

# Maksullisen palvelutoiminnan kehittäminen Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymässä

## Nykytila ja kehitysnäkymät



**Marjatta Kariniemi ja Anne Laakso**

Maksullisen palvelutoiminnan kehittäminen Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymässä  
Nykytila ja kehitysnäkymät

Marjatta Kariniemi ja Anne Laakso

e-julkaisu

ISBN 978-951-784-651-6 (PDF)

ISSN 1795-424X

HAMKin e-julkaisuja 8/2014

© Hämeen ammattikorkeakoulu ja kirjoittajat

JULKAISIJA – PUBLISHER

Hämeen ammattikorkeakoulu

PL 230

13101 HÄMEENLINNA

puh. (03) 6461

julkaisut@hamk.fi

www.hamk.fi/julkaisut



Kansikuva: Heikki Pohjanpää

Hämeenlinna, huhtikuu 2014

# **Maksullisen palvelutoiminnan kehittäminen Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymässä**

Nykytila ja kehitysnäkymät

Marjatta Kariniemi ja Anne Laakso



Riskienhallinta, Ennakointi & TKI-toiminta

Yhteistyötahot:  
Laadun- ja riskienhallinnan johtoryhmä  
KT-keskusten johtajat ja tutkimusjohtajat  
Täydennyskoulutus- ja työelämäpalvelupäälliköt  
Taloushallinto

## TIIVISTELMÄ

Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymälle maksullinen palvelutoiminta on tärkeä menestystekijä ulkopuolisen rahoituksen lisäämiseksi. Kyky ennakoida toiminnallisia tuloksia sekä ketteryys mukauttaa suunnitelmia organisaation ja tulosyksikön strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi on yhä tärkeämpää. Maksullisen palvelutoiminnan selvitystyön tavoitteena oli kartoittaa nykytilaa ja löytää kehitysnäkymiä.

Päätavoitteet ovat seuraavat:

- Johdon tiedontarpeeseen vastaaminen
- KT-keskusten kehittämisen tukeminen
- Mapa-toimintaa tekevän henkilökunnan kustannustietoisuuden lisääminen
- Riskienhallinnan vuosisuunnitelman mukaisen mapa-toiminnan teematarkastuksen toteuttaminen
- Mapa-toiminnan koulutuksen tukeminen ja koulutusmateriaalin tuottaminen
- Mapa-toimintaohjeen päivitystarpeen kartoittaminen

Mapa-toiminnan kartoittamiseksi käytiin läpi 877 kirjanpidon kohdetta, joista jokaisesta selvitettiin kustannusten ja tulojen kohdentaminen sekä kannattavuus. Kirjanpitokohteita tarkasteltiin KT-keskuksittain vuosilta 2009–2013. Jokaisesta KT-keskuksesta valittiin toimeksiantojen kohteita lähempään tarkasteluun, joista laadittiin raportin liitteenä olevat hinnoitteluvierailut (Liite 4). Lisäksi haastateltiin kahdeksaa KT-keskusten täydennyskoulutus-, työelämäpalvelu- ja koulutuspäällikköä. KT-keskusten johtajille ja tutkimusjohtajille (10 henkilöä) laadittiin webropol -kysely, jolla selvitettiin johdon näkemystä mapa-toiminnan nykytilasta ja kehitysnäkymistä KT-keskuksissa sekä mapa-toiminnan liittymistä HAMK strategiaan.

Mapa-toimintaa tulee kehittää lisäämällä aitoja työelämän toimeksiantoja ja koulutusvientiä. KT-keskuksilla on selkeästi halua kehittää omaa toimintaansa. Synergiaetuja saavutetaan mapa-toimijoiden sekä perustettavien tutkimusyksiköiden ja -ryhmien välisellä yhteistyöllä. Kohtuullisia riskejä on nähtävissä, ainakin osassa tulosyksiköitä, mapa-toiminnan suunnittelussa, tavoiteasetannassa ja seurannassa, hinnoittelun oikeellisuudessa ja oman henkilöstön osaamisen hyödyntämisessä. Julkisuusriski tulee ottaa huomioon toiminnassa.

Haastattelujen ja webropol-kyselyn tuloksena voidaan todeta, että mapa-toiminnan suunnittelussa, seurannassa, itsearviointianalyysin teossa ja myös hinnoittelussa on monenlaisia toimintatapoja. Opiskelijoiden osallistuminen mapa-toimeksiantojen toteuttamiseen on aktiivista joissakin yksiköissä, mutta toisissa taas hyvin vähäistä.

Kaikilla KT-keskuksilla on kannattavia mapa-kohteita ja hinnoittelua on viime vuosina oikaistu HAMKin ohjeistuksen mukaiseksi, joka on johtanut selvästi kannattavimpiin mapatoteutuksiin. Ajallisesti pitkäkestoiset toimeksiannot ovat erityisen kannattavia. Hinnoittelussa on vielä kehitettävää, jotta kohteet eivät muodostuisi tappiollisiksi. Huomioitavaa on, että osa mapa-kohteista ei voi olla rahoitusehtojen mukaan katteellista toimintaa.

Asiakasnäkökulma on maksullisen palvelutoiminnan kovaa ydintä. Asiakas asettaa perusteltuja laatu- ja muita vaatimuksia. Ei riitä, että substanssikysymykset hallitaan erinomaisesti. On kehitettävä toimintatapa jolla koulutus, TKI-toiminta ja mapa-toiminta integroidaan yhteen. Näin edistetään työelämältä tulevien toimeksiantojen joustavaa toteuttamista. Tehdyn selvityksen pohjalta voidaan todeta, että mapa-toiminnan suunnittelussa ja kiinnit-

tymisessä HAMK:n strategioihin on kehitettävää. Mapa-toiminnan taloudellinen merkitys korostuu jatkossa. Kehittämisen edellytyksenä on johdon ja koko henkilöstön myönteinen asenne toimintaa kohtaan.

Kiitämme kaikkia HAMK:n maksullisen palvelutoiminnan selvitykseen osallistuneita henkilöitä, sekä erityisesti Turun ammattikorkeakoulun täydennyskoulutuspäällikkö Mauri Kantolaa ja FUAS-liittouman laatu- ja tietotuotannon kehittämisspäällikkö Jaana Ignatiusta raportin esilukemisesta ja arvokkaista kommentteista.

## ABSTRACT

### **Developing the fee-based services of the Häme Municipal Federation of Professional Higher Education – present situation and vision for future development**

Providing fee-based services is an essential success factor for the Häme Municipal Federation of Professional Higher Education when increasing external funding. It is evermore important to be able to foresee the profitability of operations and enable agile development of the whole organisation as well as the education and research centres. The aim of this analysis of fee-based services was to map out the current state and to find a vision for future development.

The main objectives are:

- to answer the management's need for information;
- to support the development of education and research centres;
- to increase the cost efficiency awareness of the Continuing Education personnel;
- to implement risk management's annual survey on fee-based services;
- to support the training of personnel involved in fee-based services; and
- to examine the need to update guidelines related to fee-based services.

This analysis of fee-based services included examining the costs, income and profitability of altogether 877 accounting entities. Entities dating from 2009 to 2013 were examined according to the education and research centre structure. A few entities from each education and research centre were selected for more detailed examination and a comparison of the pricing of these entities can be seen in the attachments (Attachment 4). In addition, eight management level persons were interviewed and the directors and research directors of the education and research centres (10 persons) were sent a web-based survey. This survey clarified the management's vision of the current state, direction of the development and the linkage of fee-based services to HAMK strategy.

From the viewpoint of risk management, the future prospects of fee-based services lie in the close connection to the world of work and in the increasing opportunities in the export of education. The motivation and cooperation of the personnel in the new HAMK research units, in fee-based services and in education and research centres enable synergy. In some of the education and research centres, there were moderate risks related to planning, setting objectives, follow-up, pricing and the utilisation of the personnel's competence. Additionally, there were minor risks in drawing up agreements and offers.

As a result of the interviews and web-based survey, there seems to be various operational models for planning, follow up, analysing and pricing of fee-based services. The participa-

tion of students in the execution of the fee-based services is active in some education and research centres, but rather low in others.

As a strength, all education and research centres have cost-effective fee-based projects and the pricing has improved recently in consequence of HAMK guidelines and this has led to more profitable operation. The long-term projects have been particularly beneficial. There is still room for development related to pricing in order to make all operations cost-effective though it needs to be noted that not all fee-based services are allowed to be financially profitable.

Customer-orientation is essential for fee-based services. The customers set justified quality and other requirements. Expertise in the subject is not enough - the integration of and fee-based services, education and RDI activities is essential because this increases the flexibility of fee-based services. This analysis shows that the planning and execution of fee-based services must be linked closer to the HAMK strategy as the financial importance of fee-based services has increased. Essential for this development is the positive attitude of the management and personnel.

We thank everyone involved in the analysis of HAMK's fee-based services and give special thanks to Mauri Kantola, Manager of Educational Services at Turku University of Applied Sciences and Jaana Ignatius, Development Manager, Quality at FUAS for pre-reading and giving valuable comments on the report.

## SISÄLLYSLUETTELO

### TIIVISTELMÄ

### ABSTRACT

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 JOHDANTO .....</b>   | <b>2</b>  |
| 1.1 Riskienhallinnan, laadunhallinnan ja ennakoinnin yhdistäminen maksullisessa palvelutoiminnassa<br>2 |           |
| 1.2 Uuden rahoitusmallin perusteita maksullisen palvelutoiminnan näkökulmasta .....                     | 3         |
| <b>2 SELVITYSTÖN TAVOITTEET JA TYÖPROSESSIN KUVAUS .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>3 MAKSULLISEN PALVELUTOIMINNAN MÄÄRITTELYÄ.....</b>  | <b>5</b>  |
| 3.1 Käsitteet ja määritelmät .....  | 5         |
| 3.2 Määritelmät maksullisen palvelutoiminnan toimintaohjeessa .....                                     | 6         |
| <b>4 MAKSULLISEN PALVELUTOIMINNAN RISKIENHALLINTA.....</b>  | <b>8</b>  |
| 4.1. Ohjeistuksen ja toiminnan kehittyminen.....  | 8         |
| 4.2 Ohjeen noudattaminen, hinnoittelu .....   | 9         |
| 4.3 Keskeisimmät riskit ja mahdollisuudet sekä seuranta.....  | 10        |
| 4.4 Maksullisen palvelutoiminnan kiinnittyminen strategioihin.....                                      | 11        |
| 4.5 Dokumentointi kirjanpidossa .....   | 12        |
| <b>5 YHTEENVETO HAASTATTELUISTA JA WEBROPOL -KYSELYSTÄ.....</b>   | <b>17</b> |
| 5.1 Biotalouden KT-keskus.....  | 17        |
| 5.2 Hyvinvointiosaamisen KT-keskus .....  | 18        |
| 5.3 Teknologiaosaamisen KT-keskus .....   | 19        |
| 5.4 Ylemmän korkeakoulutuksen KT-keskus .....   | 21        |
| 5.5 Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen KT-keskus .....  | 22        |
| 5.6 Hämeen ammatti-instituutti.....   | 24        |
| <b>6 HAKKY - MAKSULLISEN PALVELUTOIMINNAN KEHITTÄMINEN .....</b>  | <b>25</b> |
| 6.1 HAMK-tason kehittämisehdotukset.....  | 25        |
| 6.2 Kehittämisehdotukset KT-keskuksille .....   | 30        |
| 6.2.1 Biotalouden KT-keskus .....   | 30        |
| 6.2.2 Hyvinvointiosaamisen KT-keskus.....   | 31        |
| 6.2.3 Teknologiaosaamisen KT-keskus.....  | 31        |
| 6.2.4 Ylemmän korkeakoulutuksen KT-keskus.....  | 31        |
| 6.2.5 Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen KT-keskus.....   | 32        |
| 6.2.6 Hämeen ammatti-instituutti .....  | 32        |
| 6.2.7 Mapa-toiminnan talous .....   | 32        |
| <b>7 MAPA-TOIMINNAN MAHDOLLISUUDET JA HAASTEET.....</b>   | <b>34</b> |
| <b>LÄHTEET.....</b>   | <b>35</b> |
| <b>LIITTEET .....</b>   | <b>36</b> |

## 1 JOHDANTO

Lähtökohta ammattikorkeakoulujen maksullisen palvelutoiminnan (myöhemmin mapa-toiminnan) kehittämiseksi on ammattikorkeakoulujen työelämää palvelevassa ja aluekehitystä tukevassa tutkimus-, kehitys ja innovaatiotyössä. Mapa-toiminnalla tuetaan em. toimintoihin liittyvien tavoitteiden saavuttamista. Ammattikorkeakoulujen TKI-toimintaa kuvataan yleensä soveltavana tutkimuksena, projektitoimintana, ongelmanratkaisuprosessina ja/tai palvelutoimintana.

Ammattikorkeakouluilla on alueellisina toimijoina mahdollisuus olla edelläkävijöitä ja kehittäjiä. Alueelliseen innovaatiojärjestelmään ammattikorkeakoulut kytkeytyvät koulutuksen ja TKI-toiminnan kautta. (OPM 2010, 18.) Vaikuttava toiminta aluekehitystyössä edellyttää yhteistyötä elinkeino- ja työelämän kanssa, jonka avulla on mahdollista uudistaa ja kehittää koulutusta sekä saada tietoa elinkeinoelämän tarpeista. Elinkeinoelämältä tulevien signaalien ja tarpeiden tunnistaminen ja yhteistyökumppaneiden liiketoiminnan ymmärtäminen edistää uusien palvelumahdollisuuksien tunnistamista.

Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymälle (myöhemmin HAKKY) mapa-toiminta on tärkeä menestystekijä ulkopuolisen rahoituksen lisäämiseksi. Sen vuoksi maksullista palvelutoimintaa tulee kehittää. Kyky ennakoita toiminnallisia tuloksia sekä ketteryys mukauttaa suunnitelmia organisaation ja tulosyksikön strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi on erityisen tärkeää.

### 1.1 Riskienhallinnan, laadunhallinnan ja ennakkoinnin yhdistäminen maksullisessa palvelutoiminnassa

Riskienhallinta on yksi tärkeimmistä osa-alueista mapa-toiminnan suunnittelussa, toteutuksessa, seurannassa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Erityisesti pitkäkestoisten hankkeiden tai toimeksiantojen toteutuksessa riskit usein muuttuvat hankkeen tai toimeksiannon toteutuksen aikana, mikä edellyttää jatkuvaa seuranta hankkeen alussa laaditun riskiarvioinnin lisäksi. Riski on myös mahdollisuus ja hallittu riskin ottaminen on toisinaan kannattava vaihtoehto.

Riskienhallinnan ohjeet ja lomakkeet on sisällytetty HAKKY:n mapa-toiminnan toimintaohjeeseen. Tämä tukee riskienhallintaprosessin toteutumista käytännön toiminnassa. Ennakointi on tulevaisuuden kehityssuuntien arviointia ja varautumista muutoksiin sekä valintoja halutun tulevaisuuden edistämiseksi. Ennakkoinnin avulla parannetaan tietopohjaa päätöksenteon tueksi. Riskienhallintaan johtava riskien kartoitus sisältää ennakkointia, koska se on sisäänrakennettu riskien kartoituksen prosessiin.

Laadunhallinta liittyy mapa-toimintaan henkilöstön osaamisen, toimintaohjeiden noudattamisen, asiakaspalautteiden, palautteiden analysointien ja itsearvioinnin sekä näiden perusteella laadittujen kehittämistoimenpiteiden toteuttamisen kautta. Ennakointi, riskienhallinta ja laadunhallinta on määritelty erilaisin määritelmien, jotka poikkeavat toisistaan. Yhteistä näille kaikille on järjestelmällinen tiedonkeruu, tiedon hyödyntäminen, aktiivinen vaikuttaminen toimintaan ja tulevaisuuteen sekä monipuolisten menetelmien käyttö tiedon jäsentämiseksi ja hyödyntämiseksi.



