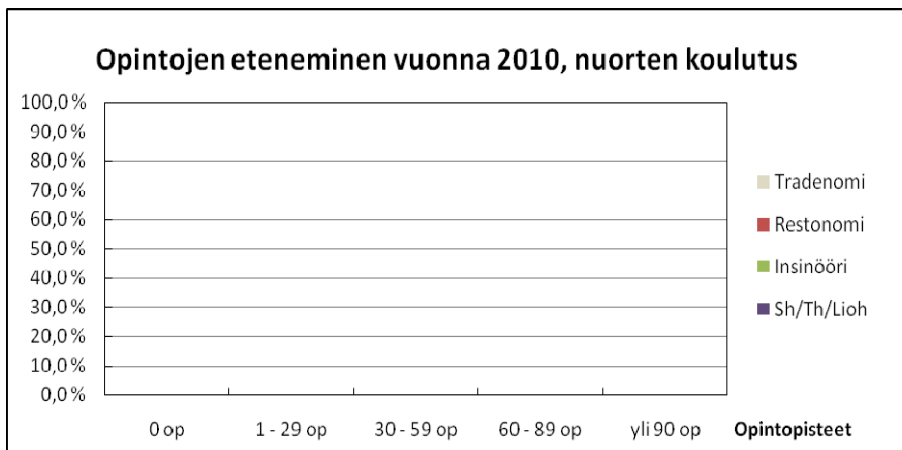


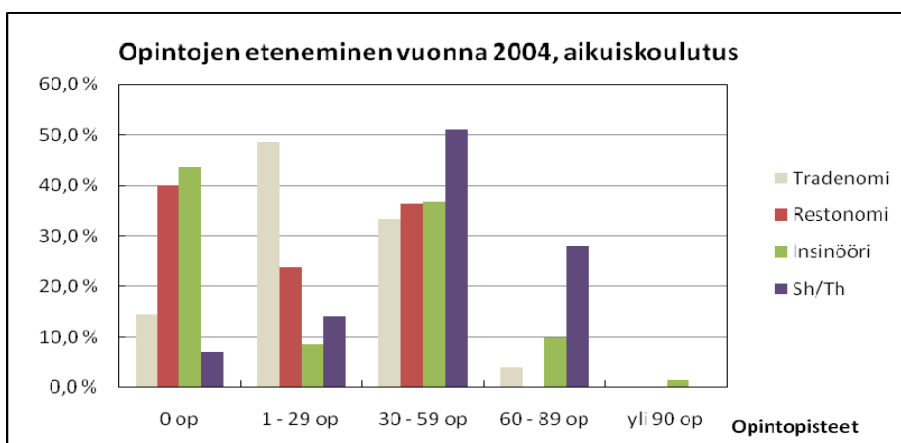
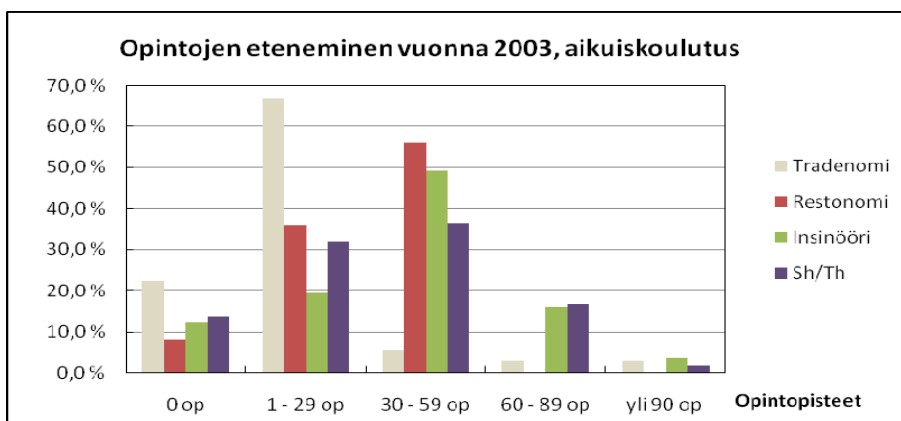
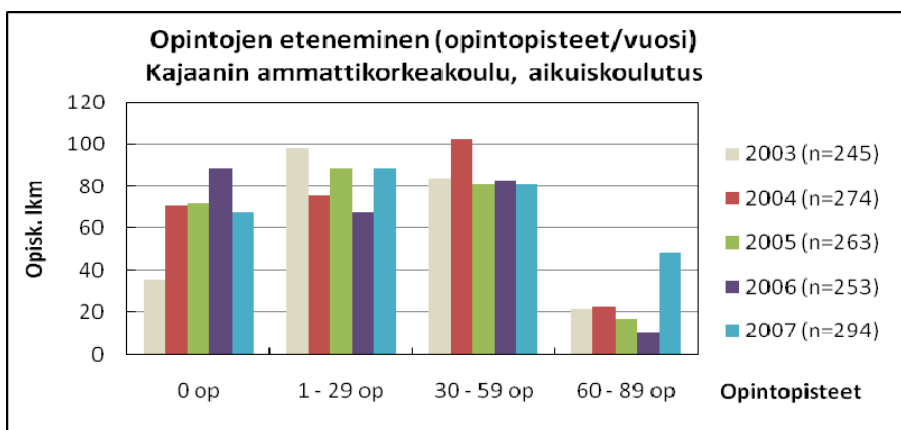
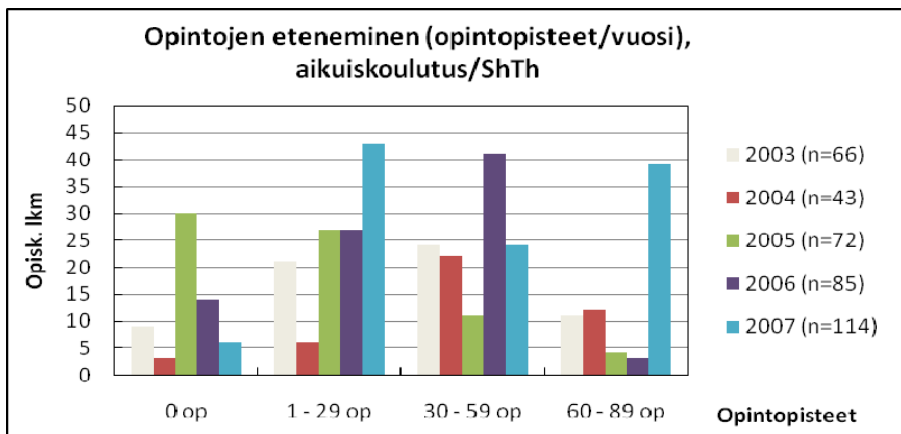


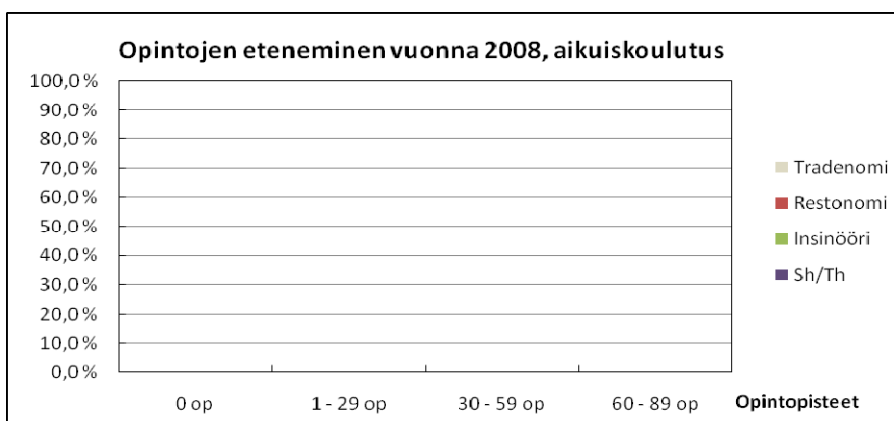
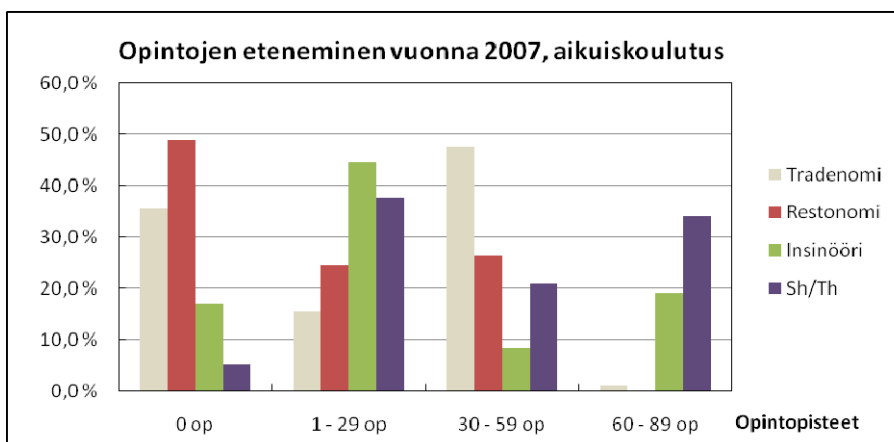
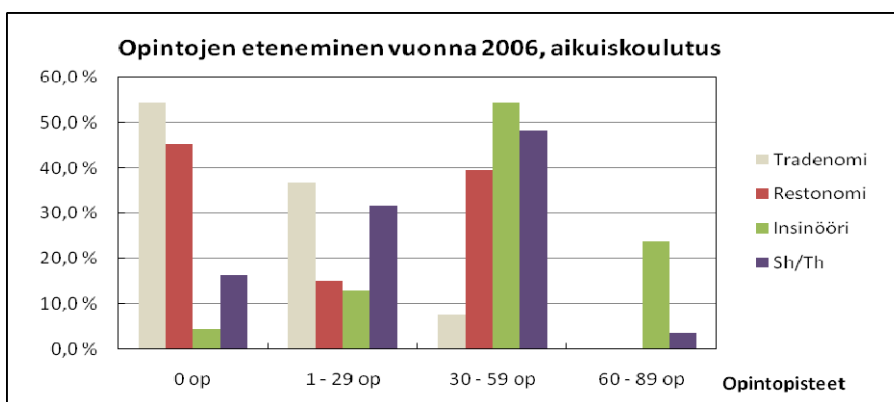
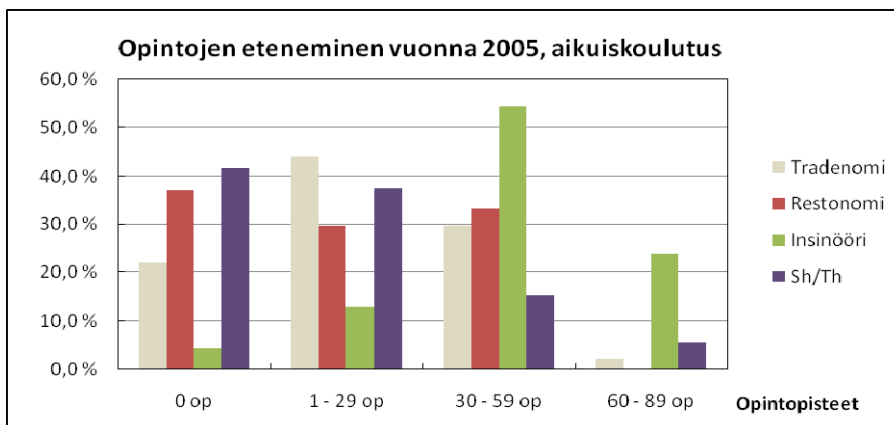


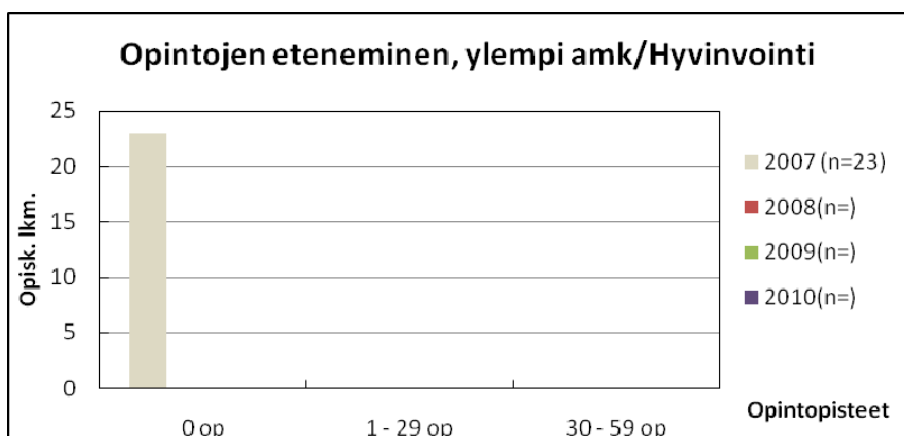
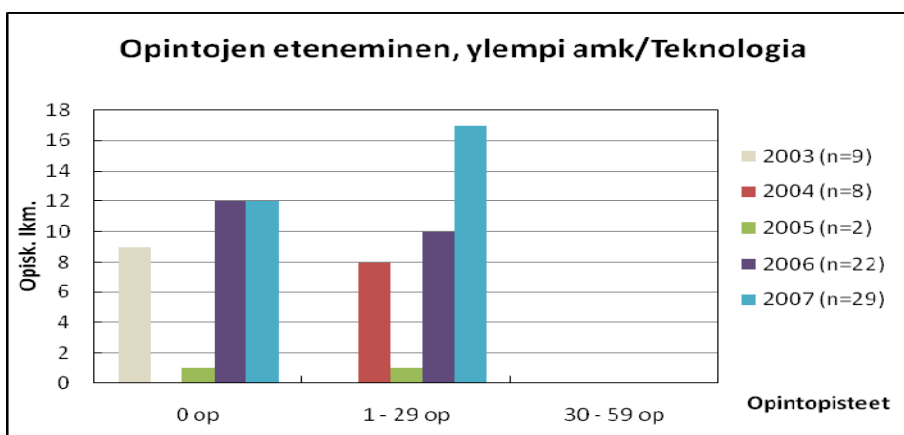
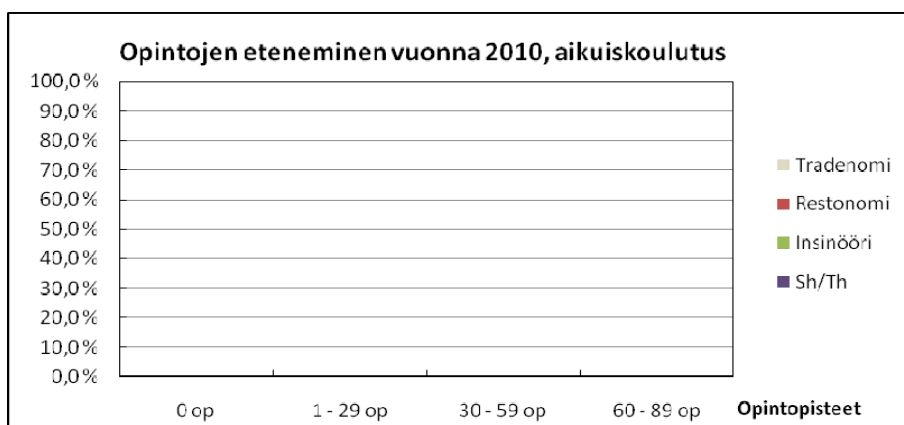
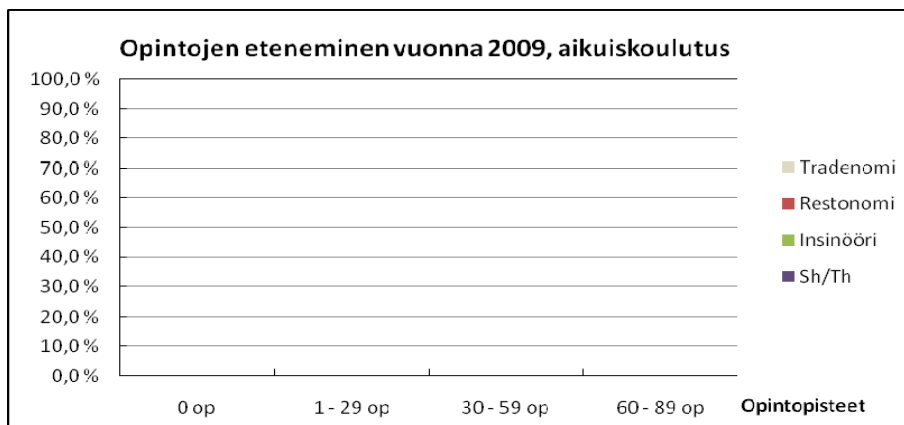


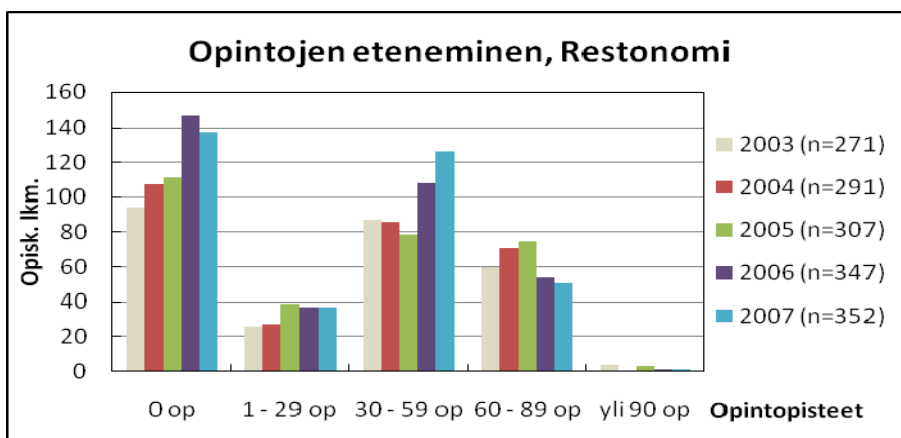
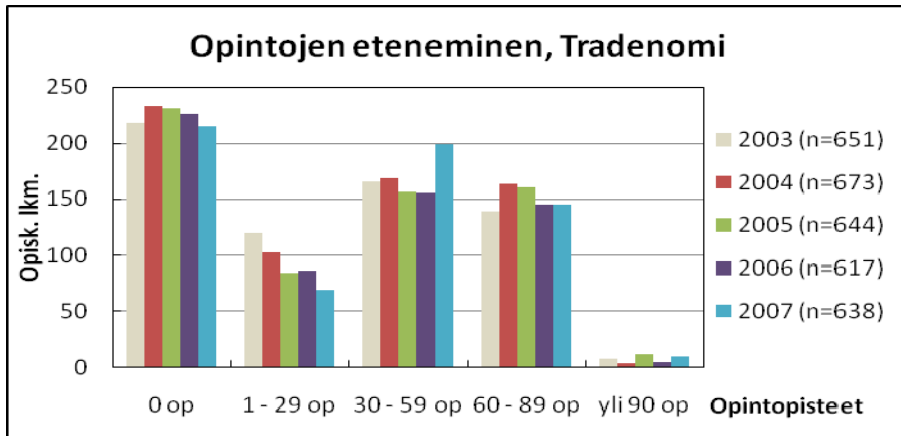
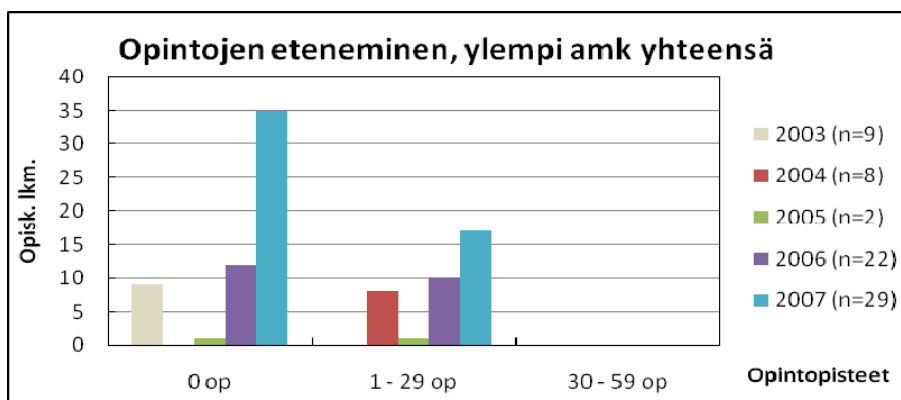
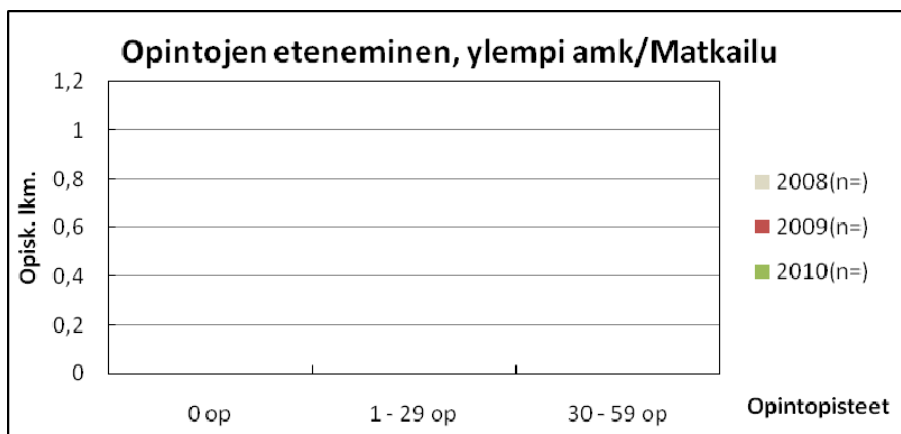