Riskienhallinta & Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

Laadun-, riskienhallinnan ja ennakkoinnin näkökulmia yhdistämällä kuntayhtymän maksullisesta palvelutoiminnasta on laadittu tilannekarttoitus vuosilta 2008–2013 sekä osoitettu tulevaisuuden kehittymismahdollisuuksia ja toimenpide-ehdotuksia toiminnan parantamiseksi.

## 1.2 Uuden rahoitusmallin perusteita maksullisen palvelutoiminnan näkökulmasta

Ammattikorkeakoulujen rakenneuudistuksen yhteydessä rahoitusmalli muuttuu vuoden 2014 alusta. Ammattikorkeakoulun tehtävänä on mm. tuottaa osaamista ja asiantuntijuutta työelämään sekä olla aluevaikuttaja alueen yritysten ja koko työelämän osaamisen ja uudistumisen lisäämisessä.

Mapa-toiminnan toimeksiannot tarjoavat aitoja työelämän kaltaisia oppimistehtäviä ja -tilanteita, jolloin opiskelijat saavat ainutlaatuista työkokemusta tulevaa työelämää varten. Lisäksi he oppivat kollektiivisen asiantuntijuuden merkitystä työskentelyn ja kehittämisen näkökulmasta. Myös yritykset saavat tukea omaan kehitystyöhön. Suunnitelmallinen ja järjestelmällinen mapa-toiminta luo pitkäjänteisyyttä ja vähentää ad hoc -tyyppistä toimintaa. Toiminnan vaikuttavuus paranee kaikkien osapuolten näkökulmasta.

Vuodesta 2014 alkaen ammattikorkeakoulujen rahoitusmallissa on tutkimus- ja kehitys-toiminnan osuus 15 % kokonaisrahoituksesta. Rahoitus jakautuu seuraavasti: ulkopuolinen TKI-toiminta 4 %, maksullinen palvelutoiminta 4 %, suoritettavat ylempät ammattikorkeakoulututkinnot 4 %, julkaisut, taiteellinen toiminta, audiovisuaaliset aineistot, tieto- ja viestintätekniset ohjelmat 2 % sekä henkilöstön kansainvälinen liikkuvuus 1 %.

OKM:n valmistelumateriaalissa, Ehdotus ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliksi, täsmennetään mapa -toimintaa seuraavasti. "Maksullinen palvelutoiminta (4 %) on ammattikorkeakoulujen toimintaa markkinoilla, joilla yritykset tarjoavat vastaavia tuotteita ja palveluja. Maksullisen palvelutoiminnan menot eivät kuulu valtionosuuspohjaan. Ammattikorkeakoulu laskuttaa esimerkiksi järjestämästään koulutuksesta, tutkimushankkeista ja muista palveluista sekä tuotteista ulkopuolisia asiakkaita. Ulkopuolisena asiakkaana pidetään myös ammattikorkeakoulun ylläpitäjää. Maksullisen palvelutoiminnan tulorahoituksen laskentaperusteeseen ei oteta mukaan opetusmaatilaa eikä harjoitusmetsän tuloja". (OKM, Ehdotus ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliksi, liite 1, hinnoitteluohje, [http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu\\_uudistus/aineistot/liitteet/amk\\_rahoytusmalli.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/aineistot/liitteet/amk_rahoytusmalli.pdf)). Tiedot rahoitusosuuden laskemiseksi saadaan opetushallituksen kustannustiedon keruun pohjalta.

OKM:n ja HAMK:n välisessä palvelusopimuksessa on asetettu mapa-toiminnan tavoitteeksi 20 % HAMK:n kokonaisrahoituksesta vuodelle 2016. Toteuma oli vuonna 2012 16,9 % kokonaisrahoituksesta.

## 2 SELVITYSTÖN TAVOITTEET JA TYÖPROSESSIN KUVAUS

### Selvitystyön tavoitteet

Mapa-toiminnan selvitystyön tavoitteena oli kartoittaa toiminnan nykytilaa ja edistää mapa-toiminnan kehittämistä HAKKY:ssa. Pää tavoitteet ovat seuraavat:

- Johdon tiedontarve
- KT-keskusten kehittämisen tukeminen
- Mapa-toimintaa tekevän henkilökunnan kustannustietoisuuden lisääminen
- Riskienhallinnan vuosisuunnitelman mukaisen mapa-toiminnan teematarkastuksen toteuttaminen
- Mapa-toiminnan koulutuksen tukeminen ja koulutusmateriaalin tuottaminen
- Mapa-toimintaohjeen päivitystarpeen kartoittaminen

### Työprosessin kuvaus

Mapa-toiminnan selvitystyölle laadittiin toteutussuunnitelma kesällä 2013. Kirjanpidossa olevista 877 mapa-toiminnan kohteista saatiin kirjanpitoapäälliköltä listaus sekä KT-keskuksittain että HAM:sta. Jokainen kohde käytiin läpi yhteenvetolistauksen perusteella Wintime -kirjanpito-ohjelmasta siten, että toinen selvityksen tekijöistä katsoi Wintimessä olevan kohteen sisällön ja toinen merkitsi excel -taulukkoon seuraavat tarkastellut asiat:

- onko kohde aito maksullisen palvelutoiminnan kohde?
- millaisia kustannuksia kohteelle on kohdennettu (palkat, matkat, päivärahat, ostopalvelut, aineet ja tarvikkeet, muut kulut)?
- onko kohteelle kohdistettu tuloja?
- millaisesta mapa-toiminnasta on kyse (palveluliiketoiminta, toimeksiantotutkimus, opetuksen yhteydessä tuotetut palvelut tai tuotteet)?

Kirjanpito kohteita tarkasteltiin KT-keskuksittain vuosilta 2009–2013. Mikäli mapa-toiminto oli kestänyt yli tilikausien, käytiin läpi myös vuosien 2007–2008 kohteet. Jokaisesta KT-keskuksesta valittiin toimeksiantojen kohteita lähempään tarkasteluun. Valituista kohteista laadittiin hinnoitteluvierailut. Raportin liitteenä olevissa hinnoitteluvierailuissa esitetään kirjanpidon toteutuneet tuotot ja kulut sekä tulos. Lisäksi samasta kohteesta esitetään tulos, joka olisi syntynyt, mikäli toimeksianto olisi hinnoiteltu hinnoitteluohjeen (ks. liite 1) mukaisesti.

Mapa-toiminnan kohteiden tarkastelun pohjalta tehtiin muistiinpanot KT-keskuksittain. Tämän jälkeen haastateltiin kahdeksaa KT-keskusten täydennyskoulutus- ja työelämäpalvelu- tai koulutuspäällikköä. Haastattelua varten laadittiin kysymykset, jotka ovat liitteenä (ks. haastattelulomake liite 2). Haastattelussa tarkennettiin myös kirjanpito kohteista esiin nousseita epäselviksi jääneitä asioita.

KT-keskusten johtajille ja tutkimusjohtajille (10 henkilöä) laadittiin webropol -kysymykset (ks. liite 3) em. haastattelukysymysten pohjalta. Kyselyssä selvitettiin johdon näkemystä mapa-toiminnan nykytilasta ja kehitysnäkymistä KT-keskuksissa.

Mapa-toiminnan selvityksen ovat laatineet Marjatta Kariniemi ja Anne Laakso. Sara Heikkilä on avustanut raportin laatimisessa tekemällä hinnoittelun vertailulaskelmat valituista mapa -kohteista. Hän on myös laatinut selvitykseen taulukot ja kuvat.

### 3 MAKSULLISEN PALVELUTOIMINNAN MÄÄRITTELYÄ

Keskeisimmät mapa-toimintaan liittyvät käsitteet on esitetty luvussa 3.1. Luku 3.2. sisältää HAKKY:n mapa-toimintaan liittyviä käsitteitä ja määritelmiä.

#### 3.1 Käsitteet ja määritelmät

##### **Ansaintalogiikka**

Ansaintalogiikka tarkoittaa suunnitelmaa, jolla palvelusta tehdään taloudellisesti kannattava. Hamelin (2000) mukaan ansaintalogiikalla tarkoitetaan yrityksen tapaa hinnoitella tuote tai palvelu sekä laskuttaa siitä asiakasta. Asiakasta voidaan laskuttaa suoraan tai epäsuorasti kolmannen osapuolen kautta. Tuotteen tai palvelun osat voidaan myös hinnoitella erikseen tai yhtenä pakettina. Maksu voi myös perustua kiinteään kuukausimaksuun tai käytön mukaisesti. (Hamel 2000.)

Ansaintalogiikalla tarkoitetaan käytännössä

- kuvausta ansaintalähteistä
- kuvausta siitä, miten liiketoiminta tuottaa voittoa
- erityistä hinnoittelu- ja kustannusrakennetta
- verkostovaikutuksia

Ansaintalogiikka on osa liiketoimintamallia, johon kuuluvat lisäksi

- asiakassuhde- ja jakelumalli
- organisaatio, resurssit ja kyvykkyydet
- tarjoama ja arvolupaus

##### **Tuotteistaminen**

Tuotteistamisella tarkoitetaan organisaation tuottamien ja asiakkaan saamien palvelujen paketoitua eli palvelujen tarkempaa määrittelyä, täsmentämistä ja profiloitua (Jaakkola 2009, 7-8).

Palvelujen ja osaamisen tuotteistaminen on laajasti nähtynä palvelujen asiakaslähtöistä kehittämistä, jossa asiakkaille tarjottavien palvelujen tarkoitus, sisältö, laajuus, laatu, kustannukset, hinta tai muut ominaisuudet määritellään suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti.

##### **Palvelukuvaus**

Palvelukuvaus kertoo:

- minkä nimisestä palvelukokonaisuudesta on kyse
- kenelle palvelu on tarkoitettu
- mitä palvelun avulla halutaan saada aikaan ja millaisia hyötyjä tavoitellaan
- mitä palvelu sisältää
- millaisia vaatimuksia esimerkiksi palvelun laadulle asetetaan
- miten palvelun onnistuminen arvioidaan (asiakaspalaute, itsearviointianalyysi, jälkilaskelmat)
- mitkä ovat palvelun tuotantokustannukset (Anderson, ym. 2006, 91–99.)

##### **Asiakaslupaus**

Asiakaslupauksen avulla ilmaistaan, miten asiakkaalle tuotetaan ylivertaista arvoa. Asiakaslupaus on organisaation sisäisen ja ulkoisen toiminnan väline. Se yhdistää organisaati-

on kompetenssit ja asiakaskohderyhmän tarpeet ja preferenssit. Organisaation sisällä se auttaa koko henkilöstöä paneutumaan asiakkaiden vaatimuksiin. Ulkoisesti asiakaslupaus on väline organisaation asemointiin asiakkaiden mielissä. Asiakaslupauksen tulisi olla keskeinen toimintaa ohjaava periaate organisaatiossa. (Anderson, ym. 2006, 91–99.)

### **Palvelutarjooma**

Palvelutarjoomalla tarkoitetaan yrityksen tai organisaation tarjoamien palvelujen kokonaisuutta. Kokonaisuuden arvioiminen ja kuvaaminen selkeyttää ymmärrystä millaisista palveluista yrityksen tai organisaation liiketoiminta koostuu arviointihetkellä. Nykyhetken tarjooman lisäksi voidaan luoda tavoitteellinen tarjooma, johon pyritään esim. viiden vuoden kuluessa. Näin pystytään vertaamaan nykytilaa strategiaan ja tavoitteisiin ja selkeytetään uudistamisen ja kehittämisen kohteita. (Jaakkola, ym. 2009, 7.)

Palvelutarjooman kuvaamisen tekee vaikeaksi erityisesti osaamisintensiivisissä palveluorganisaatiossa se, että ei tiedetä mitä kaikkea osaamista organisaatiossa on ja mitä osaamisen mahdollistamana asiakkaalle voitaisiin tarjota. Tarjooman muodostamista voi helpottaa palvelujen ryhmittely esim. jonkin prosessin, osaamisen tai asiakasryhmän osalta. On hyödyllistä kuvata palvelutarjooma asiakkaan näkökulmasta, jolloin asiakkaiden tarpeet tulevat kokonaisuudessa huomioiduksi. (Jaakkola ym. 2009, 7.)

Palvelutarjooman elinkaariajattelu tarkoittaa sitä, että uusia ideoita kehitetään jatkuvasti ja palvelutarjooma sisältää aina elinkaaren alkuvaiheessa olevia palveluja. Organisaation tulee reagoida markkinoilla tapahtuviin muutoksiin ja ennakoida niihin, joka näkyy palvelutarjooman kehittymisenä markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden mukana. (Jaakkola ym. 2009, 8.)

## **3.2 Määritelmät maksullisen palvelutoiminnan toimintaohjeessa**

HAKKYn Mapa-toiminnan ohje määrittelee erityyppiset mapa-toiminnan muodot ja niitä koskevat hinnoitteluperiaatteet. Riskienhallinta on sisällytetty ohjeeseen. Ohje ja sen liitteeksi laaditut asiakirja- ja hinnoittelumallit tukevat mapa-toimintaa tekevien henkilöiden työtä. Ohjeen avulla varmistutaan yhteisesti hyväksytyjen hinnoitteluperiaatteiden ja työprosessien toteutumisesta. (HAKKYn maksullisen palvelutoiminnan ohje 1.8.2012, 4.)

Mapa-toiminnan ohje sisältää kolmen erityyppisen mapa-toiminnan määritelmät: palveluliiketoiminta, toimeksiantotutkimukset ja opetuksen yhteydessä tuotettujen palveluiden ja tuotteiden myynti. Kilpailutus on yksi keskeinen tunnusmerkki siitä, onko toiminta maksullista palvelutoimintaa vai jotain muuta. Tämän johdosta joudutaan pohtimaan myös tiettyjen määrärahatyyppisten toimintojen määrittämistä jatkossa.

### **Palveluliiketoiminta**

Palveluliiketoiminnalla tarkoitetaan kaupallisin periaatein tehtävää palvelutoimintaa, jossa hyödynnetään jo olemassa olevaa osaamista, esimerkiksi testaus-, konsultointi- tai koulutuspalvelua. Palveluliiketoiminta on hinnoiteltava katteellisesti. (HAKKYn maksullisen palvelutoiminnan ohje 1.8.2012, 4.)

### **Toimeksiantotutkimus**

Toimeksiantotutkimuksella tarkoitetaan opetuksen tai tutkimuksen lähtökohdista tehtävää, ei-kaupallista palvelutoimintaa. Toimeksiantotutkimukseen liittyy ulkopuolinen toimeksianto, mutta se voi olla myös opetusta tukevaa tai uutta luovaa tutkimus- ja kehitystoimintaa, jolloin siihen liittyy opetuksellinen tai tutkimuksellinen tavoite. Hinnoittelun tulee olla

Riskienhallinta & Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

omakustannusarvon mukaista ainakin tulosityksikkötasolla, mutta katteellista sen ei tarvitse olla. (HAKKYn maksullisen palvelutoiminnan ohje 1.8.2012, 4.)

**Opetuksen yhteydessä tuotetut palvelut ja tuotteet**

HAKKY:ssä järjestettävän opetuksen yhteydessä ja osana koulutusta syntyneiden palveluiden ja tuotteiden myynti eritellään omaksi kokonaisuudeksi. Hinnoittelussa huomioidaan opiskelijatöiden luonne, pidemmät toimitusajat ja koulutusvaiheesta johtuva työn suorittajien vähäisempi ammattitaito. Tällöin hinnoittelussa budjetoidut tulot eivät kata kaikkia syntyviä kustannuksia ja erotus jää valtionosuuteen oikeuttavan toiminnan kustannuksiin, toimintamenorahalla katettavaksi. (HAKKYn maksullisen palvelutoiminnan ohje 1.8.2012, 5.)