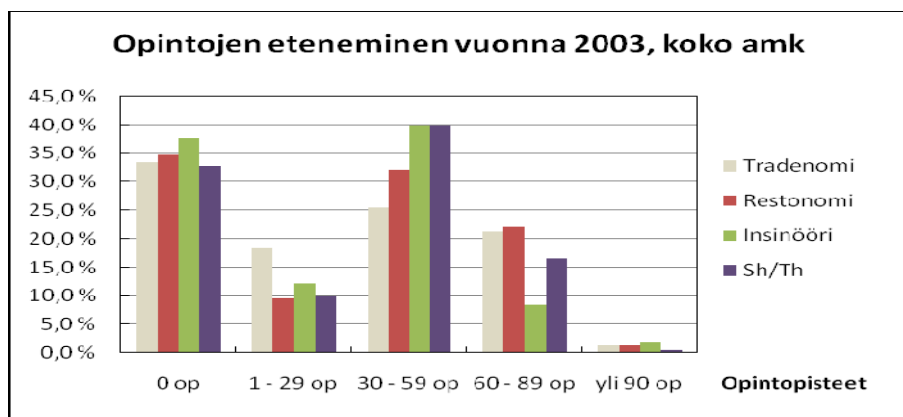
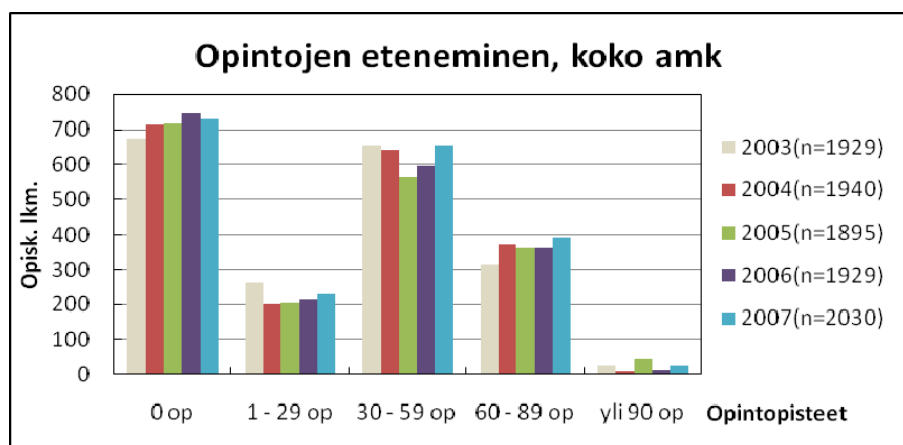
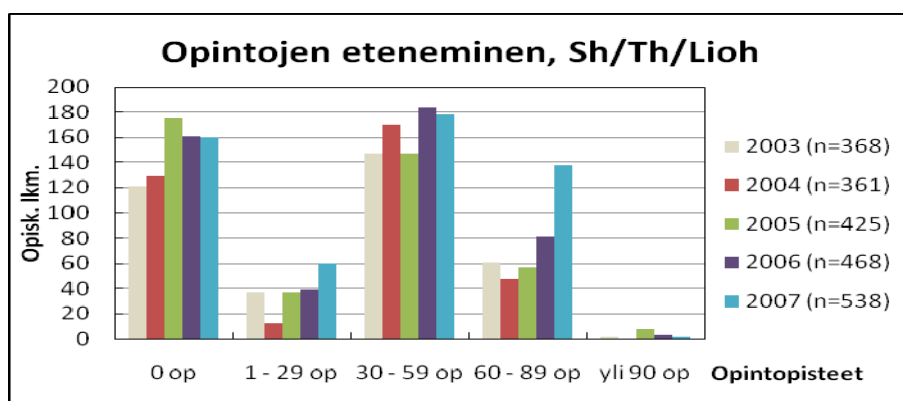
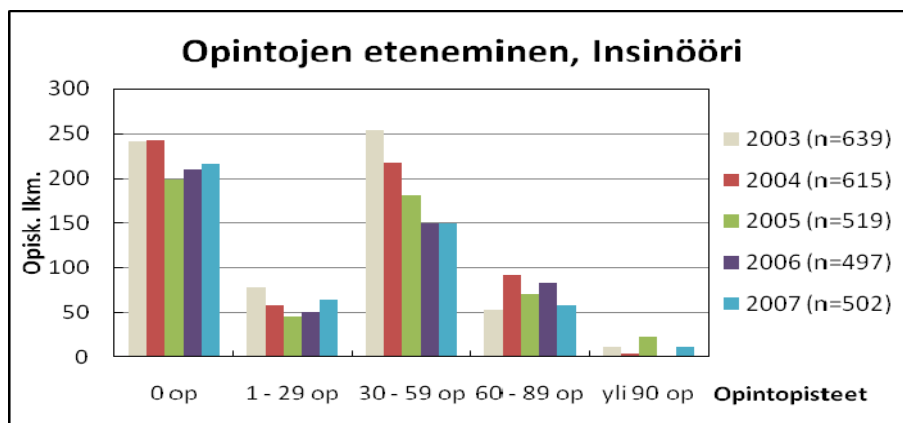


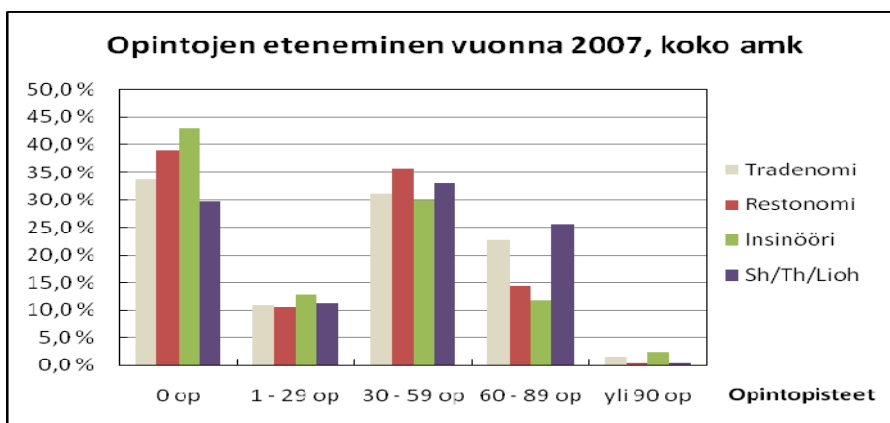
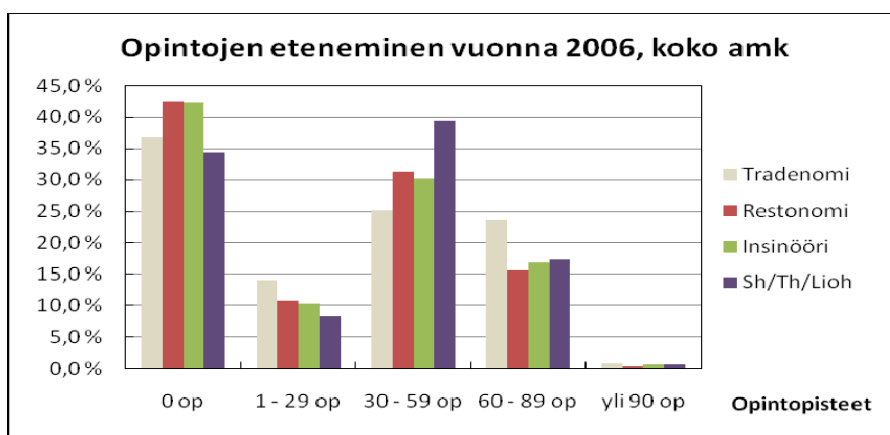
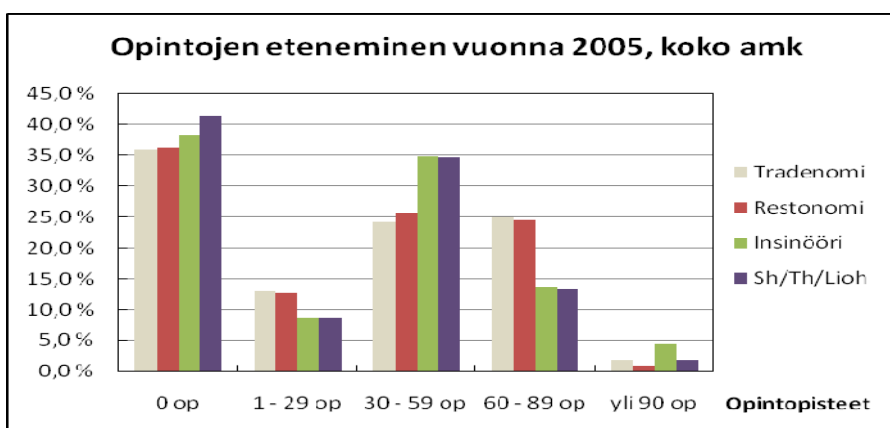
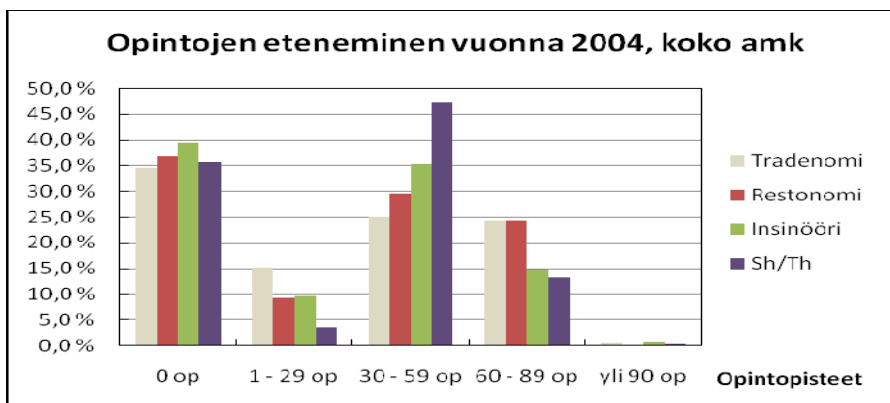