## 4 MAKSULLISEN PALVELUTOIMINNAN RISKIENHALLINTA

HAKKY:ssä on viime vuosina panostettu mapa-toiminnan kehittämiseen uudistamalla ohjeistusta, määrittelemällä käsitteitä, kouluttamalla henkilökuntaa sekä kehittämällä arviointi- ja tarkastustoimintaa.

OKM:n ja HAMKin välisessä palvelusopimuksessa on vuoden 2016 mapa-toiminnan tavoitteeksi asetettu 20 % HAMKin kokonaisrahoituksesta. Vuonna 2012 toteutuneen ja OPH:n tilastoon ilmoitetun mapa-toiminnan osuus on ollut 16,9 % kokonaisrahoituksesta. Mapa-toimintaan luettavat tuotot HAMKissa ovat olleet vuosittain noin 10 milj. euroa, joten myös riskienhallinnan näkökulmasta toiminta on merkittävää. Mapa-toiminnan tuotot suhde kokonaistuottoihin on laskenut hiukan vuosittain.

Tuotot ovat olleet vuosittain seuraavat (OPH tilastotieto):

| Vuosi: | mapa-tuotot € | kokonaistuotot € | mapa/kok.tuotot |
|--------|---------------|------------------|-----------------|
| 2009   | 9 847 727     | 54 403 331       | 18,1 %          |
| 2010   | 10 606 727    | 56 247 588       | 18,9 %          |
| 2011   | 9 921 240     | 56 064 691       | 17,7 %          |
| 2012   | 9 886 746     | 58 528 076       | 16,9 %          |

### 4.1. Ohjeistuksen ja toiminnan kehittyminen

Mapa-toiminnan ohje allekirjoitettiin kuntayhtymässä ensimmäisen kerran 1.6.2006. Ohjetta on päivitetty kaksi kertaa: 1.10.2010 ja 28.5.2012. Vuoden 2010 päivityksessä ohjeen rakennetta muutettiin, mapa-toiminnan käsitteitä tarkennettiin sekä laadittiin lisää työkaluja ohjeen liitteeksi helpottamaan mapa-toimijoiden työskentelyä ja riskienhallintaa. Toisessa päivityksessä vuonna 2012 vastuut kirjattiin silloisen organisaation mukaisiksi. Ohjeeseen lisättiin TK-toimintaan kuuluvien mapa-hankkeiden itsearvioinnin liittäminen PROJEKTORIin. Ohjeeseen kirjattiin suositus siitä, että mapa-tuotteen hintaa laskettaessa käytetään ainoastaan ohjeen liitteenä olevaa hinnoittelulaskelmaa.

Riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen ohjausvaikutus on näkynyt mapa-toiminnan ohjeistuksen kehittämisessä. Alkuvuodesta 2009 KT-keskusten johdolle tehtiin riskienarviointikysely ja kyselytulosten pohjalta teemahaastattelut. Riskienhallintakyselyn raportti ja ”Sisäisen tarkastuksen raportti Hyvinvointiosaamisen KT-keskuksen arvioinnista” käsiteltiin kuntayhtymän johtotiimissä. Tehdyn kyselyn tuloksena havaittiin, että kuntayhtymässä on hyvin monen tyyppistä mapa-toimintaa. Tästä esimerkkinä mapa-toimintaan kiinnittyvät tuotokset, joiden ei tarvitsekaan olla liiketaloudellisesti kannattavia.

Arviointien ja selvitysten pohjalta päädyttiin mapa-toimintaohjeen uudistamiseen. Laajan lausuntokierroksen jälkeen uusi ohje tuli voimaan 1.10.2010. Rakenteellisen muutoksen ja täsmennettyjen määritelmien lisäksi huomioitiin lainsäädännön muutokset. Lisäksi toimintaohjeeseen lisättiin kaksi uutta liitelomaketta (lomake 6: kirjanpidon kohdeavauspyyntö, lomake 7: ostopalvelusopimus). Kohdeavauspyyntö on löydettävissä myös web-lomakkeena taloushallinnon sivuilta. Kohdeavauspyynnössä mapa-toimija määrittelee kirjanpitäjälle, millaisesta toiminnasta on kysymys.

Toimintaohjeen liite 7 on ostopalvelusopimus, jota käytetään kun palvelu hankitaan yksityiseltä elinkeinoharjoittajalta (toiminimi). Ostopalvelusopimuksesta ilmenee tiedot asiakkaan ennakkoperintärekisteriin kuulumisesta sekä yrittäjäläkkeen maksamisesta. Toimin-

Riskienhallinta & Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

taohjeen liitteenä 3 olevaan tarkistuslistaan lisättiin riskien nimeäminen, arviointi, toimenpiteiden valinta ja seuranta mapa-hankkeiden riskienhallintaa ja dokumentointia varten.

Ohjeeseen sisällytettyjen uusien työkalujen käyttöönottamiseksi järjestettiin runsaasti koulutusta vuosina 2010 ja 2011 sekä ulkopuolelta ostettuna koulutuspalveluna että HAMK:n henkilöstön antamana ohjauksena ja koulutuksena. HAMK:n henkilöstöportaaliin nauhoitettiin koulutustilaisuuksia ja koulutusta annettiin AC- verkkokokousjärjestelmän kautta. Lisäksi riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen arviointiraporttien käsittelyn yhteydessä ohjeesta ja menettelytavoista keskusteltiin kaikkien KT-keskusten sekä HAMK:n johtoryhmien kanssa. Mapa-toiminnan tarkastaminen sisältyi jokaisen tulosyksikön tarkastus- ja arviointisuunnitelmiin vuosina 2008 – 2013.

Tarkastus- ja arviointisuunnitelmien mukaista yksikkökohtaista arviointia on toteutettu järjestelmällisesti vuodesta 2008 alkaen. Vuodesta 2012 arviointi- ja tarkastustoimintaa suunnattiin teematarkastuksiin yksikkökohtaisten tarkastusten jatkoksi. Mapa-toiminnan teematarkastus toteutettiin vuonna 2013 koko kuntayhtymässä riskienhallinnan vuosisuunnitelman mukaisesti. HAKKY:ssä budjettivastuullisten tulosyksiköiden johtajat vastaavat mapa-toiminnasta ja hinnoittelusta toimintaohjeiden mukaisesti. KT-keskukset ovat tehneet vaikuttavia toimenpiteitä mapa-toiminnan kannattavuuden parantamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Tehtyä kehittämistyötä tullaan määrätietoisesti jatkamaan.

Mapa-toiminnan kehittymistä KT-keskuksissa on vauhdittanut aiemmin keskitetyn täydennyskoulutuksen hajauttaminen tulosyksiköihin. Täydennyskoulutustoimijat ovat tuoneet kustannustietoisuutta mukanaan siirtyessään sisälle KT-keskuksiin. Tällä toimenpiteellä on ollut positiivinen vaikutus hinnoitteluosaamiseen ja toiminnan kannattavuuteen.

## 4.2 Ohjeen noudattaminen, hinnoittelu

Nyt tehdyn selvityksen tuloksena voidaan todeta, että KT-keskusten mapa-toiminnan toimintaohjetta on noudatettu melko hyvin. Tarjouspyyntöihin laaditaan asianmukaiset tarjoukset ja henkilökunta tiedostaa toiminnassaan tarjouksen sitovuuden. Hinnoittelulaskelmat ja hinnoitteluperusteet jätetään asiakirjojen liitteeksi. Asiakirjoja säilytetään ja arkistoidaan KT-keskuksissa, mutta arkistointikäytännöissä on eroavuuksia. Asiakaspalautteiden kerääminen on melko järjestelmällistä, samoin myös palautteiden analysointi kehittämistoimenpiteiksi.

Mapa-toiminnan kehittämisen haasteeksi muodostuu tuotteiden ja palvelujen hinnoittelu sekä sopimusten laatiminen. Hinnoittelussa on käytetty mapa-ohjeesta poikkeavia laskentamalleja. Hinnoittelussa on kaavamaisen hinnoittelumallin lisäksi otettava huomioon esimerkiksi opiskelijatyö ja tuotteen tai palvelun kysyntä. Poikkeamat hinnan määrittämisessä on perusteltava toiminnan kannattavuus huomioiden. Mapa-ohjeen liitteenä oleva hinnoittelulomake on laskettu HAKKY:n kirjanpidon mukaisista kustannuksista, joiden perusteella saadut HSK-kerroin (henkilösivukulukerroin) ja YK-kerroin (yleiskustannuskerroin) varmistavat kannattavan hinnoittelun.

Raportin liitteenä (ks. liitteet hinnoitteluvertailuista) on hinnoitteluesimerkkejä KT-keskusten toimeksiannoista. Toimeksiannoista on tehty vertailut, joissa näkyy jokaisesta toimeksiannosta kirjanpidon toteutuneet kustannukset ja niiden mukainen tulos. Viereiseen sarakkeeseen on laskettu toimeksiannon tulos, jos toimeksianto olisi hinnoiteltu mapa-ohjeen hinnoittelulaskelman mukaan. Osa toimeksiannoista on toteutettu tosiasiallisesti tappiollisesti, vaikka kirjanpidon kohde saattaa näyttää voitollista tulosta. Tämä johtuu sii-

Riskienhallinta & Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

tä, että KT-keskuksille ei kohdenneta kirjanpidossa kaikkia HSK-kertoimen ja YK-kertoimen sisältämiä kustannuksia. Todellisen kannattavuuden selvittämiseksi tarvitaan sisäisiä hinnoittelulaskelmia ja jälkilaskelmia. Tarkasteltaessa HAKKY:n mapa-toimintaa kokonaisuutena, voidaan todeta, että maksullisen palvelutoiminnan kohteet yhteensä eivät ole olleet tappiollisia, vaikka KT-keskuksittain on eroja.

Sopimusten ja tarjousten laadinnassa on toimintaohjeen mukaisesti hyödynnetty HAKKYn lakimiehen palveluja yli 30 000 euroa olevissa toimeksiannoissa. Kaikki em. asiakirjat eivät kuitenkaan ole menneet lakimiehen kautta, johon on syytä jatkossa kiinnittää huomiota. Sopimuksissa arvonlisäveron sisältyminen tai sisältyttömyys hintaan on toisinaan merkitty epäselvästi, jolloin toinen sopijaosapuoli on laskutuksen yhteydessä soveltanut sopimusta itselleen edullisemmalla tavalla. Lisää tarkkuutta tarvitaan myös sopimusten mallipohjien käyttämiseen. Sopimuksiin on saattanut epähuomiossa jäädä mallipohjien tietoja, jotka eivät sellaisenaan sovellu toiseen sopimukseen.

Sopimusten allekirjoitusmenettelyt ovat vaihtelevia ja osittain epäselviä, eikä KT-keskuksissa aina tiedosteta, ketkä milloinkin voivat allekirjoittaa sopimuksen. Viime aikoina on pääsääntöisesti noudatettu toimintatapaa, jonka mukaan alle 30 000 euron ja samalle budjettikaudelle ajoittuvan sopimuksen on voinut allekirjoittaa KT-johtaja. Tätä käytännettä on perusteltu sillä, että mapa-ohjeen mukaan KT-johtaja on allekirjoitusoikeudellinen alle 30 000 euron tarjouksissa. Tarjous on yhtä sitova asiakirja kuin sopimus. Toiseksi asiaa on tarkasteltu siitä näkökulmasta, että KT-johtajalla on oikeus palkata työntekijä puoleksi vuodeksi, jolloin palkkakustannukset ovat noin 30 000 euroa.

HAKKYn Perussopimuksen ja johtosäännön mukaan kuntayhtymän sopimukset allekirjoittaa kuitenkin pääjohtaja. Joitakin delegointipäätöksiä tarjousten ja sopimusten allekirjoittamiseen on tehty henkilöittäin ja työtehtävittäin, mutta ne vaihtelevat 500 eurosta useisiin tuhansiin euroihin. Euromäärien yhtenäistäminen on tarpeen, mutta lisäksi tulee varmistaa, että jo delegoitua asiaa ei voi edelleen delegoida. HAMKin portaalissa olevasta Hallinnon käsikirjasta löytyy tarkemmat ohjeet.

### 4.3 Keskeisimmät riskit ja mahdollisuudet sekä seuranta

Maksullinen palvelutoiminta sisältää aina sekä riskejä että mahdollisuuksia. Mahdollisuudet tuovat mukanaan uusia riskejä, joita voidaan hallita. Toimintaa tulee määrätietoisesti kehittää. Hyvin harvoin riskejä voidaan täysin poistaa, mutta niiden hallitsemiseksi on monia keinoja.

#### **Keskeisimmät mahdollisuudet**

- Mapa-toiminnan lisääminen integroimalla sitä opetukseen, jolloin opiskelijoiden käytännön työtaidot ja osaaminen kehittyvät opintojen aikana.
- Työelämän aidot toimeksiannot lisäävät opiskelijoiden ja mapa-toimijoiden työelämäyhteyksiä ja yhteistyömahdollisuuksia.
- Koulutusvienti kasvattaa maksullisen palvelutoiminnan volyyymiä ja vahvistaa kansainvälistä yhteistyötä.
- Mapa-toiminnan ja tutkimusyksiköiden välinen yhteistyö luo edellytyksiä mm. hankkeissa syntyneiden ideoiden ja tuotteiden jatkojalostamiseen tuotteiksi.
- Kirjanpitojärjestelmän täysimääräinen hyödyntäminen mapa-toiminnan määrän ja tuloksellisuuden seurannassa.
- KT-keskusten kehittämishalukkuuden ja henkilöstön osaamisen tunnistaminen ja muuttaminen kehittämistoimenpiteiksi



Riskienhallinta & Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

- HAKKYn yhteisten palvelujen tarjoaman ohjeistuksen ja monipuolisen tuen hyödyntäminen (taloushallinto, lakipalvelut, kilpailutus, viestintä, tietohallinto ym.)

### **Keskeisimmät riskit ja niiden arviointi**

Riski arvioidaan asteikolla vähäinen, kohtuullinen ja merkittävä. Arvioinnissa huomioidaan riskin suuruus ja toteutumisen todennäköisyys. Tilanteesta ja asiasta riippuen riskiä arvioidaan myös asiakkaan ja organisaation maineen näkökulmista.

- Mapa-toiminnan osittainen suunnittelemattomuus, tavoiteasetannan ja seurannan puutteellisuus ovat kohtuullisia riskejä
- Mapa-toimintaan sisältyvä julkisuusriski on kohtuullinen
- Ohjeesta poikkeava hinnoittelu osassa toimeksiantoja on kohtuullinen riski
- Sopimusten / tarjousten sisältötekstien epätarkkuus (kuten mistä tosiasiallisesti sovitaan, alvin määrä, vastuumääritykset ja vahingonkorvaukset) sisältävät vähäisiä ja osittain kohtuullisia riskejä
- Rahoitussopimusten ja -päätösten ehdot sisältävät katteettomuusvaatimuksen, joten se osa mapa-toiminnasta on omakustanteisesti hinnoiteltua. Merkittävän tukijalkatuotteen rahoitusmallin muuttuminen katteettomaksi aiheuttaa tulonmenetyksiä aiempaan rahoitusmalliin verrattuna, joka on kohtuullinen riskitekijä.