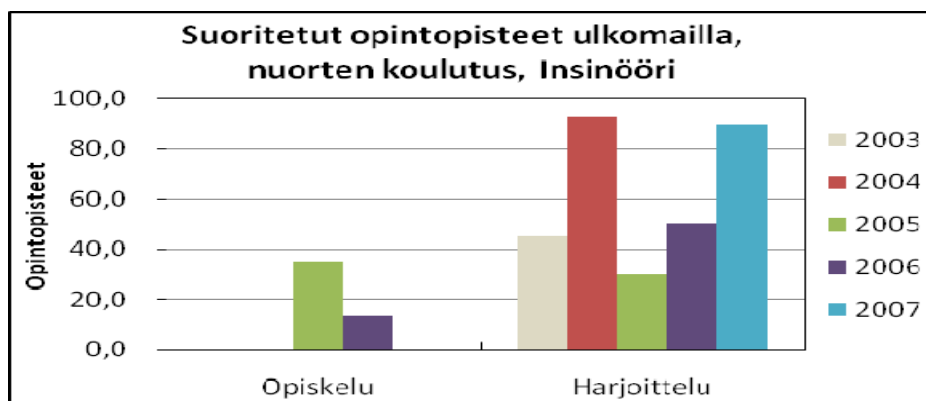
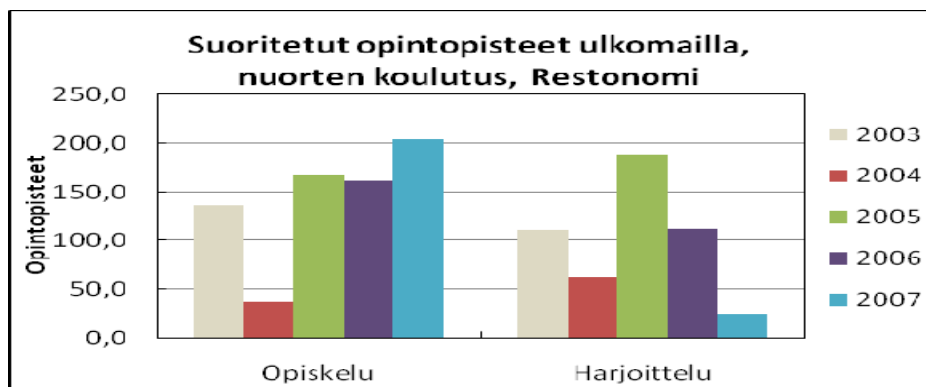
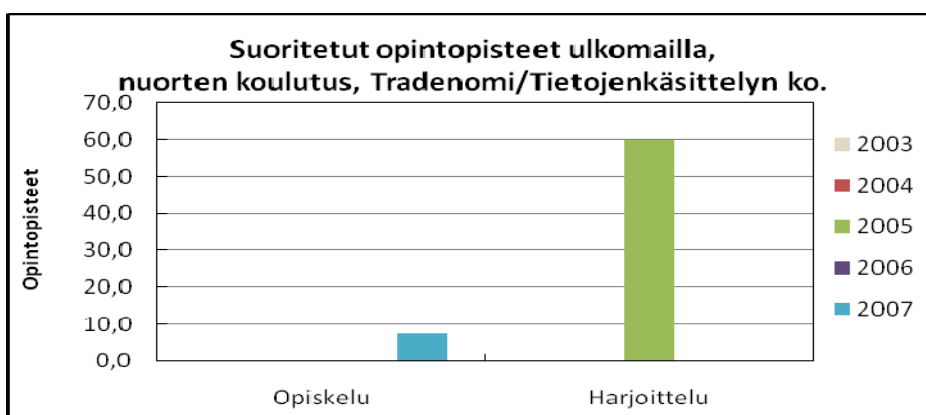
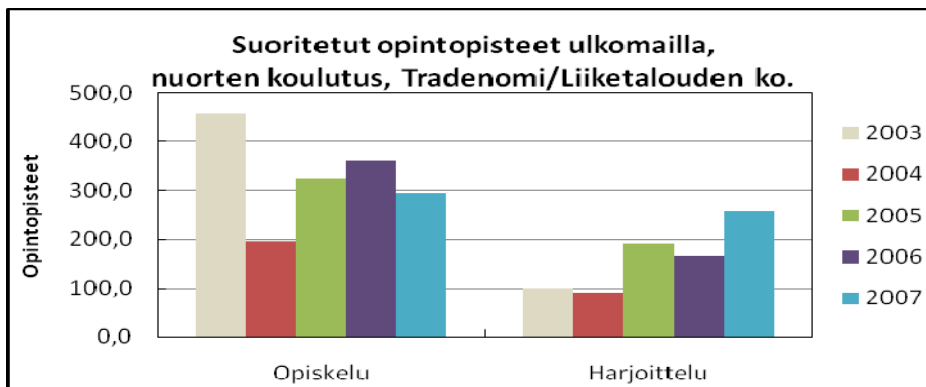


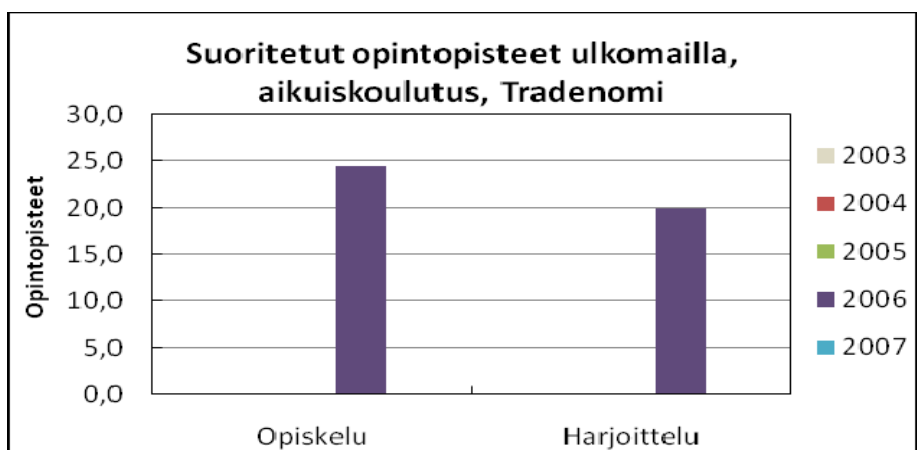
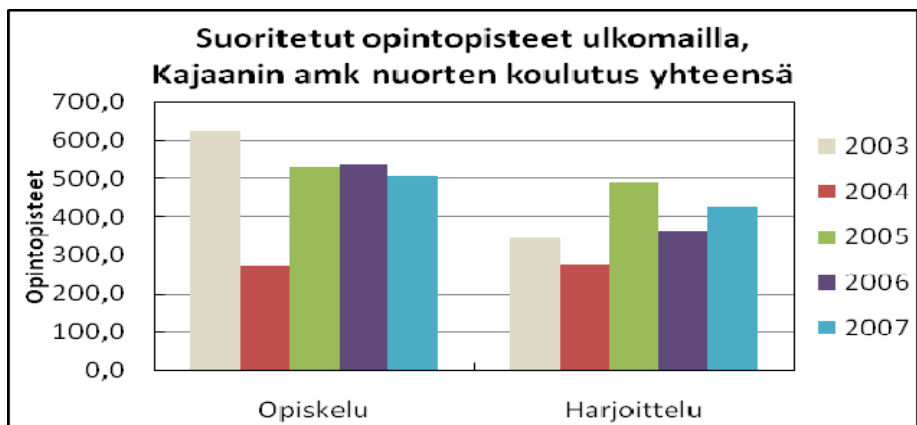
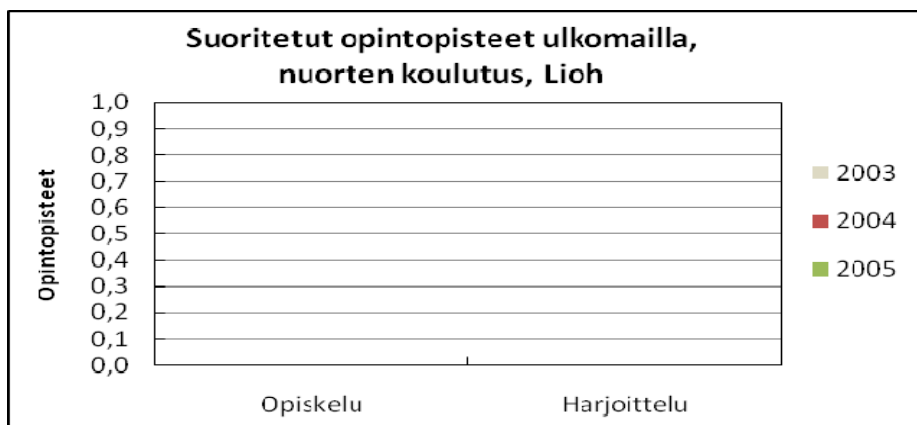
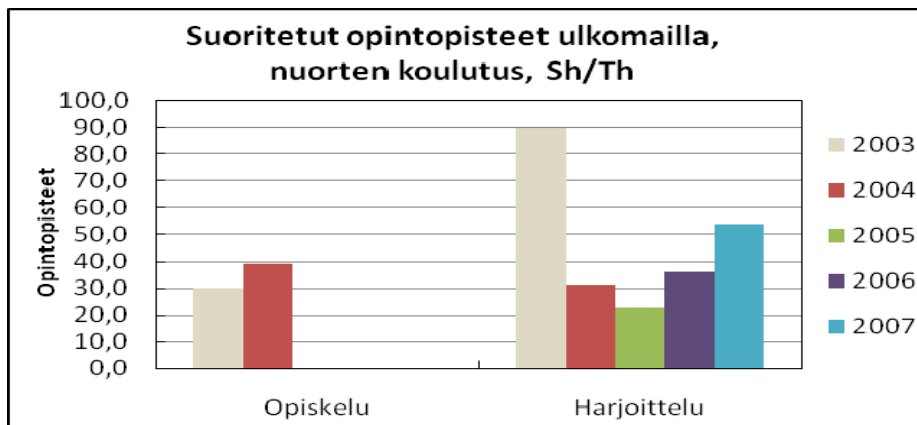


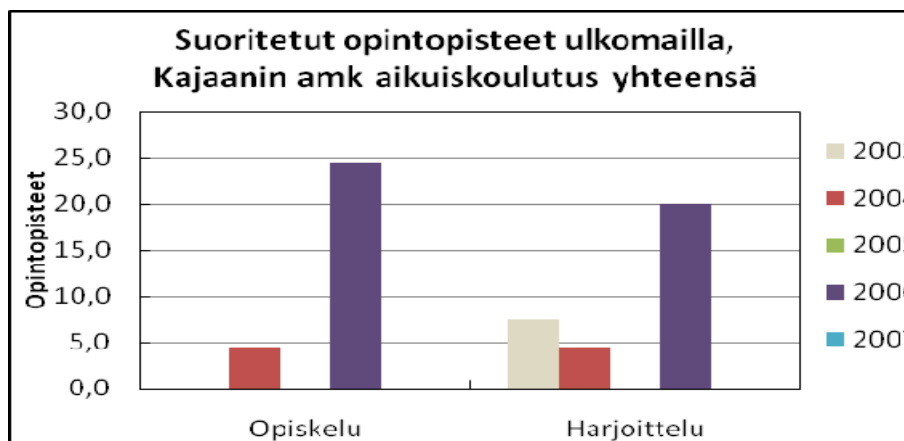
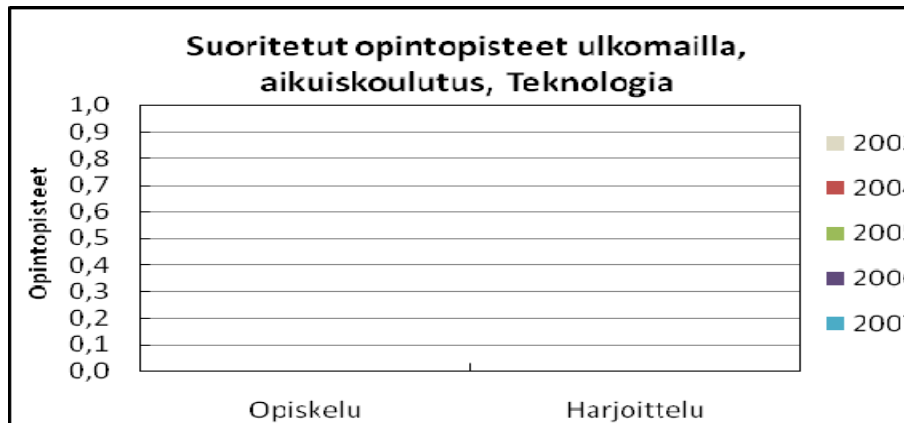
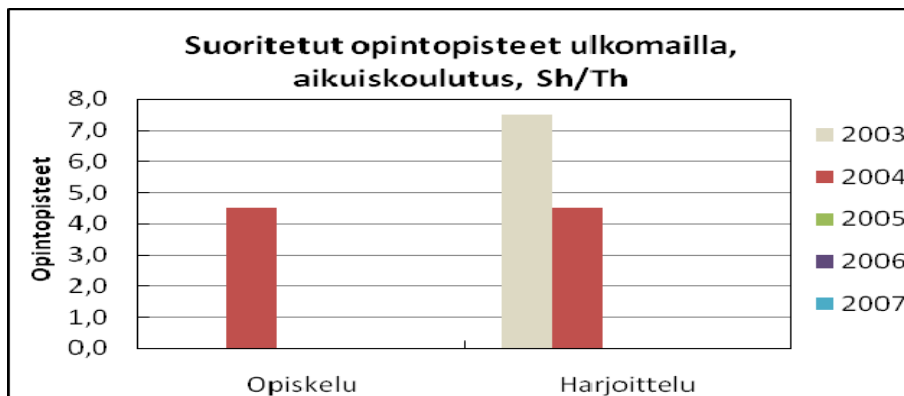


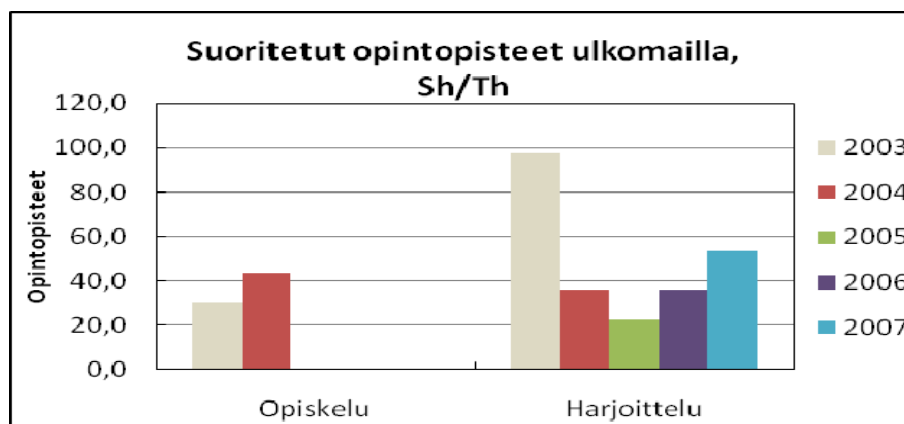
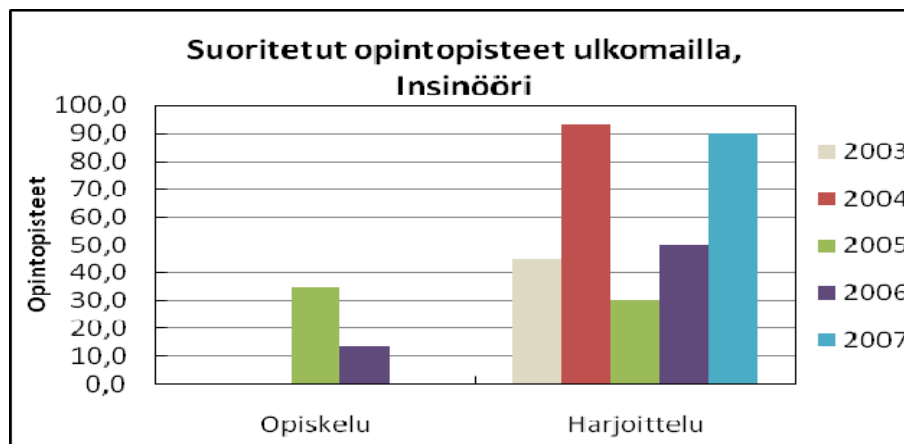
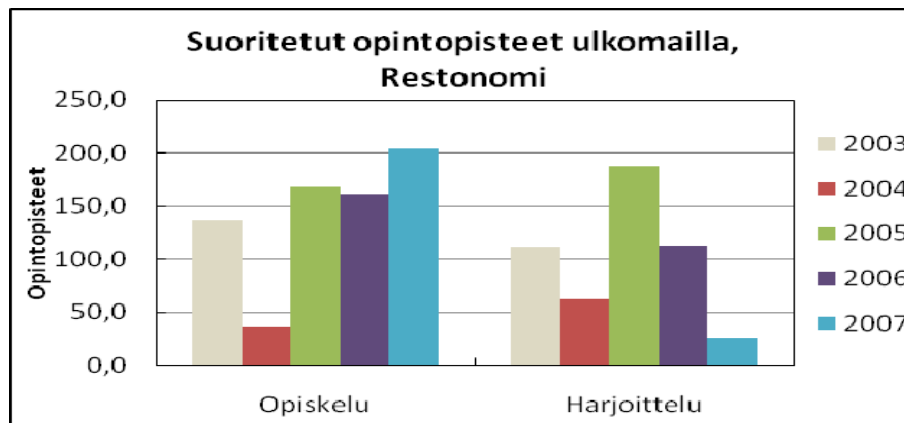
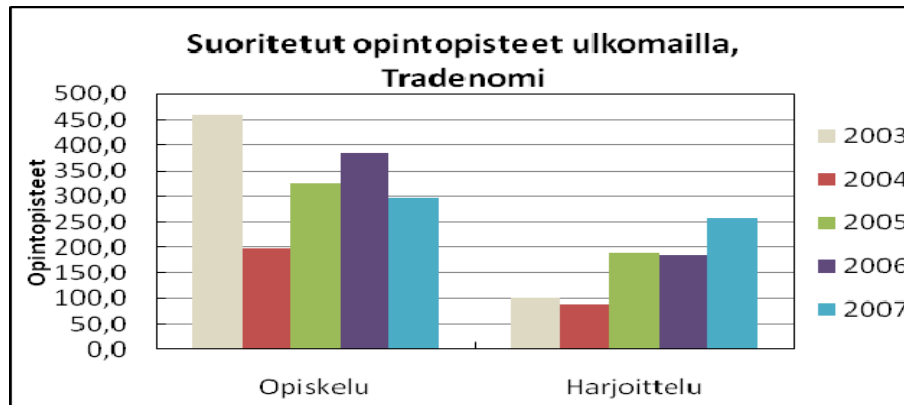


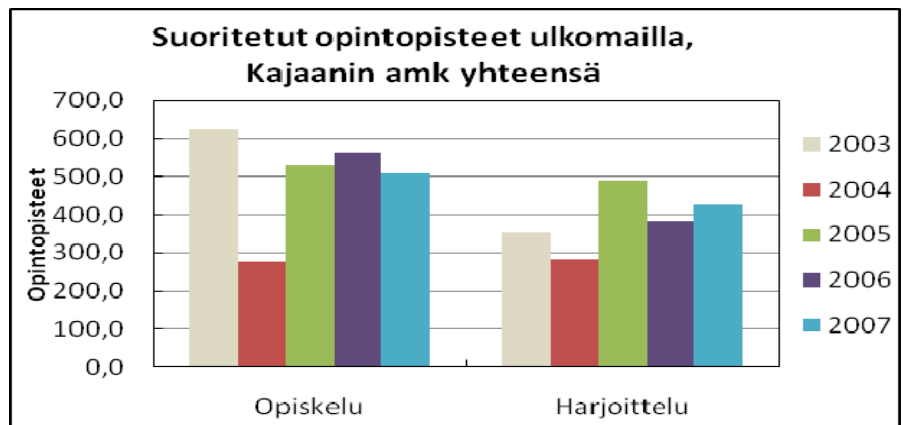
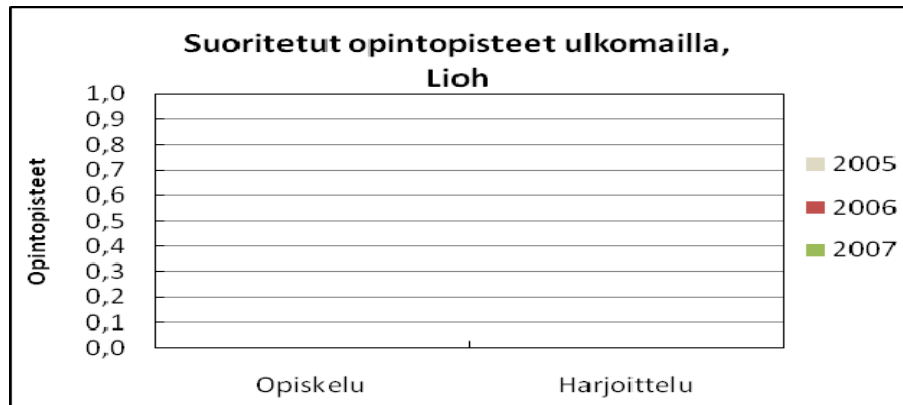
Ulkomailla suoritetut opinnot



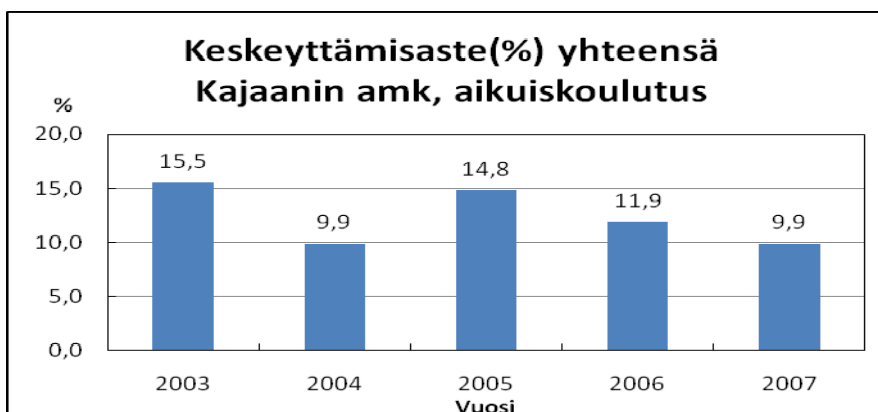
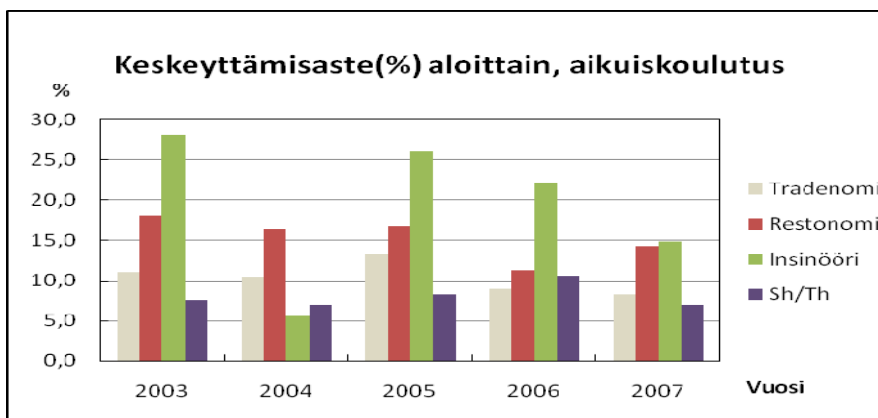
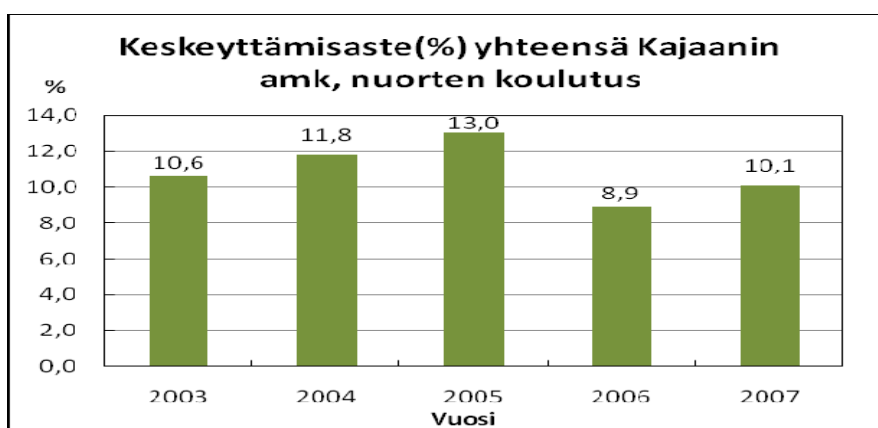
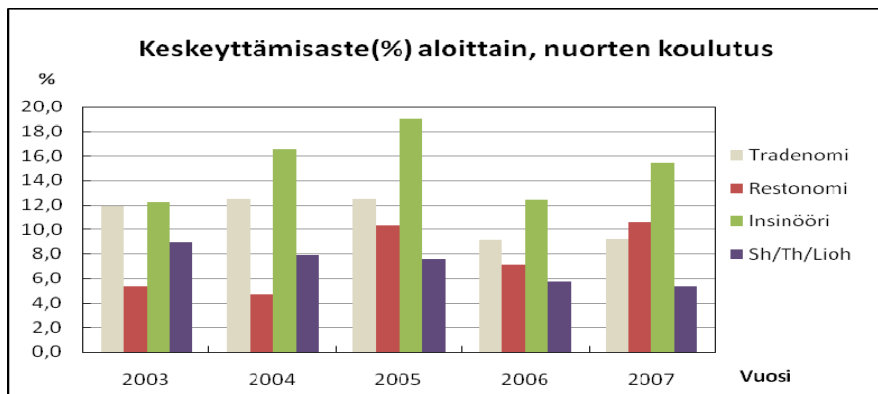