### **Seuranta**

Mapa-toiminnan seurannassa kiinnitetään huomiota työn laatuun, asiakkaiden tyytyväisyyteen sekä toimeksiannon kannattavuuteen. Erityisesti opiskelijatyöt edellyttävät työskentelyn etenemisen ja työn laadun säännöllistä seuranta. On myös varmistuttava siitä, että suoritettut toimeksiannot laskutetaan ja että laskutus on sopimuksen mukainen. Laskutusmääräysten laatimisesta vastaa KT-keskuksen mapa-toimijat. Asiakaspalautteen kerääminen ja analysointi on tärkeä osa mapa-toiminnan seuranta. Tähän liittyy myös asiakassuhteen jatkuvuuden vaaliminen. Mapa-toiminnan toimeksiannoista tulee laatia jälkiseuranta, jossa työn onnistumista arvioidaan laadullisesti ja taloudellisesti.

Mapa-toiminnan kehittymistä ja kannattavuutta seurataan HAKKY-tasolla kirjanpidon ja sisäisen laskennan tietojen pohjalta sekä järjestelmällisen tarkastustoiminnan avulla. Lisäksi ylläpidetään toimintaohjeita ja kehitetään välineitä toimijoiden työn helpottamiseksi. Tukihenkilöstön osaamistasoa ylläpidetään koulutuksellisilla toimenpiteillä.

## **4.4 Maksullisen palvelutoiminnan kiinnittyminen strategioihin**

HAMK haluaa uudella strategiallaan (HAMK Strategia 2020) varmistaa, että työelämän vaatimuksiin ja tarpeisiin vastataan entistä paremmin. HAMK on sitoutunut toimimaan osana FUAS-liittoumaa ja kohdentamaan tutkimustaan FUASin yhteisten osaamisalueiden mukaan. HAMK-strategian pääkohdista ainakin digitalisoitumiseen ja työelämän lähipalveluihin mapa-toiminta linkittyy luontevasti. Tutkimusyksiköiden toiminta kehittää ja vahvistaa mapa-toimintaa, erityisesti TKI-toimintaan liittyvissä toimeksiannoissa. Tämä tulee huomioida jo tutkimusyksiköiden suunnitteluvaiheessa.

Mapa-selvityksessä kartoitettiin haastattelukysymysten ja webropol -kyselyn avulla toimijoiden näkemyksiä mapa-toiminnan kytkeyttämisestä HAMK-strategian pääkohtiin ja FUAS-osaamisalueisiin. Suurin osa KT-keskuksista löytää selkeitä yhtymäkohtia mapa-toiminnan ja HAMK-strategiassa mainittujen tutkimusyksiköiden välillä, vaikka konkreettisia yhteistyömahdollisuuksia ei pystytty hahmottamaan. Yhteistyötä halutaan tehdä laajasti eri tutkimusyksiköiden kanssa. FUAS-osaamisalueet nähdään ammattikorkeakoulujen välisenä yhteistyömahdollisuutena, joskin konkretiaa kaivataan lisää. FUAS-osaamis-

Riskienhallinta & Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

alueiden sisältö tulisi siis avata paremmin, jotta niiden ympärille olisi mahdollista muodostaa konkreettisia tutkimus- ja kehittämistoimenpiteitä. KT-keskusten ja tutkimusyksiköiden mapa-toiminnan kytkeytyminen FUAS-osaamisalueisiin osoittautui vaikeaksi kysymykseksi. Siihen ei oletettavasti ole vastausta vielä kellään.

#### 4.5 Dokumentointi kirjanpidossa

Kirjanpidossa mapa-toiminnan alle on kirjattu täydennyskoulutuksia (palveluliiketoiminta), toimeksiantotutkimuksia, projekteja, määrärahoilla (esim. OKM ja OPH) toteutettuja kehittämishankkeita sekä opiskelun yhteydessä tuotettuja palveluja ja tuotteita. Dokumentoinnin systematisointi edellyttää toimintatavan kehittämistä.

Seuraavassa taulukossa ovat kirjanpidon raporttien mukaiset täydennyskoulutuksen tulot, menot ja tulos KT-keskuksittain vuosilta 2009–2013. Kaikkien KT-keskusten täydennyskoulutuksen tulot eivät kokonaisuudessaan näy taulukossa, koska osa koulutusohjelmien toteuttamasta täydennyskoulutuksesta on koulutusohjelmien kirjanpidossa. Kustannusten kohdentamista kirjanpitoon yhtenäistetään jatkossa. Koulutusohjelmien toteuttama mapa-toiminta tulee saada näkyväksi ja se tulee liittää mapa-toiminnan kokonaisuuteen KT-keskuksessa. Tämä on erityisen tärkeää toiminnan seurannan kannalta.

Taulukon lukujen alla esitetään kuvio täydennyskoulutuksen (ei sisällä kaikkea mapa-toimintaa) tuloksista KT-keskuksittain vuosina 2009–2013.

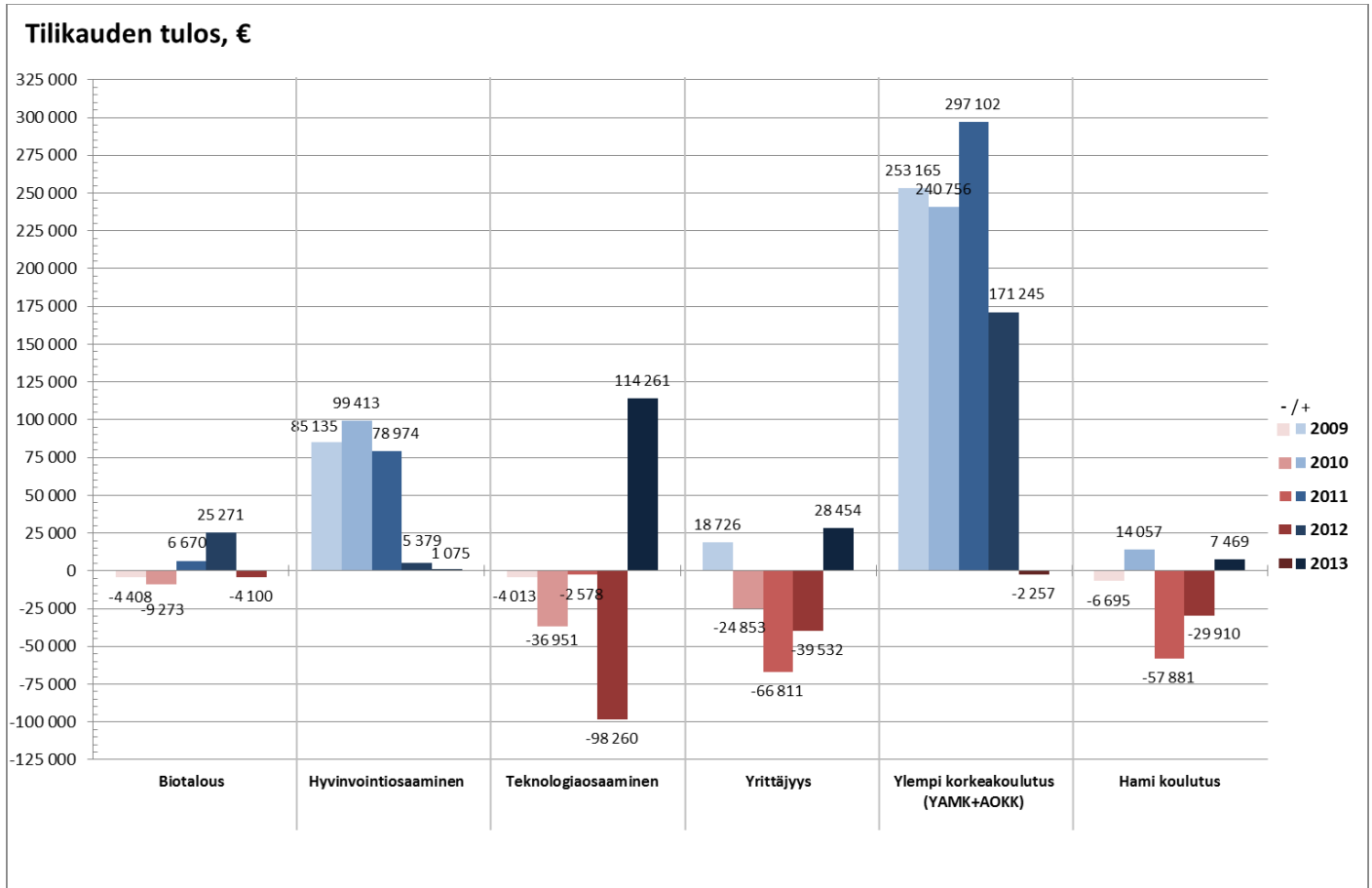
Riskienhallinta & Ennakointi & TKI-toiminta  
 Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

| KT-keskus   | 2013           | 2012            | 2011            | 2010            | 2009           |
|---|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| <b>Biotalous</b>  |                |                 |                 |                 |                |
| Toimintatuotot  | 234 011        | 302 113         | 297 524         | 132 820         | 86 632         |
| Henkilöstökulut   | 143 317        | 162 019         | 172 085         | 89 524          | 46 410         |
| Palvelujen ostot  | 89 345         | 112 554         | 115 843         | 51 577          | 44 059         |
| Ostot tilikauden aikana                                   | 3 572          | 1 088           | 2 552           | 843             | 370            |
| Muut toimintakulut (sis. muut rahoituskulut)              | 1 876          | 1 181           | 374             | 148             | 201            |
| Vuosikate   | - 4 100        | 25 271          | 6 670           | -9 273          | - 4 408        |
| <b>Tilikauden tulos</b>                                   | <b>- 4 100</b> | <b>25 271</b>   | <b>6 670</b>    | <b>-9 273</b>   | <b>- 4 408</b> |
| <b>Hyvinvointiosaaminen</b>                               |                |                 |                 |                 |                |
| Toimintatuotot  | 250 826        | 297 071         | 348 017         | 331 113         | 287 255        |
| Henkilöstökulut   | 153 149        | 167 646         | 140 537         | 126 460         | 98 593         |
| Palvelujen ostot  | 94 319         | 120 191         | 126 630         | 100 774         | 102 382        |
| Ostot tilikauden aikana                                   | 1 927          | 3 487           | 1 481           | 4 076           | 1 145          |
| Muut toimintakulut (sis avustukset ulkop.)                | 356            | 368             | 394             | 389             | 0              |
| Vuosikate   | 1 075          | 5 379           | 78 974          | 99 413          | 85 135         |
| <b>Tilikauden tulos</b>                                   | <b>1 075</b>   | <b>5 379</b>    | <b>78 974</b>   | <b>99 413</b>   | <b>85 135</b>  |
| <b>Teknologiaosaaminen yht</b>                            |                |                 |                 |                 |                |
| Toimintatuotot  | 508 575        | 155 915         | 255 176         | 238 142         | 109 100        |
| Henkilöstökulut   | 194 256        | 202 118         | 214 940         | 164 250         | 73 927         |
| Palvelujen ostot  | 191 087        | 47 905          | 38 049          | 109 782         | 38 440         |
| Ostot tilikauden aikana                                   | 4 037          | 1 958           | 588             | 1 062           | 141            |
| Muut toimintakulut  | 4 935          | 2 193           | 4 177           | 0               | 605            |
| Vuosikate   | 114 261        | - 98 260        | - 2 578         | - 36 951        | - 4 013        |
| <b>Tilikauden tulos</b>                                   | <b>114 261</b> | <b>- 98 260</b> | <b>- 2 578</b>  | <b>- 36 951</b> | <b>- 4 013</b> |
| <b>Yrittäjyys</b>   |                |                 |                 |                 |                |
| Toimintatuotot  | 861 171        | 771 870         | 557 010         | 409 198         | 418 804        |
| Henkilöstökulut   | 445 387        | 398 846         | 400 215         | 287 721         | 202 088        |
| Palvelujen ostot  | 367 837        | 392 217         | 203 676         | 135 171         | 191 345        |
| Ostot tilikauden aikana                                   | 12 681         | 5 476           | 12 570          | 4 459           | 4 146          |
| Muut toimintakulut (sis muut toimintakulut ja avustukset) | 6 811          | 14 864          | 7 361           | 6 701           | 2 499          |
| Vuosikate   | 28 454         | - 39 532        | - 66 811        | - 24 853        | 18 726         |
| <b>Tilikauden tulos</b>                                   | <b>28 454</b>  | <b>- 39 532</b> | <b>- 66 811</b> | <b>- 24 853</b> | <b>18 726</b>  |
| <b>Ylempi korkeakoulutus (YAMK+AOKK)</b>                  |                |                 |                 |                 |                |
| Toimintatuotot  | 865 050        | 890 742         | 1 012 240       | 990 876         | 926 881        |
| Henkilöstökulut   | 646 834        | 567 385         | 543 943         | 591 935         | 416 882        |
| Palvelujen ostot  | 196 338        | 138 851         | 147 703         | 124 070         | 251 027        |
| Ostot tilikauden aikana                                   | 19 195         | 10 893          | 20 167          | 29 282          | 4 519          |
| Muut toimintakulut (sis rahoituskulut)                    | 4 940          | 2 368           | 3 327           | 4 833           | 1 288          |
| Vuosikate   | - 2 257        | 171 245         | 297 102         | 240 756         | 253 165        |
| <b>Tilikauden tulos</b>                                   | <b>- 2 257</b> | <b>171 245</b>  | <b>297 102</b>  | <b>240 756</b>  | <b>253 165</b> |
| <b>Hami koulutus</b>                                      |                |                 |                 |                 |                |
| Toimintatuotot  | 73 438         | 56 287          | 35 530          | 184 829         | 149 950        |
| Henkilöstökulut   | 20 118         | 38 770          | 48 060          | 87 712          | 61 282         |
| Palvelujen ostot  | 44 929         | 39 424          | 35 850          | 66 938          | 77 638         |
| Ostot tilikauden aikana                                   | 445            | 6 724           | 8 950           | 14 448          | 17 395         |
| Muut toimintakulut (sis rahoituskulut)                    | 478            | 1 278           | 550             | 1 675           | 329            |
| Vuosikate   | 7 469          | - 29 910        | - 57 881        | 14 057          | - 6 695        |
| <b>Tilikauden tulos</b>                                   | <b>7 469</b>   | <b>- 29 910</b> | <b>- 57 881</b> | <b>14 057</b>   | <b>- 6 695</b> |

TAULUKKO 1 Tuloslaskelmat täydennyskoulutusprosessin kohteista (Kirjanpidon raportti, täydennyskoulutus, prosessi 44, A. Tiainen).

Biotalous KT-keskuksen ja Hami -koulutuksen tulos on syytä katsoa yhtenä kokonaisuutena vuodelta 2013, koska osa Biotalous KT-keskuksen palkkoihin kirjatuihin loma-palkoista kuuluvat Hami -koulutukselle.



KUVIO 1 Täydennyskoulutuksen kirjanpidollinen tulos vuosina 2009 – 2013

Biotalous-keskuksen täydennyskoulutuksen tulos oli vuosina 2009–2010 yhteensä 13 681 euroa tappiollinen ja 2011- 2012 yhteensä 31 941 € voitollinen. Vuonna 2013 tulos oli 4 100 € tappiollinen, mutta osa lomapalkoista kuuluu Hami koulutukselle, joten tätä tulosta on syytä katsoa yhteistuloksena Hamin kanssa.

Hyvinvointiosaamisen KT-keskuksen tulos oli vuosina 2009–2011 merkittävästi voitollinen (yhteensä 263 941 €). Sen jälkeen tulos on laskenut vuosina 2012 ja 2013 jääden voitolliseksi (yhteensä 6 454 €). Hyvinvointiosaamisen KT-keskuksen täydennyskoulutuksen tuotteistaminen ja hinnoittelun määrätietoinen kehittäminen vuodesta 2007 alkaen näkyy tuloksellisena toimintana. Lähes kaikki KT-keskuksen mapa-toiminnan toimeksiannot ovat olleet taloudellisesti kannattavia.

Teknologiaosaamisen KT-keskuksen täydennyskoulutuksen kirjanpidollinen tulos oli vuosina 2009–2012 tappiollinen. Vuosina 2009 ja 2010 tappio oli vähäinen (yhteensä 6 592 €). Vuonna 2011 tappio oli 36 951 € ja 2012 tappio oli 98 260 €. Vuonna 2013 toiminta on muuttunut selvästi kannattavaksi ja KT-keskuksen täydennyskoulutuksen voitto on 114 261 €.

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen KT-keskuksen täydennyskoulutuksen tulos oli vuonna 2009 voitollinen (18 726 €), mutta sen jälkeen tulos on ollut tappiollinen vuosina 2010- 2012 (yhteensä 131 196 €). Vuonna 2013 päästiin 28 454 €:n voitolliseen tulokseen. KT-keskuksessa on tehty useita täydennyskoulutustuotteita.

Riskienhallinta & Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

Tuloksellisin täydennyskoulutustoiminta on Ylemmän korkeakoulutuksen KT-keskuksella Ammatillisen opettajakorkeakoulun laajan ja laadukkaan täydennyskoulutuksen ansiosta. Tulos on ollut neljän vuoden aikana yhteensä lähes miljoona euroa voitollinen (vuosi 2009/ 253 165 €; vuosi 2010/ 240 756 €; vuosi 2011/ 297 102 € ja vuosi 2012/ 171 245 €). AOKKn täydennyskoulutuksen myönteinen tuloskehitys on kuitenkin pysähtynyt vuonna 2013. AOKK on joutunut painimaan ison haasteen kanssa johtuen ”kivijalkatuotteisiin” kuuluvan NTM-koulutuksen rahoitusmallin muuttumisesta. Aiemmin osa AOKKn katteesta muodostui koulutuksiin osallistuvien koulutusmaksuista. Vuonna 2013 koulutuksista ei ole enää saanut syntyä katetta, joten koulutusmaksuja ei ole kerätty. Tällä muutoksella on satojen tuhansien vaikutus AOKKn talouteen ja täydennyskoulutuksen tulokseen. Niinpä tulos jäi hiukan tappiolliseksi (2 257 €) vuonna 2013.

AOKK on tehnyt talouden suunnittelussa välittömiä korjaavia toimenpiteitä heti kun ongelmat ja korjaamisen tarve huomattiin. Keskeiseksi ongelmaksi on muodostunut ajantasaisen, realistisen tasousseurantatiedon saaminen talousjärjestelmistä (vuosilomapalkkojen kohdennus). Palkkojen kohdentamisen käytäntöjä tulisi tarkistaa AOKK:n osalta, jotta kustannusten seuranta on mahdollista.

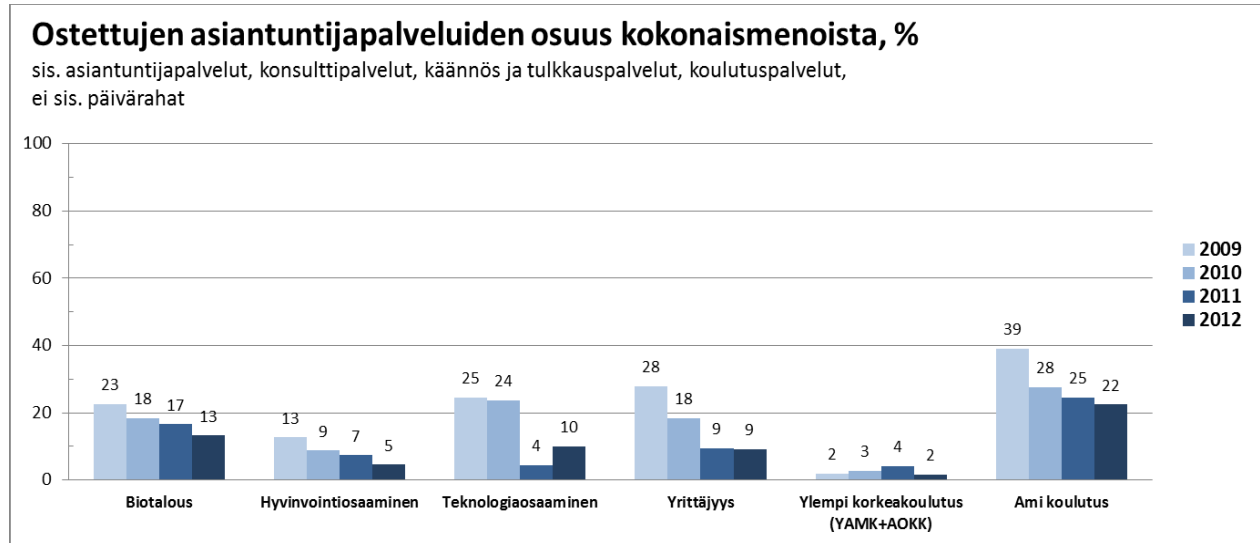
HAMIn tulos on vaihdellut vuosittain. Vuonna 2009 tulos oli tappiollinen (6 695 €) ja vuonna 2010 vastaavasti voitollinen (14 057 €). Vuodet 2011–2012 ovat olleet tappiollisia (yhteensä 87 791 €), mutta jälleen vuonna 2013 päästiin hiukan voitolle. Tulosta on syytä tarkastella yhteistuloksena Biotalouden KT-keskuksen täydennyskoulutuksen tuloksen kanssa vuodelta 2013, koska osa Hamille kuuluvista lomapalkoista on jaksotettu Biotalouden KT-keskuksen täydennyskoulutuksen kirjanpitoon. Molemmilla yksiköillä on sama täydennyskoulutushenkilöstö.

### **Ostettujen palveluiden käyttö**

Suurin osa täydennyskoulutuksen toimeksiannoista ja myös muusta mapa-toiminnasta tehdään yleensä HAMKin oman henkilökunnan ja opiskelijoiden voimin. KT-keskusten täydennyskoulutuksen ja koko mapa-toiminnan toimeksiantojen kokonaiskustannuksista 50 - 80 % on HAMKin oman henkilökunnan palkkoja sivukuluineen. Myös ulkopuolisia asiantuntijoita käytetään tapauskohtaisesti. Kuviossa 2 on ostettujen asiantuntijapalveluiden kustannuksia suhteutettu kunkin KT-keskuksen täydennyskoulutuksen kokonaismenoihin.

Riskienhallinta & Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014



KUVIO 2 *Ostettujen palveluiden määrä KT-keskuksittain täydennyskoulutuksen kokonaiskustannuksista.*

Kuviosta 2 voidaan nähdä, että ostopalvelujen määrä suhteessa KT-keskusten kokonaiskustannuksiin (%) on laskenut tasaisesti kaikissa KT-keskuksissa vuosina 2009 – 2012. Vähiten ulkopuolista asiantuntijapalvelua on ostanut Ylemmän korkeakoulutuksen KT-keskus (AOKK ja YKK).

Asiantuntijapalveluiden ostaminen ulkopuolelta on tarkoituksenmukaista, jos tarvittavaa asiantuntemusta ei löydy omasta organisaatiosta. Pääsääntöisesti toiminnassa pyritään hyödyntämään oman henkilökunnan osaamista.

## 5 YHTEENVETO HAASTATTELUISTA JA WEBROPOL -KYSELYSTÄ

Mapa-selvitystä varten haastateltiin (haastattelulomake liitteenä 2) kahdeksaa KT-keskusten täydennyskoulutuksesta vastaavaa päällikköä tai muuta asiantuntijaa. Haastattelujen lisäksi lähetettiin Webropol -kysely (ks. liite 3) yhteensä 10:lle KT-keskuksen johtajalle ja tutkimusjohtajalle. Kyselyyn vastasi kuusi henkilöä. Kysymykset laadittiin haastattelukysymysten pohjalta.

Seuraavassa esitellään KT-keskuksittain laadittu yhteenveto tehdyistä haastatteluista ja kyselyistä. Yhteenvedossa ei mainita nimeltä KT-keskuksilta kysytyjä ja heidän ilmoittamiinsa yhteistyökumppaneita.

### 5.1 Biotalouden KT-keskus

#### **Mapa-toiminnan hinnoittelu**

Mapa-toiminnan hinnoittelun kerrotaan tapahtuvan HAMKin ohjeistuksen mukaisesti. Hinnoittelun pohjana käytetään tarjouslaskentalomaketta, jossa huomioidaan toiminnan kustannukset ja katevaatimus. Laskentatapa vaihtelee jonkin verran yksiköittäin. Täydennyskoulutuksen kautta myytävää mapa-toimintaa pidetään hinnoittelultaan selkeimpänä kokonaisuutena.

#### **Mapa-toiminnan suunnittelu**

Kerätyn aineiston pohjalta ilmenee, että Biotalouden KT-keskuksen täydennyskoulutuksen tavoitteet määritellään täydennyskoulutusyksikössä ja hyväksytään johtotiimissä. Täydennyskoulutushenkilöstö laatii oman budjetin, jossa huomioidaan toiminnan katteellisuus. KT-keskuksen käytännön mukaan täydennyskoulutuspäällikkö esittelee johtotiimin kuu-kausikokouksissa täydennyskoulutuksen tilanteen. Samassa yhteydessä kartoitetaan myös henkilöstötarve.

#### **Mapa-toiminnan sisällöt**

Mapa-toiminnan sisältöjen suunnittelussa kerrotaan noudatettavan kysyntäperustetta. Kursitarjonta laaditaan kysyntäkartoitusten kautta ja tältä pohjalta määritellään resurssitarve. Resurseja kartoitetaan koko HAMKista ja ne räätälöidään tarpeen mukaan. Sektorikohtaisissa koulutuksissa (metsä, maaseutu, puutarha, maisemansuunnittelu, kestävä kehitys) korostuvat organisaatioiden toiminnan kehittäminen sekä alakohtaiset erityiskysymykset (lainsäädäntö, lomitus, kasvihuoneteknologia ja paikkatieto mm.).

Tulevaisuuden mapa-toiminnassa näyttäisi korostuvan Biotaloudesta businesssta -periaate sekä alan organisaatioiden kehittäminen.

#### **Mapa-toiminnan kiinnittyminen HAMK-strategiaan ja FUAS-osaamisaloihin**

Biotalouden KT-keskus suunnittelee jatkossa keskittyvänsä yritystoiminnan kehittämiseen, pk-yritysten tukemiseen sekä innovaatiotoimintaan. Tavoitteena on, että luonnonvaraosaamisen kärkiä hyödynnetään myös Ammatillisen huippuosaamisen tutkimusyksikön toiminnassa.

Kerätyn aineiston mukaan FUAS-osaamisaloista Ympäristö- ja energiatehokkuus näyttäisi kiinnittyvän parhaiten KT-keskuksen osaamiseen. Toiminnan keskiössä ovat kysymykset, jotka liittyvät luonnonvarojen kestäväan käyttöön ja uusiutuvan energian tuottamiseen. Yh-

Riskienhallinta & Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

teiskunnan turvallisuus ja eheys -osaamisalassa korostuvat mm. ruokaturva ja -huoltokysymykset sekä vihreä kaupunkiympäristö.

### **Opiskelijoiden osallistuminen mapa-toimintaan**

Opiskelijoiden osallistuminen mapa-toimintaan näyttäisi olevan tällä hetkellä vähäistä.

### **Palautteen kerääminen**

Haastattelun ja kyselyn tulosten mukaan täydennyskoulutuksista kerätään palautetta säännöllisesti. Muussa mapa-toiminnassa palautteen kerääminen ei ole yhtä systemaattista. Palautetta saadaan lähinnä henkilöstön ja tilaajan vuorovaikutuksen kautta. Palautteista ei ole tehty koostetta.

### **Itsearvioanalyysi**

Täydennyskoulutusyksikön kerrotaan tekevän itsearvioanalyysyjä. KT-keskuksen eri yksioissa mapa-toiminnan määrä vaihtelee, jonka nähdään vaikuttavan arviointien systemaattisuuteen.

### **Verkkokoulutus ja sen hyödyntäminen**

Verkkokoulutusta hyödynnetään tilanteen mukaan osana kurssien toteutusta. Mobiiliosaimista pidetään yhtenä tärkeänä mapa-toimintamuotona. Verkkokoulutuksen määrään oletetaan jatkossa lisääntyvän.

### **Mapa-toiminnan kehittäminen**

Biotalous KT-keskuksen mapa-toimintaa pyritään kiinnittämään osaksi KT-keskuksen strategista suunnittelua ja ennakointia. Bioprosessi- ja elintarvikealan liittyminen KT-keskukseen nähdään monipuolistavan mapa-koulutustarjontaa. Myös yritysten tarve kehittää luonnonvara-alan osaamistaan on kasvussa ja sen uskotaan lisäävän täydennyskoulutuksen kysyntää.

Mapa-toiminnan kehittämisen esteenä pidetään luonnonvarayritysten vähäisyyttä. Alan yritykset ovat pieniä, eikä niillä ole resursseja panostaa kehittämistoimintaan. Näin ollen Biotalous KT-keskuksen mapa-toiminta kohdentuu pääosin julkisiin toimijoihin.

## **5.2 Hyvinvointiosaamisen KT-keskus**

### **Mapa-toiminnan hinnoittelu**

Hyvinvointiosaamisen KT-keskuksen mapa-toiminnan hinnoittelun ilmaistaan tapahtuvan HAMKin maksullisen palvelutoiminnan linjausten mukaisesti. Toiminnan lähtökohtana pidetään mapa-toiminnan katteellisuutta. Käytännön suunnittelun ja toteutuksen hoitaa koulutuspäällikkö.

### **Mapa-toiminnan suunnittelu**

Kerätyn aineiston mukaan KT-keskuksen mapa-toiminnan tavoitteet asetetaan vuosittain osana tatu-prosessia. Arvioinnin pohjana käytetään edellisten vuosien toteumia ja tulevien vuosien strategisia tavoitteita. Työaika- ja henkilöstösuunnittelu tehdään kehityskeskustelujen ja TAS-neuvottelujen yhteydessä.

Valtaosan (n. 85 %) kouluttajista kerrotaan tulevan omasta KT-keskuksesta. Suunnittelun ongelmana pidetään sitä, että osa täydennyskoulutuksista myydään suoraan koulutusohjelmista, täydennyskoulutushenkilöstön ohi.



Riskienhallinta & Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

### **Mapa-toiminnan sisällöt**

Mapa-toiminnan sisältöjen ilmaistiin määrittyvän ennakoivan kysyntä- ja tarjontaperusteisuuden perusteella. Alan vaatimat osaamisen kehittämisen tarpeet määrittävät mapa-toiminnan sisältöjä (mm. demopassi, palveluohjaus, saattohoito). Täydennyskoulutusten suunnittelussa pyritään huomioimaan koulutusten jatkuvuus.

### **Mapa-toiminnan kiinnittyminen HAMK -strategiaan ja FUAS -painoaloihin**

Mapa-toiminnan kiinnittyminen HAMK-strategiaan ja painoaloihin liittyy KT:n tatu-prosessiin. Suunnitteluprosessi oli kesken haastattelua ja kyselyä tehtäessä.

### **Opiskelijoiden osallistuminen mapa-toimintaan**

Hyvinvointiosaamisen KT-keskuksen opiskelijoiden kerrotaan osallistuvan ei-katteelliseen mapa-toimintaan osana opintojaan. Katteellisessa toiminnassa he eivät vielä toistaiseksi ole mukana.

### **Palautteen kerääminen**

Palautteen keräämisen kerrotaan olevan systemaattista.

### **Itsearvioanalyysi**

Itsearvioanalyysin tekemisen sanotaan olevan jatkuvaa ja systemaattista toimintaa. Lisäksi käytetään Bostonin analyysia ja SWOT-analyysia.