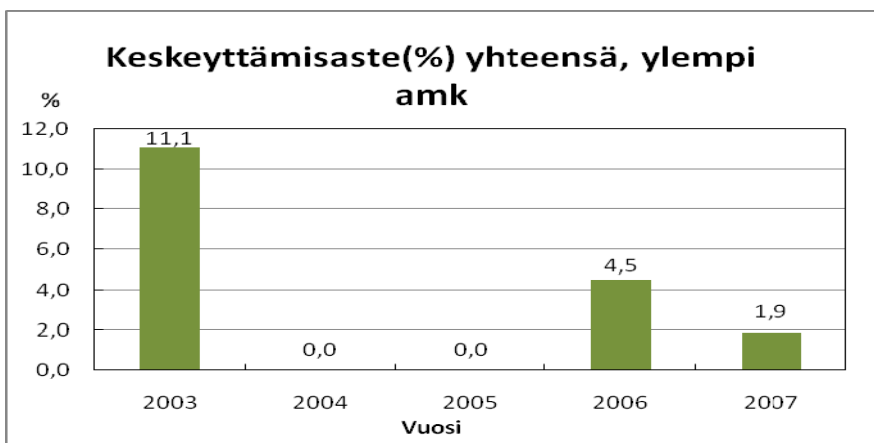
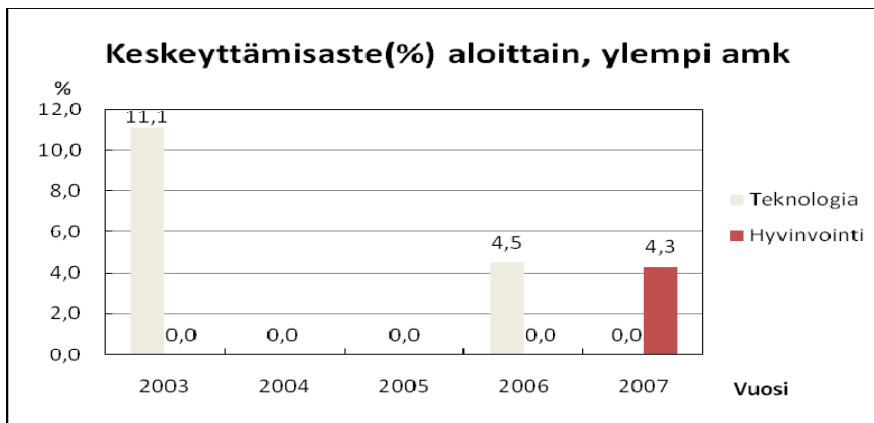
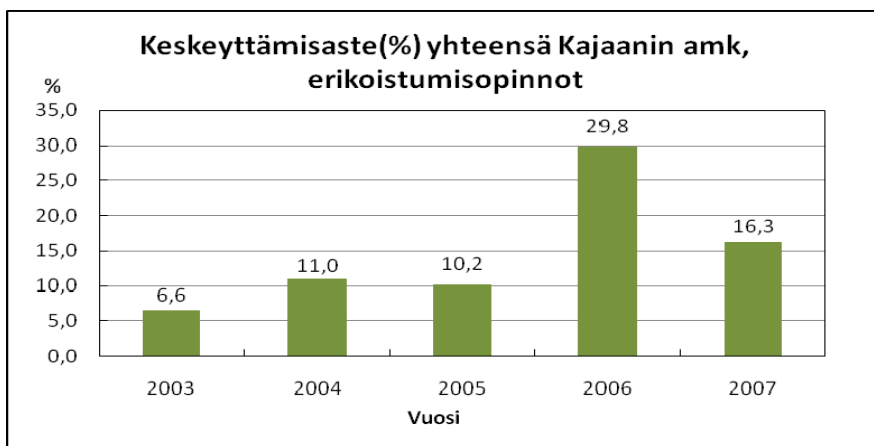
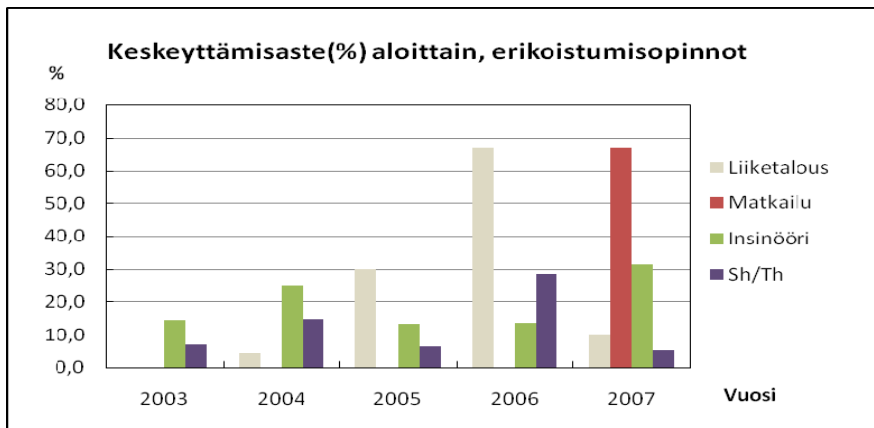




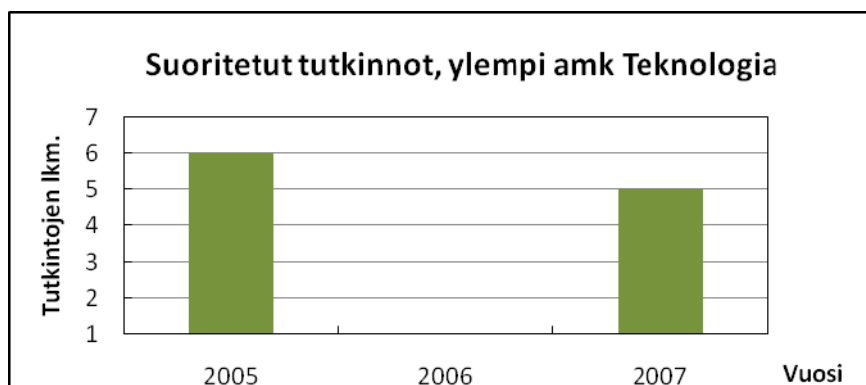
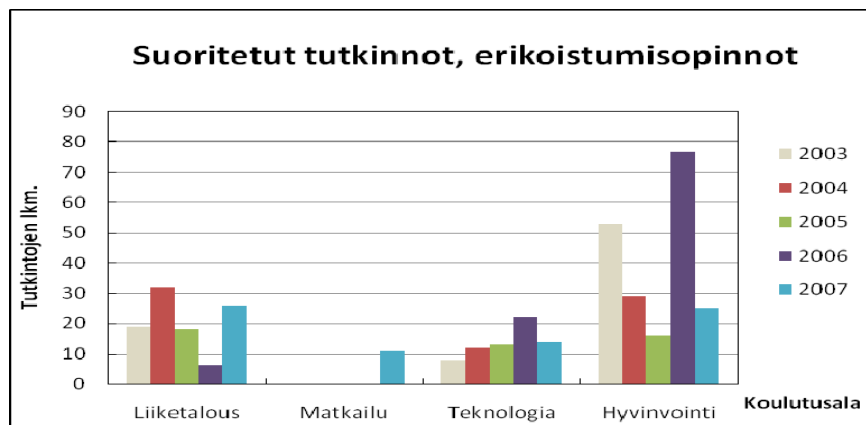
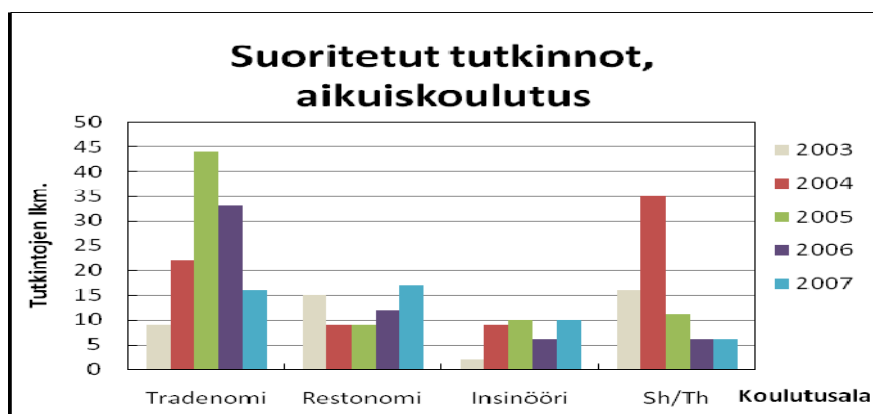
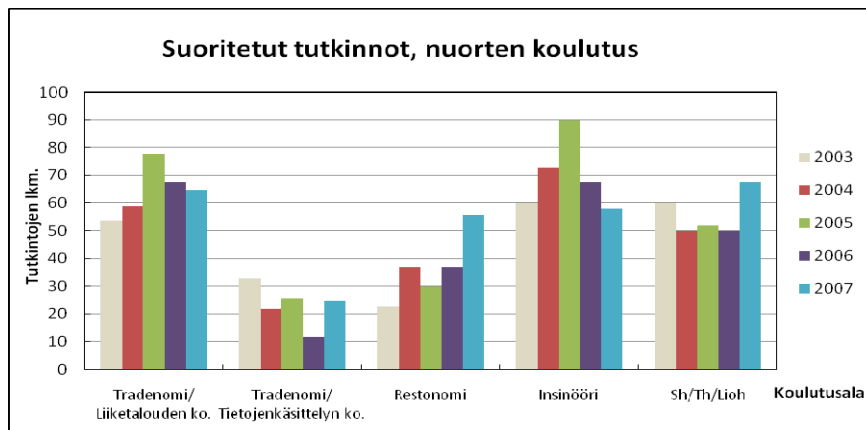