### **Verkkokoulutus ja sen hyödyntäminen**

Hyvinvointiosaamisen KT-keskuksessa Moodle -oppimisolusta näyttäisi olevan käytössä kaikissa opintopisteytyisissä koulutuksissa. Verkkokoulutusta käytetään myös lähiopetuksen lisänä (esim. lääkehoito). Jatkossa verkkokoulutuksen määrään pyritään panostamaan nykyistä enemmän.

### **Mapa-toiminnan kehittäminen**

Mapa-toiminnan merkitys osana KT-keskuksen kokonaistoimintaa nähdään lisääntyvän taloudellisen tilanteen yhä heikentyessä. Myös työelämän niukkenevien taloudellisten resurssien oletetaan entisestään kiristävän kilpailua palvelun tarjoajien välillä. KT-keskuksen koulutuksen rakennemuutokset aiotaan ottaa huomioon uusia mapa-toimintoja suunniteltaessa. Tällä tarkoitetaan esim. ohjaustoiminnan osaamisen nykyistä laajempaa hyödyntämistä koko hyvinvointialan täydennyskoulutuksessa.

Hyvinvointiosaamisen KT-keskuksen täydennyskoulutustiimi koetaan pieneksi ja samalla myös haavoittuvaksi. Epävarmaa henkilöstötilannetta pidetään kuormittavana ja kehittämistä vaikeuttavana. TKI-hankkeissa kerrotaan olevan täydennyskoulutustoimintaa, joka ei kulje täydennyskoulutusyksikön kautta. Täydennyskoulutuksen arvostusta KT-keskuksen sisällä ei pidetä riittävän hyvänä.

## **5.3 Teknologiaosaamisen KT-keskus**

### **Mapa-toiminnan hinnoittelu**

Teknologiaosaamisen KT-keskuksen mapa-toiminnan kerrotaan olevan pääosin katteellista toimintaa. Eniten toimintaa on Ohutlevykeskuksessa, jossa jokainen toimeksianto perustuu tarjoukseen. Tarjoukset laaditaan tapauskohtaisesti. Hinnoittelu pohjautuu toiminnan todellisiin kustannuksiin, joita verrataan muiden tutkimuslaboratorioiden hinnoitteluun. Toimeksiannosta riippuen tarjoushinta on joko kokonaishinta tai todelliseen työmenekkiin perustuva tuntiveloitushinta. Työveloitushintaan vaikuttaa toimeksiannon laajuus. Tutkimus-

Riskienhallinta & Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

laitekulut veloitetaan listahinnoilla, joihin sisällytetään tila- ja käyttökustannukset. Jos mapa-toimintaan liittyy opiskelijatöitä, hinnoittelu voi olla asiakkaalle edullisempi. Hinnoittelussa pidetään tärkeänä todellisten kustannusten määrittämistä.

Teknologiaosaamisen KT-keskuksessa kerrotaan olevan joitakin volyymiltaan pieniä mapa-toimintoja, joita henkilöstö on pitänyt taloudellisesti kannattavina, mutta joiden kustannukset on laskettu virheellisesti. KT-keskuksen johto on puuttunut asiaan.

### **Mapa-toiminnan suunnittelu**

Teknologiaosaamisen KT-keskuksen mapa-toiminnan tavoitteiden määrittelyn tekee KT-keskuksen johto. Tavoitteeksi on asetettu HAMKin koko toiminta-alueen palveleminen ja taloudellinen kannattavuus. Ohutlevykeskuksen palveluja käyttävät yritykset kaikkialta Suomesta. Toiminnan toteutukseen varaudutaan työaikasunnittelussa siltä osin kun tulevat tehtävät ovat tiedossa. Tekniikan opettajien vajaiden työkuormien nähdään edistävän mapa-toimintaan osallistumista. Kouluttajien löytämistä KT-keskuksista pidetään toisinaan varsin haastavana. Työelämäpalvelun tukitoimintoja on pyritty vahvistamaan eri toimipisteissä.

### **Mapa-toiminnan sisällöt**

Teknologiaosaamisen KT-keskuksen mapa-toiminnan kerrotaan perustuvan sekä kysyntään että tarjontaan, painottuen kysyntäperusteisuuteen. Tuotetuille palveluille on oltava kysyntää ja palvelujen on vastattava asiakkaiden tarpeita. Suurin osa mapa-toiminnasta on vakiintunutta. Toimintoja on kehitetty ja kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa, mikä takaa asiakkaan sitoutumisen. Tyypillisinä esimerkkeinä KT-keskuksen mapa-toiminnasta mainitaan Ohutlevykeskuksen asiantuntija- ja testauspalvelut, yrityslähtöisesti toteutetut täsmäkoulutukset (yhteishankinta) ja työvoimakoulutukset.

Mapa-toimintaa halutaan jatkossa keskittää Ohutlevykeskukseen ja Työelämäpalveluihin. Tällöin koulutusohjelmat vastaavat lähinnä siitä mapa-toiminnasta (esim. Mediaverstas), joka liittyy suoraan opiskelijatöihin.

### **Mapa-toiminnan kiinnittyminen HAMK -strategiaan ja FUAS -painoaloihin**

Mapa-toiminnan nähdään kiinnittyvän HAMK -strategian mukaisesti kaikkiin neljään tutkimusyksikköön (Ohutlevykeskus, biotalous ja bioprosessiteknologia, arjen digitaalisuus ja ammatillinen huippuosaaminen).

FUAS -painoaloista tärkeimpänä pidetään teknologiaosaamista ja yrittäjyyttä. Toiseksi tärkeimpänä nähdään ympäristö- ja energiatehokkuus (mm. vesi- ja ympäristöasiat). Yhtymäkohtia löytyy myös Yhteiskunnan turvallisuus ja eheys -painoalaan (mm. elintarviketurvallisuus) sekä hyvinvoinnin turvaamiseen.

### **Opiskelijoiden osallistuminen mapa-toimintaan**

Opiskelijoiden kerrotaan olevan mukana mapa-toiminnassa esim. tutkimusavustajina ruutiiniluontoisissa tehtävissä (harjoittelijat, tuntityöntekijät, kesätyöntekijät, vaihtoopiskelijat) ja pienimuotoisten selvitysten tekijöinä. Myös opinnäytetöitä tehdään osana mapa-toimintaa.

Haasteina opiskelijoiden osallistumisessa mapa-toimintaan pidetään aikatauluja, opastuksen ja valvonnan organisointia sekä opiskelijoiden tieto- ja taitotasoa vastaavien työtehtävien määrittämistä.

Riskienhallinta & Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

### **Palautteen kerääminen**

Kerätyn aineiston mukaan mapa-toimintaan liittyvistä koulutuksista pyydetään aina palautetta. Laajemmista koulutuksista tehdään loppuraportti, jossa palautteet vedetään yhteen. Työvoimapolitiittisissa koulutuksissa on oma palautejärjestelmä. Ohutlevykeskuksessa palautteet kerätään laatujärjestelmän mukaisesti. Palautteista ja niiden hyödyntämisestä löytyy kirjalliset dokumentit, joista on koosteita saatavilla.

### **Itsearvioanalyysi**

Tehdystä haastattelusta ja kyselystä käy ilmi, että Ohutlevykeskuksessa ja Työelämäpalveluissa mapa-toiminnan toteutumia seurataan tarkasti. Toiminnan laatua pyritään parantamaan itsearvioinnin ja asiakaspalautteiden perusteella.

### **Verkkokoulutus ja sen hyödyntäminen**

Teknologiaosaamisen KT-keskuksessa verkkokoulutusta näyttäisi olevan hyvin vähän. Käytössä on lähinnä Moodle, jota hyödynnetään materiaalin keräämisessä ja tiedottamisessa. Verkkokoulutuksen määrään aiotaan panostaa tulevaisuudessa.

### **Mapa-toiminnan kehittäminen**

Teknologiatoiminnan KT-keskuksessa halutaan panostaa Ohutlevykeskuksen ja Työelämäpalveluiden toiminnan kehittämiseen. KT-keskuksen kaikki mapa-toiminnot pyritään viemään koko maantieteelliselle toimialueelle. Käytössä olevat resurssit määräävät mapa-toiminnan laajuuden. Resursseista henkilöstöresurssia sekä laitekantaa pidetään rajoittavina tekijöinä. Myös HAMKin sisäisten kouluttajien hinnoittelun kirjavuuden ilmaistaan aiheuttavan ongelmia.

Koulutusohjelmien henkilökunnan (opettajat) osallistamiseen mapa-toimintaan aiotaan panostaa jatkossa enemmän. Tällä hetkellä opetukseen käytettävä aika estää nopean reagoinnin mapa-toimeksiintoihin. Myös opettajien kiinnostuksessa ja osaamisessa nähdään olevan kehitettävää.

## **5.4 Ylemmän korkeakoulutuksen KT-keskus**

### **Mapa-toiminnan hinnoittelu**

Ylemmän korkeakoulutuksen KT-keskuksen mapa-toiminnan hinnoittelun kerrotaan pohjautuvan HAMKin mapa-ohjeeseen.

### **Mapa-toiminnan suunnittelu**

Kerätyn aineiston pohjalta ilmenee, että KT-keskuksessa on runsaasti olemassa olevia hankke- ja palvelusopimuksia, joihin budjetointi pohjaa. Lisäksi hyödynnetään täydennyskoulutuspäällikön asiakastuntemusta. Yhteistyökumppanien kanssa käydään säännöllisiä neuvotteluja.

Aineiston mukaan työaika-suunnitelmista neuvotellaan esimiesten ja työntekijöiden kesken. Ennalta varautumista pidetään tärkeänä. KT-keskuksen opettajista 70 %:n tekee täydennyskoulutusta. Ulkopuolisia opettajia käytetään vain vähän. Mapa-toimintaa halutaan jatkossa kehittää siten, että AOKK ja YAMK voisivat toteuttaa sitä yhdessä. Toiminnan suunnittelua tehdään osana käynnissä olevaa Ylermi -hanketta.

Riskienhallinta & Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

### **Mapa-toiminnan sisällöt**

Mapa-toiminnan sisällöt rakentuvat sekä kysynnän että tarjonnan mukaan (tilauskoulutukset asiakkailta, tarjouspyynnöt, OPH:n pyynnöt). Jatkuvia kumppanuussopimuksia on tällä hetkellä 11 kappaletta. Kumppanuusneuvotteluja käydään puolivuositain.

Yleensä asiakkailla on varsin täsmälliset toiveet. Tavoitteeksi asetetaan, että nykyisen täydennyskoulutuksen rinnalle saadaan enemmän valmennuksia, palveluita, kehittämisprosesseja ja valtakunnallisia seminaareja. Koulutusvientä (pedagoginen opettajakoulutus, kielikoulutus) pidetään yhtenä merkittävänä tulevaisuuden mahdollisuutena.

### **Mapa-toiminnan kiinnittyminen HAMK -strategiaan ja FUAS -painoaloihin**

HAMK-strategiassa mainittujen tutkimusyksiköiden konkretisoinnin ja jäsentelyn kerrotaan olevan vielä kesken. Tulevalla Ammatillisen huippuosaamisen tutkimusyksiköllä nähdään kuitenkin olevan paljon potentiaalia esim. huippuosaamisen valmennuksia ajatellen.

FUAS -painoaloista kytköksiä löytyy lähinnä hyvinvoinnin turvaamiseen sekä yhteiskunnan eheyteen ja turvallisuuteen.

### **Opiskelijoiden osallistuminen mapa-toimintaan**

Ylemmän korkeakoulutuksen KT-keskuksen opiskelijat osallistuvat mapa-toimintaan hyvin vähän. Mukana toiminnassa on vain yksittäisiä opiskelijoita.

### **Palautteen kerääminen**

Palautteiden keräämisen mapa-toiminnasta kerrotaan olevan säännöllistä. Pitkistä koulutuksista kerätään myös välipalautteet, joita käsitellään johtotiimissä. Palautekoosteita tehdään tapauskohtaisesti.

### **Itsearvioanalyysi**

Varsinaista itsearvioanalyysia ei ole tehty.

### **Verkkokoulutus ja sen hyödyntäminen**

Verkkokoulutusta pidetään tieto- ja viestintätekniikan koulutuksen olennaisena osana. Myös NMT-koulutukset toteutetaan osittain verkossa. Tavoitteena on lisätä verkkokoulutusta jatkossa, koska se on tunnistettu tärkeäksi kilpailuvaltiksi.

### **Mapa-toiminnan kehittäminen**

KT-keskuksen mapa-toiminnan myytäviä tuotteita pidetään vakiintuneina. Kehittämisessä otetaan huomioon rahoittajan näkemykset. Tavoitteena on laajentaa asiakashankintaa yrityksiin ja yhdistyksiin (mm. tiimivalmennus, mentorointi, työyhteisön kehittäminen, kouluttajataidot). Markkinointi uusille asiakasryhmille on jo aloitettu.

Kehittämisen esteenä pidetään yleistä yhteiskunnallista taloustilannetta. Myös FUAS-yhteistyössä nähdään olevan vielä kehitettävää.

## **5.5 Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen KT-keskus**

### **Mapa-toiminnan hinnoittelu**

Kerätyn aineiston mukaan Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen KT-keskuksen täydennyskoulutuksissa noudatetaan HAMKin hinnoitteluohjeita. Business Pointissa toimitaan tapauskohtaisesti huomioiden mm. toimeksiantajan maksukyky. Opintojaksoprojekteja ei toistaiseksi ole hinnoiteltu.

Riskienhallinta & Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

### **Mapa-toiminnan suunnittelu**

Aineistosta ilmenee, että työelämäpalvelupäällikkö ja KT-johtaja sopivat budjettia laadittaessa määrälliset tavoitteet maltillisesti. Ns. varmat koulutukset on sisällytetty työaikasuunnitelmiin ja joillekin opettajille on tehty työaikavarauksia, mikäli heidän osaamiselleen on kysyntää. Työaikasuunnitelmasidonnaisuuden nähdään vaikeuttavan toiminnan suunnittelua. Muotoilussa mapa-toiminta on ”korvamerkitty” muutamille henkilöille. Resursoinnin määrää pidetään liian vähäisenä.

### **Mapa-toiminnan sisällöt**

YRLI KT-keskuksen mapa-toiminnan sisältöjen kerrotaan rakentuvan sekä kysyntä- että tarjontalähtöisesti. Tarjonnasta ei tehdä kovin tarkkaa suunnitelmaa. Potentiaalisia asiakkaita kontaktoidaan aktiivisesti sekä seurataan koulutustarpeista tehtyjä tutkimuksia. Näiden ohella tuotteistetaan henkilökunnan osaamista. Hanketoiminnan osalta periaatteeksi on asetettu, että jokaisesta hankkeesta pitää jäädä myytävä tuote. Muotoilun mapa-toimintaa pidetään pelkästään kysyntälähtöisenä, koska markkinointiin ei ole riittävästi resursseja.

### **Mapa-toiminnan kiinnittyminen HAMK -strategiaan ja FUAS -painoaloihin**

YRLI KT-keskuksen mapa-toiminnan ytimen eli liiketoimintaosaamisen nähdään liittyvän kaikkiin tutkimusyksiköihin. Erityisesti painotetaan arjen palveluja ja teollisuuden digitalisuutta.

Liiketoimintaosaamisen kiinnittymistä FUAS-painoaloihin pidetään luontevana. Kaikille painoaloille voidaan tarvittaessa laatia esim. kysyntä- ja kilpailukartoituksia, markkinointimateriaaleja, markkinointisuunnitelmia, kannattavuusanalysejä, hinnoittelua, www-sivuja, verkkokauppoja ja tietojärjestelmiä. Eniten yhtymäkohtia löydetään teknologiaosaamisen ja yrittäjyyden painoalaan. Myös hyvinvointialan yrittäjyyden edistämistä ja liiketoiminnan kehittämistä pidetään kiinnostavina alueina. Yhteistyössä FUAS-tasolla nähdään vielä olevan paljon kehitettävää.

### **Opiskelijoiden osallistuminen mapa-toimintaan**

Opiskelijoiden kerrotaan osallistuvan mapa-toimintaan Business Pointin ja muotoilun vers maiden kautta lähinnä projektitöitä tehden. Opetuksen ja mapa-toiminnan kiinnittymistä yhteen pidetään luontevana toimintatapana.

### **Palautteen kerääminen**

Kerätystä aineistosta ilmenee, että Business Pointissa jokaisesta toimeksiannosta kerätään palaute, joka käsitellään mapa-toimijoiden palavereissa. Myös täydennyskoulutuksista kerätään palautetta systemaattisesti.

### **Itsearvioanalyysi**

Mapa-ohjeistuksen mukaista itsearvioanalyysia ei ole tehty.

### **Verkkokoulutus ja sen hyödyntäminen**

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen KT-keskuksessa hyödynnetään verkkokoulutusta koulutussisällöistä riippuen. Taloushallinnon kurssit ovat lähes kokonaan verkossa ja uusia suunnitelmia verkkokoulutuksen laajentamisesta on jo tehty (koulutuksen verkkokauppa). Muotoilussa ei käytetä verkkokoulutusta. Verkossa toteutettavan koulutuksen määrän nähdään lisääntyvän jatkossa.

### **Mapa-toiminnan kehittäminen**

Mapa-toiminnan kehittämisessä panostetaan osaamisen tuotteistamiseen. Periaatteena on, että tuotteilla pitää olla riittävästi kysyntää ja hinnoittelun tulee olla kannattavaa. Henkilö-

Riskienhallinta & Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

kunnan tuotteistamis- ja myyntiosaamisessa sekä myös asenteissa nähdään olevan vielä kehitettävää. Nopeisiin toimeksiantoihin on ajoittain vaikea saada kouluttajia (työkuorma jo täynnä) tai opiskelijoita. Lisäksi asiakkaat eivät aina ole valmiita maksamaan opiskelijatöistä kannattavaa hintaa. Resursointiongelmia nähdään olevan eniten muotoilussa.

## 5.6 Hämeen ammatti-instituutti

### **Mapa-toiminnan hinnoittelu**

Hämeen ammatti-instituutin mapa-toiminnassa pyritään siihen, että toiminta kattaa kustannukset ja kilpailuneutraliteetti toteutuu.

### **Mapa-toiminnan suunnittelu**

Koulutusohjelmat varaavat työaika-suunnitelmiin sovitun määrän työtunteja mapa-toimintaa varten. Tarjouspyyntöjä tulee pitkin vuotta, joten tuntivaroituksia säädetään tarpeen mukaan.

### **Mapa-toiminnan sisällöt**

HAMilla kerrotaan olevan vakituisia mapa-asiakkaita. Myös erilaisia täydennyskoulutus-paketteja tarjotaan tilaajan toiveiden mukaisesti. Tällä hetkellä työelämässä oleville potentiaalisille asiakkaille ei pystytä järjestämään riittävästi koulutusta. Tämä nähdään selkeänä kehittämiskohteenä. Mapa-toiminnan kehittämiseen on suunnattu strategisen kehittämisen rahaa sekä tuloksellisuusrahaa.

### **Mapa-toiminnan kiinnittyminen HAMK-strategiaan ja FUAS -painoaloihin**

HAMIn mapa-toiminnan nähdään kiinnittyvän luontevasti biotalouden ja bioprosessiteknologian tutkimusyksikköön. HAMIn rooliksi muotoutuneen käytännön työn tekeminen tutkimusyksiköihin uuden tiedon tuottamiseksi ja välittämiseksi. FUAS -painoalojen suhteen kytkentöjä löytyy lähinnä Teknologiaosaamiseen ja yrittäjyyteen.

### **Opiskelijoiden osallistuminen mapa-toimintaan**

HAMIn opiskelijat osallistuvat mapa-toimintaan hanketoiminnan ja erilaisten messutapah-tumien kautta.

### **Palautteen kerääminen**

Palautteiden keräämisen täydennyskoulutuksista kerrotaan olevan säännöllistä.

### **Itsearvioanalyysi**

Mapa-toimintaan liittyvää itsearvioanalyysia ei ole tehty. Tavoitteena on tehdä jälkilasken-taa vuosilta 2013-2014.

### **Verkkokoulutus ja sen hyödyntäminen**

HAMIn mapa-toiminnassa ei toistaiseksi ole hyödynnetty verkkokoulutusta.

### **Mapa-toiminnan kehittäminen**

HAMIn työelämäyhteyksiä pidetään vahvana, joten asiakkaiden tarpeet saadaan hyvin esil-le. Myös valmiita listauksia sopivista täydennyskoulutusteemoista on jo olemassa. Kilpailu mapa-toimintaa tarjoavien tahojen välillä nähdään vähäisenä. Henkilöstön ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä pidetään jonkinlaisena haasteena. HAMIssa järjestetään ker-ran vuodessa kehittämispäivä henkilöstölle. Mapa-toiminnan kehittämistä on pohdittu vii-meksi v. 2012. Kehittämistoiminnalle ei nähdä olevan erityisiä esteitä.

## 6 HAKKY - MAKSULLISEN PALVELUTOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Maksullinen palvelutoiminta edellyttää henkilöstöltä asiakaspalveluun, taloushallintoon, suunnitteluun ja sidosryhmäyhteistyöhön liittyvää erityisosaamista. Henkilöstön alakohtaisen ammatillisen osaamisen tulee olla ajan tasalla. Mapa-toiminta tarjoaa henkilökunnalle ja opiskelijoille erinomaisen mahdollisuuden ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Tämän päivän kilpailuilla markkinoilla on entistä vaikeampaa menestyä tutuilla, hyväksi koetuilla keinoilla tuottaen samaa kuin aiemminkin. On pystyttävä näkemään sinne minne muut eivät näe ja löytämään uusia mahdollisuuksia sekä kasvun rakennusaineiksi sieltä mistä muut eivät niitä löydä. Asiakasnäkökulma on maksullisen palvelutoiminnan kovaa ydintä. Asiakas asettaa perusteltuja laatu- ja muita vaatimuksia. Ei riitä, että substanssikyvykset hallitaan erinomaisesti. On kehitettävä toimintatapa, jolla koulutus, TKI-toiminta ja mapa-toiminta integroidaan yhteen. Näin edistetään työelämältä tulevien toimeksiantojen joustavaa toteuttamista.

Mapa-toiminnassa, niin kuin muussakin koulutus- ja TKI-toiminnassa, on huomioitava sen kiinnittyminen HAMK:n strategiaan valintoihin. Mapa-toiminnan taloudellinen merkitys korostuu jatkossa. Kehittämisen edellytyksenä on johdon ja koko henkilöstön myönteinen asenne toimintaa kohtaan.

### 6.1 HAMK-tason kehittämisehdotukset

#### **Strategia, toiminnan johtaminen ja organisointi**

Mapa-toiminnan kehittämisen perustaksi tulee laatia KT-keskuskohtaiset strategiat, joissa määritellään mapa-toiminnan asema ja merkitys sekä keskeiset tavoitteet. Nykyisin tavoitteasettelu on kirjavaa. Joissakin KT-keskuksissa se toimii järjestelmällisesti ja johdon ohjaamana, kun taas toisaalla sekä sisällölliset että taloudelliset tavoitteet on asettamatta.

Strategiset kirjaukset tulee olla selkeä osa tatu-prosessia ja sen toimeenpanoa koskevat kirjaukset osa vuosittaista toiminta- ja taloussuunnitelmaa. Tärkeää on, että strategia ei ole erillinen ja arjen toimijoille vieraaksi jäävä asiakirja. Mapa-toiminnan kehittämiseksi tarvitaan myös suunnitelmallista kouluttamista ja perehdyttämistä sekä yhteistä ideointia ja pohdintaa.

Mapa-toiminnan organisointi, vastuut ja käsitteet tulee yhdenmukaistaa KT-keskuksissa niin, että toiminnasta HAMK:n sisällä ja ulospäin muodostuu yhtenäinen kokonaiskäsitys. Tällä hetkellä KT-keskuksissa on eroavuuksia ja käsitteiden käyttö on kirjavaa (täydennyskoulutus, työelämän lähipalvelut ja maksullinen palvelutoiminta). Myös toiminnan organisointi ja henkilöstön nimikkeet ovat erilaisia KT-keskuksittain. Toisissa KT-keskuksissa koulutuspäällikkö vastaa ainoastaan täydennyskoulutuksesta ja toisissa työelämän lähipalveluista, joka on käsitteenä ja toimintona laajempi. Nimike määrittelee ja rajoittaa henkilön toimintaa niin, että koulutuspäällikkö organisoii pääosin täydennyskoulutusta ja työelämäpalvelupäällikkö kokonaisvaltaisemmin koko KT-keskuksen mapa-toimintaa, sisältäen myös opiskelijoiden kontaktoinnin ja osuuskuntatoiminnan.

Kaikilla KT-keskuksilla tulee olla oma palvelukonsepti tai -malli, joka sisältää tuotteistetun mapa-toiminnan (täydennyskoulutukset, toimeksiantotutkimukset, opetuksen yhteydessä tuotetut palvelut ja tuotteet, ministeriöiden ja opetushallituksen määrä- ja erityismäärärahanhankkeet, työvoimapoliittiset koulutukset, opiskelijayhteistyö ja osuuskunnat). Erityi-

Riskienhallinta & Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

sen tärkeää on mapa-toiminnasta vastaavien päälliköiden keskinäinen benchmarking käytännön työn ja toimintamallien yhtenäistämiseksi ja vahvistamiseksi.

### **Kirjanpidon raportoinnin kehittäminen ja toimintaohjeen päivittäminen**

Kirjanpidon raportointia tulee selkeyttää niin, että mapa-toimintaa voidaan tarkastella sekä kokonaisuutena että eriteltyinä palveluliiketoimintaan, toimeksiantotutkimuksiin, työvoimapolitiittiseen koulutukseen, ministeriöiden ja opetushallituksen määrärahoihin ja erityismäärärahoihin sekä opetuksen yhteydessä tuotettuihin palveluihin. Hankkeiden erottaminen kirjanpidossa omaksi kokonaisuudeksi on välttämätöntä, jotta mapa-toiminnan kokonaisuudesta saadaan luotettavaa raportointitietoa. Tämä helpottaa myös kohteiden ja katevaateiden toteutumisen seuranta. Palveluliiketoiminnassa on selkeä katevaade. Toimeksiantotutkimukset tulee olla tilivuositasolla KT-keskuskohtaisesti kustannukset kattavaa (+/- 0) toimintaa. Määrärahapäätöksen ehdoissa edellytetään, että voittoa ei saa syntyä kohdetasollakaan. Opetuksen yhteydessä tuotetuista palveluista ja tuotteista syntynyt tappio voidaan kattaa toimintamäärärahalta.

Kirjanpidon rakenteellisessa uudistamisessa on huomioitava myös uuden rahoitusmallin ja TK-tilaston jaotteluperusteet. Toiminnan muuttuminen osakeyhtiömuotoiseksi aiheuttaa muutoksia kirjanpidon rakenteeseen ja mahdollisesti myös tileihin. Muutoksia voi tulla myös uuden strategian mukaisesta sisäisestä organisoinnista (esim. yhteiset yliopettajat yhteistyökumppaneiden kanssa). Tämä vaatii yhteistä sopimista ja ohjeistusta. Taloushallinnossa on alustavasti valmistauduttu näihin muutoksiin, mutta niiden toteuttaminen vaatii vielä paljon eri tahojen välistä yhteistoimintaa.

Mapa-toiminnan määritelmiä tulee päivittää mapa-toimintaohjeeseen siten, että määrittelyssä käytetään kirjanpitojärjestelmän mukaista toimintamuotojen erittelyä. Lisäksi tulee huomioida tutkimusyksiköiden ja -ryhmien perustamisen ja organisoinnin edellyttämät mahdolliset muutokset. Hinnoitteluohjeen hsk- ja yk-kertoimet tarkistetaan 2013 tilinpäätöksen antamien lukujen mukaisiksi. Kertoimia päivitetään joka tapauksessa rakennerahastojen ohjelmakauden vaihduttua.

Mapa-ohjeen mukaiset itsearviointianalyysit tulee liittää PROJEKTORIin. Nyt tehdyn selvityksen mukaan vain yksi KT-keskus on laatinut mapa-toiminnasta itsearviointianalyysin, mutta ei ole vienyt sitä PROJEKTORIin. Mapa-toiminnan itsearviointien laatimista, analysointia ja dokumentointia pitää jatkossa selkiyttää.

### **Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja työajat**

Mapa-toiminnan yhteensovittaminen KT-keskusten työaikasunnitelmiin on haastavaa ja vaatii kehittämistoimenpiteitä. Opetushenkilöstön osallistumista mapa-toimintaan vaikeuttaa nykyinen lukuvuositasoinen työaikasunnittelu, joka tehdään ennakkoon tulevalle vuodelle. Työaikasunnitelmaan määritellään myös muun kuin opetustyön osuus. Lisäksi erilaisilla työehtosopimuksilla tekevien henkilöiden kiinnittäminen mapa-toimintaan on haasteellista, koska sen koetaan aiheuttavan eriarvoisuutta palkkauksen suhteen. Opettajaresurssin varaaminen ja aikatauluttaminen mapa-toimintaa varten vaatii joustavampia työaika- ja palkkausjärjestelmiä.

Käytettävissä olevat henkilöresurssit vaikuttavat suuresti palvelupyyntöjen toteuttamiseen asiakkaan haluamassa aikataulussa. Lyhyet määräaikaiset työsuhteet eivät edistä pitkällä aikajänteellä osaamisen ja mapa-toiminnan kehittymistä. Erityinen osaaminen tiettyjen palveluiden tuottamisessa saattaa olla vain yhdellä henkilöllä. Olemassa oleva hiljainen tieto katoaa henkilöstön vaihtuvuuden myötä. Sijaisuuksien ja lisäresurssien varmistaminen,



Riskienhallinta & Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

esim. lomien ajaksi on puutteellista tai puuttuu kokonaan, vaikka vastuuhenkilöt on nimetty.

Mapa-toiminnan kehittämisen keskeisenä tavoitteena on kannustinjärjestelmän luominen ja tavoitteiden asetannan ja tulosten arvioinnin systematisointi. Tavoitteet ja tulokset voivat olla paljon muutakin kuin pelkkiä euroja.

### **Suunnitelmallisuus ja ennakoiva asenne**

Mapa-toiminnan suunnitelmallisuutta, systemaattisuutta ja tehokkuutta tulee lisätä kuvaamalla ansaintalähteet, voiton tavoittelun periaatteet ja erityisen huolellisesti hinnoittelu- ja kustannusrakenteeseen vaikuttavat tekijät sekä verkostovaikutukset. Verkostovaikutukset tulee ajatella monipuolisesti esim. yhteistyöverkostojen vahvuuksien hyödyntämisenä yhteistarjousten laatimisessa ja kv-palvelutarjonnassa. Näin voidaan kehittää ansaintalogiikan mukaista liiketoimintamallia.

HAMKin KT-keskukset edustavat erilaisia aloja ja niissä on erilaisia mapa-toiminnan käytäntöjä ja toimintakulttuureja. Yhteistyötä KT-keskusten sisällä ja eri alojen välillä on vähän, joten siinä on selkeästi kehittämisen mahdollisuuksia. Yhteistyötä tehdään lähinnä tuote- ja palvelukokonaisuuksien tuottamisessa. Sen sijaan toiminnan markkinoinnissa ja myynnissä yhteistyötä ei juuri ole tehty. Markkinointiosaamista tulisi kehittää ja luoda KT-keskusten yhteistyömalli tehokkaan markkinoinnin järjestämiseksi.