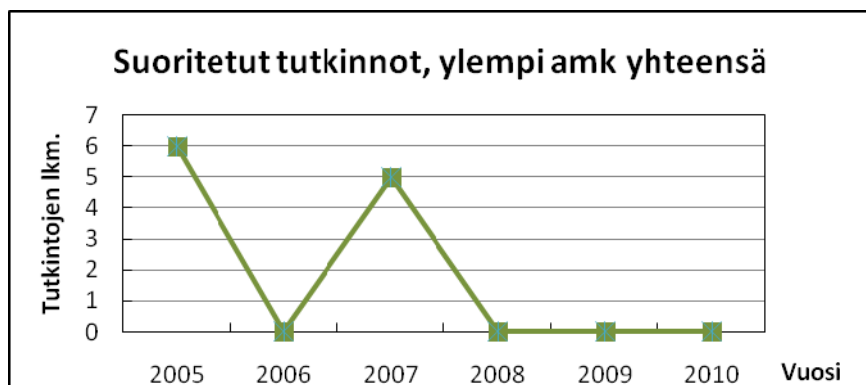
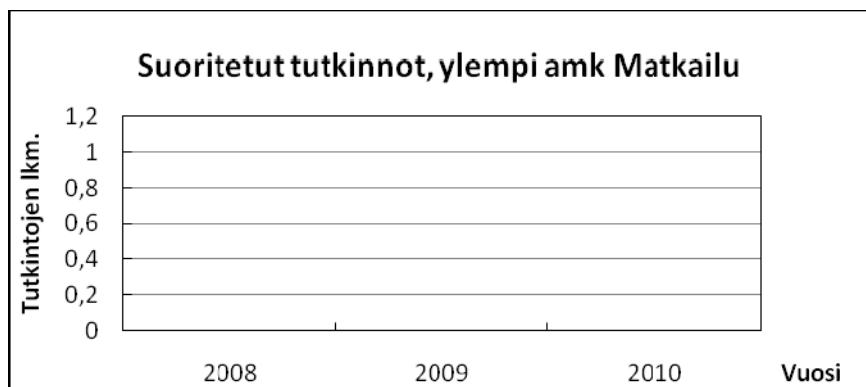
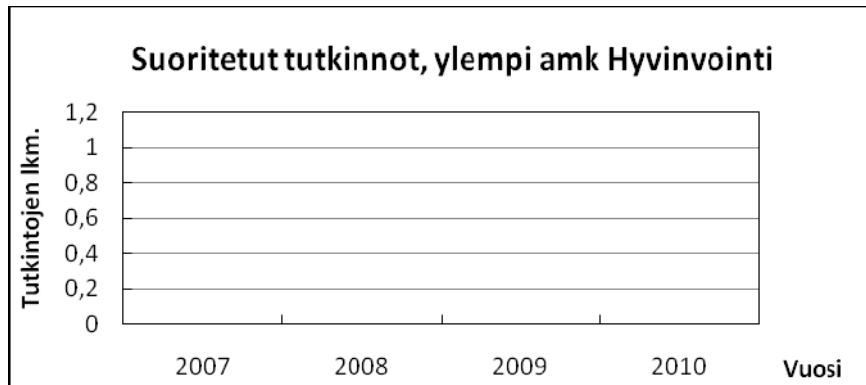
Keskeyttämisaste





Suoritetut tutkinnot





Johdon kuukausiraportti 1.1.-31.1.2009			Ajasta kulunut 8 %		00.00.0000 tilanteessa tehty
41201 VOS rahoitus	TA 2009	TOT 1/2009	Jäljellä	Käytetty %	TP-Arvio
**** LIIKEVAIHTO			0,00	#JAKO/0!	
Mahdolliset jaksotukset					
***** TILIK.YLI/ALIJÄÄMÄ	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00

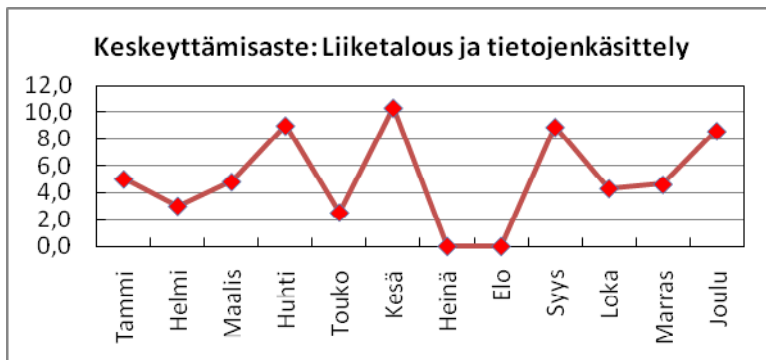
41202 AMK:n kehittäminen	TA 2009	TOT 1/2009	Jäljellä	Käytetty %	TP-Arvio
**** TUET JA AVUSTUKSET			0,00		
**** MATERIAALIT JA PALVELUT			0,00	#JAKO/0!	
**** HENKILÖSTÖKULUT			0,00	#JAKO/0!	
**** LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** TILIK.YLI/ALIJÄÄMÄ	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00

41213 Tukipalvelut	TA 2009	TOT 1/2009	Jäljellä	Käytetty %	TP-Arvio
**** LIIKEVAIHTO			0,00	#JAKO/0!	
**** LIIKETOIMINNAN MUUT TUOTOT			0,00	#JAKO/0!	
**** TUET JA AVUSTUKSET			0,00	#JAKO/0!	
**** MATERIAALIT JA PALVELUT			0,00	#JAKO/0!	
**** HENKILÖSTÖKULUT			0,00	#JAKO/0!	
**** POISTOT JA ARVONALENTUMISET			0,00	#JAKO/0!	
**** LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** TILIK.YLI/ALIJÄÄMÄ	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00

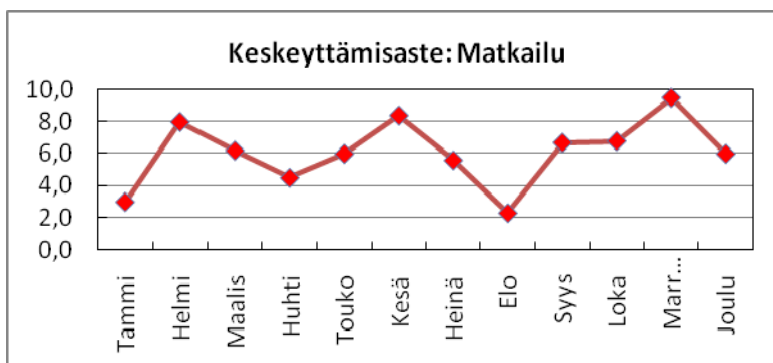
41214 Markkinointi	TA 2009	TOT 1/2009	Jäljellä	Käytetty %	TP-Arvio
**** MATERIAALIT JA PALVELUT			0,00	#JAKO/0!	
**** HENKILÖSTÖKULUT			0,00	#JAKO/0!	
**** POISTOT JA ARVONALENTUMISET			0,00	#JAKO/0!	
**** LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** TILIK.YLI/ALIJÄÄMÄ	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00

41212 Kirjasto	TA 2009	TOT 1/2009	Jäljellä	Käytetty %	TP-Arvio
**** LIIKEVAIHTO			0,00	#JAKO/0!	
**** LIIKETOIMINNAN MUUT TUOTOT			0,00	#JAKO/0!	
**** MATERIAALIT JA PALVELUT			0,00	#JAKO/0!	
**** HENKILÖSTÖKULUT			0,00	#JAKO/0!	
**** POISTOT JA ARVONALENTUMISET			0,00	#JAKO/0!	
**** LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** TILIK.YLI/ALIJÄÄMÄ	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00

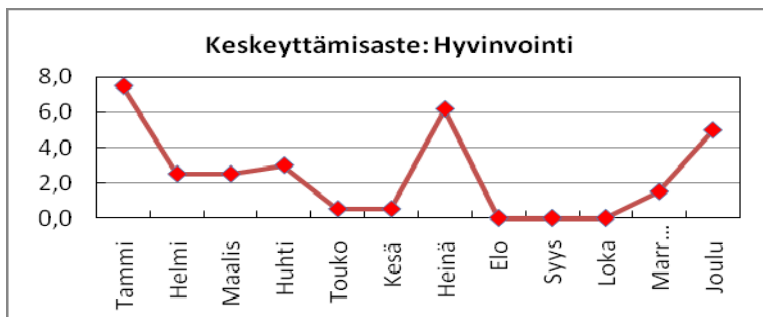
41221 Liiketalous ja tietojenkäsittely	TA 2009	TOT 1/2009	Jäljellä	Käytetty %	TP-Arvio
***** LIIKEVAIHTO			0,00		
***** LIIKETOIMINNAN MUUT TUOTOT			0,00	#JAKO/0!	
***** MATERIAALIT JA PALVELUT			0,00	#JAKO/0!	
***** HENKILÖSTÖKULUT ***** POISTOT JA ARVONALENTUMI- ***** SET			0,00	#JAKO/0!	
***** LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** TILIK.YLI/ALIJÄÄMÄ	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00



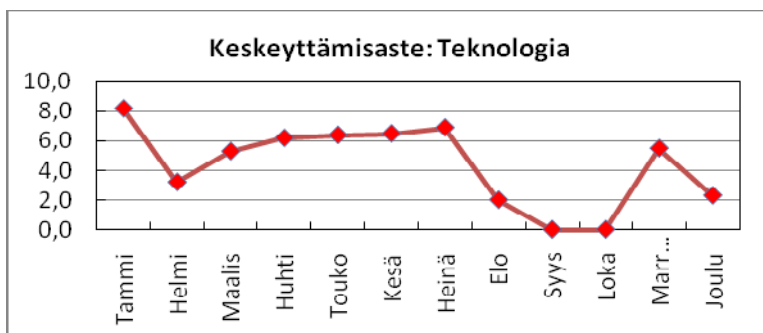
41222 Matkailu	TA 2009	TOT 1/2009	Jäljellä	Käytetty %	TP-Arvio
***** LIIKEVAIHTO			0,00		
***** LIIKETOIMINNAN MUUT TUOTOT			0,00	#JAKO/0!	
***** MATERIAALIT JA PALVELUT			0,00	#JAKO/0!	
***** HENKILÖSTÖKULUT ***** POISTOT JA ARVONALENTUMI- ***** SET			0,00	#JAKO/0!	
***** LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** TILIK.YLI/ALIJÄÄMÄ	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00



41230 Hyvinvointi	TA 2009	TOT 1/2009	Jäljellä	Käytetty %	TP-Arvio
***** LIIKEVAIHTO			0,00	#JAKO/0!	
***** LIIKETOIMINNAN MUUT TUOTOT			0,00	#JAKO/0!	
***** MATERIAALIT JA PALVELUT			0,00	#JAKO/0!	
***** HENKILÖSTÖKULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** POISTOT JA ARVONALENTUMISET			0,00	#JAKO/0!	
***** LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** TILIK.YLI/ALIJÄÄMÄ	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00



41240 Teknologia	TA 2009	TOT 1/2009	Jäljellä	Käytetty %	TP-Arvio
***** LIIKEVAIHTO			0,00	#JAKO/0!	
***** LIIKETOIMINNAN MUUT TUOTOT			0,00	#JAKO/0!	
***** TUET JA AVUSTUKSET			0,00	#JAKO/0!	
***** MATERIAALIT JA PALVELUT			0,00	#JAKO/0!	
***** HENKILÖSTÖKULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** POISTOT JA ARVONALENTUMISET			0,00	#JAKO/0!	
***** LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** YLIJÄÄMÄ (-ALIJÄÄMÄ) ENNEN SAT	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** TILIK.YLI/ALIJÄÄMÄ	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00

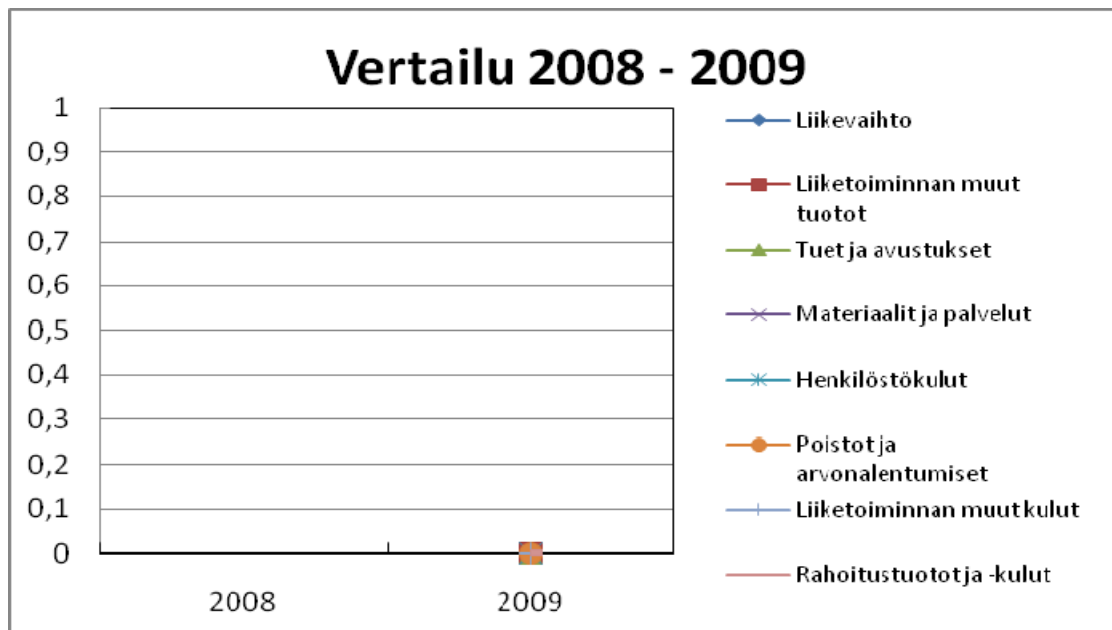


41251 Jatkotutkinnot	TA 2009	TOT 1/2009	Jäljellä	Käytetty %	TP-Arvio
***** MATERIAALIT JA PALVELUT			0,00	#JAKO/0!	
***** HENKILÖSTÖKULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** TILIK.YLI/ALIJÄÄMÄ	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00

41252 Erikoistumisopinnot	TA 2009	TOT 1/2009	Jäljellä	Käytetty %	TP-Arvio
***** LIIKEVAIHTO			0,00	#JAKO/0!	
***** TUET JA AVUSTUKSET			0,00	#JAKO/0!	
***** MATERIAALIT JA PALVELUT			0,00	#JAKO/0!	
***** HENKILÖSTÖKULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** TILIK.YLI/ALIJÄÄMÄ	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00

41200 Tutkintoon johtava koulutus yhteensä	TA 2009	TOT 1/2009	Jäljellä	Käytetty %	TP-Arvio
***** LIIKEVAIHTO	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** LIIKETOIMINNAN MUUT TUOTOT	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** TUET JA AVUSTUKSET	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** MATERIAALIT JA PALVELUT	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** HENKILÖSTÖKULUT	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** POISTOT JA ARVONALENTUMISET	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** YLIJÄÄMÄ (-ALIJÄÄMÄ) ENNEN SAT	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** TILIK.YLI/ALIJÄÄMÄ	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00

menot
yht./TA2009 #JAKO/0! ei sis. poistoja



41300 Tavoitesopimus ja muu erillisrahoitus	TA 2009	TOT 1/2009	Jäljellä	Käytetty %	TP-Arvio
***** LIIKEVAIHTO					
***** TUET JA AVUSTUKSET			0,00	#JAKO/0!	
***** MATERIAALIT JA PALVELUT			0,00	#JAKO/0!	
***** HENKILÖSTÖKULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** TILIK.YLI/ALIJÄÄMÄ	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
omarahoitus % toteumassa	#JAKO/0!		menot yht./TA2009	#JAKO/0!	#JAKO/0!

tulojaksotus korjattu käsin TP-arvion %:lla

41401 T&K-yksikkö (TUKE)	TA 2009	TOT 1/2009	Jäljellä	Käytetty %	TP-Arvio
***** L I I K E V A I H T O			0,00		
***** TUET JA AVUSTUKSET			0,00	#JAKO/0!	
***** MATERIAALIT JA PALVELUT			0,00	#JAKO/0!	
***** HENKILÖSTÖKULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** POISTOT JA ARVONALENTUMISET			0,00	#JAKO/0!	
***** LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** TILIK.YLI/ALIJÄÄMÄ	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00

41405 Teknologiapalvelut / maks.palv.toiminta	TA 2009	TOT 1/2009	Jäljellä	Käytetty %	TP-Arvio
***** L I I K E V A I H T O			0,00	#JAKO/0!	
***** MATERIAALIT JA PALVELUT			0,00	#JAKO/0!	
***** HENKILÖSTÖKULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** POISTOT JA ARVONALENTUMISET			0,00	#JAKO/0!	
***** LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** TILIK.YLI/ALIJÄÄMÄ	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00

41410 Koulutus- ja palveluyksikkö (KOPA)	TA 2009	TOT 1/2009	Jäljellä	Käytetty %	TP-Arvio
***** L I I K E V A I H T O			0,00	#JAKO/0!	
***** MATERIAALIT JA PALVELUT			0,00	#JAKO/0!	
***** HENKILÖSTÖKULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** POISTOT JA ARVONALENTUMISET			0,00	#JAKO/0!	
***** LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** TILIK.YLI/ALIJÄÄMÄ	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00

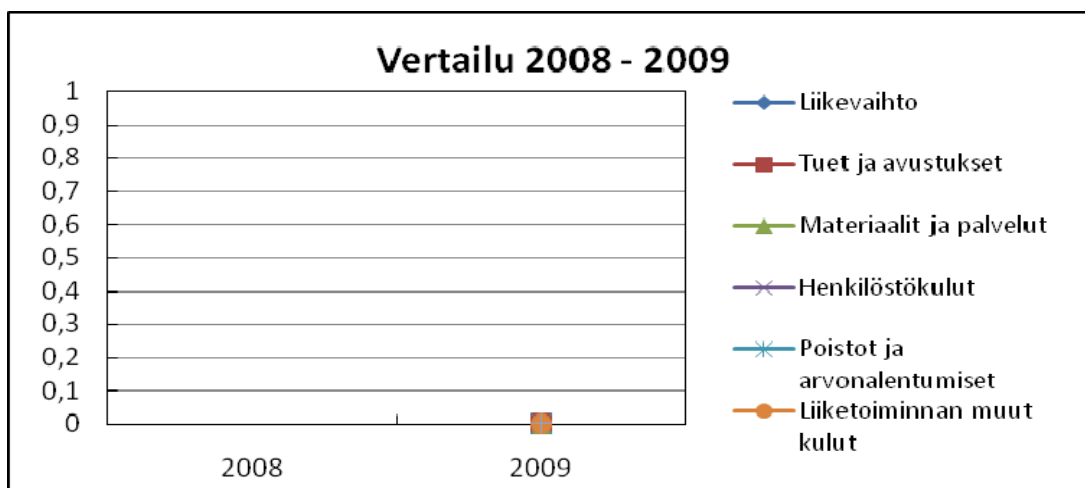
41420 Muuntokoulutus	TA 2009	TOT 1/2009	Jäljellä	Käytetty %	TP-Arvio
***** L I I K E V A I H T O			0,00	#JAKO/0!	
***** MATERIAALIT JA PALVELUT			0,00	#JAKO/0!	
***** HENKILÖSTÖKULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** TILIK.YLI/ALIJÄÄMÄ	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00

41430 Avoin AMK / OPM	TA 2009	TOT 1/2009	Jäljellä	Käytetty %	TP-Arvio
***** LIIKEVAIHTO			0,00	#JAKO/0!	
***** TUET JA AVUSTUKSET			0,00	#JAKO/0!	
***** MATERIAALIT JA PALVELUT			0,00	#JAKO/0!	
***** HENKILÖSTÖKULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** TILIK.YLI/ALIJÄÄMÄ	0,00	0,00	0,00		0,00

41500 Projektitoiminta	TA 2009	TOT 1/2009	Jäljellä	Käytetty %	TP-Arvio
***** LIIKEVAIHTO			0,00	#JAKO/0!	
***** TUET JA AVUSTUKSET			0,00	#JAKO/0!	
***** MATERIAALIT JA PALVELUT			0,00	#JAKO/0!	
***** HENKILÖSTÖKULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT			0,00	#JAKO/0!	
***** YLIJÄÄMÄ (-ALIJÄÄMÄ) ENNEN SAT	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT			0,00		
***** TILIK.YLI/ALIJÄÄMÄ	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
omarahoitus % toteumassa	#JAKO/0!		menot yht./TA2009	#JAKO/0!	#JAKO/0!

tulojaksotus korjattu käsin TP-arvion %:lla

41600 Tutkimus- ja keh.toiminta yhteensä	TA 2009	TOT 1/2009	Jäljellä	Käytetty %	TP-Arvio
***** LIIKEVAIHTO	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** TUET JA AVUSTUKSET	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** MATERIAALIT JA PALVELUT	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** HENKILÖSTÖKULUT	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** POISTOT JA ARVONALENTUMISET	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** YLIJÄÄMÄ (-ALIJÄÄMÄ) ENNEN SAT	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** TILIK.YLI/ALIJÄÄMÄ	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
			menot yht./TA2009	#JAKO/0!	ei sis.poistoja



41100 Kaupungin rahoitus	TA 2009	TOT 1/2009	Jäljellä	Käytetty %	TP-Arvio
***** TUET JA AVUSTUKSET			0,00	#JAKO/0!	
***** YLIJÄÄMÄ (-ALIJÄÄMÄ) ENNEN SAT			0,00	#JAKO/0!	
***** MUUT RAHOITUSTUOTOT			0,00		
***** KORVAUS PERUSPÄÄOMASTA			0,00	#JAKO/0!	
***** MUUT RAHOITUSKULUT			0,00		
***** RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT YHT.			0,00	#JAKO/0!	0,00
***** TILIK.YLI/ALIJÄÄMÄ	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00

AMK yhteensä	TA 2009	TOT 1/2009	Jäljellä/ERO	Käytetty %	TP-Arvio
***** LIIKEVAIHTO	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** LIIKETOIMINNAN MUUT TUOTOT	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** TUET JA AVUSTUKSET	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
TULOT YHTEENSÄ	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** MATERIAALIT JA PALVELUT	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** HENKILÖSTÖKULUT	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** POISTOT JA ARVONALENTUMISET	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
MENOT YHTEENSÄ ILMAN POISTOJA T.KATE=TULOT-MENOT(ILMAN POISTO- JA)	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** LIIKEYLIJÄÄMÄ (-AL ***** YLIJÄÄMÄ (-ALIJÄÄMÄ) ENNEN SAT	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** MUUT RAHOITUSTUOTOT	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** KORVAUS PERUSPÄÄOMASTA	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** MUUT RAHOITUSKULUT	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** MUUT RAHOITUSKULUT YHTEEN- SÄ	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00
***** TILIK.YLI/ALIJÄÄMÄ	0,00	0,00	0,00	#JAKO/0!	0,00