Mapa-toiminnan kehittymisen edellytyksenä on sen merkityksen, tavoitteiden ja sisällön kirkastaminen. Mapa-toiminnan kehittämisessä tarvitaan ennakoivaa asennetta, joka tarkoittaa tietoista pyrkimystä jatkuvasti arvioida toimintaympäristön muutoksia ja niiden taustalla vaikuttavia syitä. Olennaista on tuotetun tulevaisuustiedon hyödyntäminen, mahdollisimman laajan joukon osallistuminen tiedon kartuttamiseen ja tulevaisuusorientoitunut näkökulma. Ennakoinnissa on lupa ”ajatella tulevaisuudesta toisin”, käyttää mielikuvitusta ja haastaa vallitsevat käsitykset.

### **Asiakkuuksien kehittäminen**

Mapa-toiminnan toteuttamisessa tulee oivaltaa ansaintalogiikan periaatteet, eli ydinajatus siitä, miksi toimintaa tehdään. Asiakkuuksien segmentoinneissa on määriteltävä kenelle tuotetta tai palvelua myydään ja markkinoidaan. HAMKissa palveluja myydään lähinnä vakioituneille asiakkaille ja palvelujen myynti perustuu pääasiassa henkilökohtaiseen suhdetyöhön ja sen kautta muodostuneisiin asiakkuuksiin. Toiminta vakioasiakkaiden kanssa on luontevaa, mutta uusien asiakkaiden hankkimiseen ei välttämättä ole keinoja. Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen on tärkeää.

Asiakkuuksiin vaikuttavat tekijät muuttuvat entistä nopeammin ja pysyvät, pitkäaikaiset asiakkuudet eivät ole itsestäänselvyys. Asiakaskokemukseen vaikuttaa itse palvelutapah-tuman lisäksi myös asiakkaan ennako-odotukset ja mielikuvat. Palveluiden on tuotettava asiakkaille lisäarvoa, niiden on oltava helposti asiakkaiden hyödynnettävissä ja myös palvelukokemuksen pitää olla kunnossa. Ilman syvällistä asiakkuuksien ymmärtämistä, ei mapa-toiminnan kehittäminen ole mahdollista.

Laadukkaan mapa-toiminnan kehittäminen edellyttää myös systemaattista asiakaspalautteen keräämistä ja palautteen hyödyntämistä, jotta pystytään reagoimaan tilanteisiin jo etukäteen ja korjaamaan mahdolliset puutteet ajoissa. Asiakslupauksen ja etenkin sen lunastamisen tulee olla keskeinen toimintaa ohjaava periaate. KT-keskuksissa palautteiden kerääminen ja niiden hyödyntäminen on pääosin systemaattista, mutta kehittämiskohteitakin

Riskienhallinta & Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

löytyy. Myös uusia, innovatiivisia palautteiden keräämistapoja on hyödyllistä kokeilla (esim. SurveyMonkey, tekstiviestikysely).

### **Tuotteistaminen**

HAMKissa jo aloitettua mapa-toiminnan tuotteistamista tulee lisätä. Mapa-toiminnan kehittämisen kannalta on luotava sellaisia rakenteita, joissa mapa-toiminnan mahdollisuuksien tunnistaminen tehdään läpinäkyväksi. Hanketoiminnassa tämä tarkoittaa sitä, että palvelun/tuotteen syntyminen mahdollisuus tunnistetaan jo hankkeen suunnitteluvaiheessa.

Mapa-toimintaan liittyvien toimintatapojen uudistaminen on tulevaisuutta ajatellen tärkeää. HAMKissa on toteutettu runsaasti hankkeita, joista syntyneitä tuoteideoita ei ole jatkokehitetty eikä hyödynnetty. Osasyynä on se, että ellei ideoita ole pystytty heti hankkeen päätyttyä jalostamaan tuotteeksi/palveluksi, on jääty odottelemaan rahoitusehdon mukaisen viiden vuoden määräajan kulumista. Tämän jälkeen asiaa ei muista enää kukaan.

Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisessa voi olla kysymys myös sellaisen palvelun tuotteistamisesta, jota kukaan ei ole huomannut edes pyytää. Uusien tarjoomien, kanavien ja palveluiden kehittäminen edellyttää asiakkaiden käyttäytymisen ymmärtämistä. Tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän tutkittua tietoa asiakkaiden tarpeiden, elämäntyylien, arvojen ja ostokäyttäytymisen muutoksista.

### **Hinnoittelu**

Mapa-toiminnan toimeksiantojen hinnoittelussa sovelletaan pääosin toimintaohjeen hinnoitteluohjetta. Hinnoittelussa joudutaan huomioimaan hsk- ja yk-kertoimien lisäksi muitakin tekijöitä, eikä hinnoittelu toteudu kaikissa toimeksiannoissa ohjeen mukaan. Hinnoittelun kannattavuuden seurantaan tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota ja ottaa käyttöön tehokkaat seurantatavat. Ainakin suuremmista toimeksiannoista tulisi laatia jälkilaskelma, josta ilmenee toteutunut taloudellinen tulos.

### **Markkinointi ja näkyvyys**

HAMKin järjestelmät mahdollistavat mapa-toiminnan markkinoinnin sosiaalisessa mediassa (esim. Youtube, Twitter, Facebook). Tällä hetkellä näitä työkaluja hyödynnetään melko vähän. HAMKin verkkosivuilta on löydettävissä perustietoa tarjolla olevasta mapa-toiminnasta, mutta sivustoa voisi kehittää selkeämmäksi.

Yhteistyökumppaneita ja opiskelijoita kannattaisi hyödyntää koko HAMKia käsittävän mapa-toiminnan markkinoinnin suunnittelussa ja toteutuksessa. Myös yhteistyökumppanit tuovat yleensä mukanaan raikkaita toteuttamiskelpoisia ideoita.

Riskienhallinta & Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

### **Yhteistyö ja kumppanuus**

Työelämän tarpeiden kartoittamisen tulee olla jatkuvaa vuoropuhelua ja osallistumista alueen kilpailukykyä kehittävään toimintaan. HAMKissa on perusteltua tarjota myös korkean osaamisen palveluja, joita alueella tai kansallisesti ei ole tarjolla. On myös tunnistettava markkinat ja määriteltävä sen tarjoama potentiaali halutuiksi asiakkuuksiksi. Näiden asiakkuuksien kanssa yhteistyön pitkäjänteinen kehittäminen ja suhteen ylläpitäminen mahdollistaa myös proaktiivisen palvelujen kehittämisen.

HAMKissa yhteistyö työelämän kumppaneiden kanssa perustuu usein yksittäisten työntekijöiden suhteisiin. Yhteistyötä tehdään samojen vakiintuneiden yhteistyötahojen kanssa, jolloin uusien yhteyksien etsiminen unohtuu. Elo–lokakuussa 2013 tehty työelämäneustajien suorittama arviointi, jossa arvioitiin mm. HAMK:n henkilöstön työelämäsuhteita ja TKI-yhteistyötä työelämän kanssa, tukee em. näkemyksiä. Arvioijat esittivät keskeiseksi kehittämiskohteeksi yhteistyön laajentamisen siten, että etsitään aktiivisesti uusia yhteistyötahoja olemassa olevien lisäksi. Kehittämistä edellyttää myös nykyinen yhteistyösuhteiden henkilöityminen. Arvioinnin pohjalta esitettiin yhteistyösuhteiden suunnitelmallista kehittämistä liittyen yhteyksien ylläpitoon (asiakkuudenhallintajärjestelmä), seurantaan, dokumentointiin ja mittareihin. Lisäksi toivottiin, että työelämä otetaan mukaan suunniteluun (Kariniemi 2013).

Mapa-toimintaan liittyvä FUAS-yhteistyö on toistaiseksi vähäistä. Yhteistyömahdollisuuksia voidaan nähdä esim. koulutusvientiin ja yhteisen palautejärjestelmän kehittämiseen liittyen. Koulutusviennissä FUAS-ammattikorkeakoulut eivät kilpaile keskenään, koska yhteistyöstä on hyötyä kaikille osapuolille. Yhteistoiminta lisää toteutusresursseja ja osaamista sekä vahvistaa referenssejä. Mapa-palautejärjestelmään on mahdollista kehittää koko FUASia kattava täydennyskoulutuksen palautelomake.

### **Kansainvälistymisen haasteet TKI- ja palvelutoiminnassa**

Korkeakoulujen kansainvälistymistä on linjattu strategioissa profiloitumisena vahvuusalueille koulutuksessa ja tutkimuksessa. Maksullisen palvelutoiminnan kansainvälistyminen edellyttää volyymin kasvattamista eli kansallisten osaamiskeskittymien, verkostojen ja kumppanuuksien rakentamista. Asiantuntijoiden osaaminen on tuotteistettava osapuolia hyödyttävällä tavalla. (Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009–2015, 28.)

HAMK:n uuden strategian mukaan aluevaikuttavuus, työelämälähtöinen tutkimus ja kansainvälisyys ovat lähtökohtia TKI-toiminnalle, joten tämä strateginen lähtökohta on huomioitava myös mapa-toiminnassa. HAMK voi olla kansainvälisesti vartenotettava toimija vain harvoilla osaamisen alueilla. Tämä edellyttää osaamisalueiden strategisia valintoja (tutkimusyksiköt/-ryhmät) ja tehtyjen valintojen jatkuvuuden turvaamista.

### **Koulutusvientit**

Suomen koulutusvientistrategian (2010) mukaan koulutuspalvelujen tuotteistaminen koulutusvientit varten on kansainvälisesti merkittävää toimintaa. Julkiset toimijat, kuten korkeakoulut voivat toimia yksityisenä koulutuspalvelun tuottajana ja tarjota maksullista koulutusta vientitoimintana samoin kuin yksityiset yritykset. Koulutusta järjestävillä ja siihen rahoitusta saavilla organisaatioilla on mahdollisuus tarjota myös tutkintoon johtavaa koulutusta lainsäädännön mukaisesti. (OPM, koulutusvientistrategian työryhmä 2010, 7-11.)

Koulutusvientitoiminnan haasteena on toimijoiden pienuus ja kansainvälistymisen vaatima monipuolinen osaaminen ja volyymi, joka on mahdollista vain yhteistyöllä ja verkottumalla. Jos viennissä aiotaan tosissaan onnistua, pitäisi korkeakoulujen perustaa yhteisiä markkinointi- ja myyntiyhtiöitä, jotka tutkintokoulutuksen lisäksi myisivät ulkomailla

Riskienhallinta & Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

toteutettavaa täydennyskoulutusta. Isot yliopistot pystyvät yksinkin toimimaan kansainvälisillä markkinoilla, mutta pienemmiltä toimijoilta vaaditaan laajempaa yhteistyötä. Näin ollen tarvitaan siis FUAS-ammattikorkeakoulujen yhteistyön lisäksi myös laajempaa verkostoa. HAMK on ollut aktiivinen ja tehnyt hyviä avauksia koulutusviennin suhteen.

Ennen kuin maan rajojen ulkopuolella toteutettavassa koulutusviennissä voidaan onnistua, pitäisi pystyä myös kilpailukykyiseen tuotteistamiseen. Kustannuskilpailukykyyn pitää olla kohdallaan. Osaamisen viennin laajeneminen digitaaliseksi lisää kilpailukykyä, tehostaa ja uudistaa toimintaa ja on myös taloudellisesti kannattavaa. Olisiko MOOC:ssa ratkaisun avain?

MOOC'sien (Massive Open Online Courses) eli avointen massiivisten verkkokurssien kautta miljoonat opiskelijat ympäri maailman ovat jo osallistuneet huippuyliopistojen järjestämille verkkokursseille. Massiivisten verkkokurssien trendi ei rajoitu pelkästään korkeakoulutukseen. Sen lisäksi, että MOOC'sit tukevat elinikäistä oppimista, tulevat ne myös uudistamaan suuren rahan yrityskoulutuksen. Vileimpien veikkausten mukaan MOOC'sit kiihdyttävät keskitasoiset yliopistot, kun verkon kautta on mahdollista saada alan korkeinta opetusta. Kehityksen seurauksena yliopistot pakotetaan erikoistumaan ja tarjoamaan korkeatasoista ja modernia opetusta. Suomalaiset korkeakoulut joutuvatkin suurten haasteiden ja ratkaisujen eteen, jos ne eivät kykene uudistumaan vanhoista kankeista käytännöistään. Miten HAMK vastaa tähän tulevaisuuden haasteeseen? HAMKin edistyksellinen ja toimiva verkko-opetusosaaminen tarjoaisi erinomaisia mahdollisuuksia MOOCin toteuttamiseen, esimerkiksi virtuaalikampuksen yhteydessä.

## 6.2 Kehittämisehdotukset KT-keskuksille

Seuraavassa esitellään kerättyyn aineistoon pohjautuva yhteenveto KT-keskusten mapa-toiminnan vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Mapa-toiminnan taloutta käsittelevä osio on kaikille KT-keskuksille yhteinen.

### 6.2.1 Biotalouden KT-keskus

#### Vahvuudet

- mapa-toiminnan kehittämisideat ovat hyviä ja niissä on selkeä tulevaisuusorientaatio
- monipuolinen koulutustarjonta
- KT-keskus tekee vuosittain itsearvioanalyysin koko mapa-toiminnasta, toimeksiannot käsitellään säännöllisesti tiimipalavereissa

#### Kehitettävää

- palautteen kerääminen kirjavaa eri yksiköissä, täydennyskoulutushenkilöstö hoitaa systemaattisesti
- mapa-toimintaohjeen hinnoitteluohjeen noudattaminen ei ole systemaattista
- toimeksiantotutkimuksia vain vähän
- opiskelijoiden osallistuminen mapa-toimintaan satunnaista
- mapa-verkkokoulutusta vähän

Riskienhallinta & Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

### 6.2.2 Hyvinvointiosaamisen KT-keskus

#### Vahvuudet

- hinnoittelussa tapahtunut selkeä parannus, toiminta muuttunut kannattavammaksi
- palautteita kerätään systemaattisesti ja omaa toimintaa arvioidaan muutenkin (mm. Bostonin analyysi ja SWOT)
- täydennyskoulutusten sisällöt vastaavat kysyntää (esim. demopassi, palveluohjaus)

#### Kehitettävää

- mapa-toimintaa tehdään suoraan koulutusohjelmista täydennyskoulutushenkilöstön ohi, vaatii pelisääntöjen sopimista KT-keskuksen sisällä
- toimeksiantotutkimuksia vähän
- opiskelijoiden osallistuminen mapa-toimintaan satunnaista
- mapa-verkkokoulutusta vähän
- tärkeimmät yhteistyökumppanit julkisen sektorin toimijoita, toiminnan markkinointi yrityksille

### 6.2.3 Teknologiaosaamisen KT-keskus

#### Vahvuudet

- hinnoittelussa selkeä logiikka
- palautteiden kerääminen systemaattista
- Ohutlevykeskuksella oma laatukäsikirja, jossa toimintatavat, hinnoittelumenettely, vastuunjaot ja varautuminen erityistilanteisiin selkeästi kuvattuna
- toimeksiantotutkimuksia eniten muihin KT-keskuksiin verrattuna
- opiskelijat osallistuvat mapa-toimintaan monella eri tavalla

#### Kehitettävää

- kouluttajien löytäminen KT-keskuksista haastavaa (työaikasuunnitelma - sidonnaisuus), kouluttajien hinnoittelun kirjavuus
- verkkokoulutusta vähän
- suurin osa mapa-toiminnasta vakiintunutta, haasteena uusien asiakkaiden hankinta

### 6.2.4 Ylemmän korkeakoulutuksen KT-keskus

#### Vahvuudet

- mapa-toimintaa paljon, se on organisoitu hyvin ja on tuottavaa (esim. jatkuvat kumppanuussopimukset)
- palautteita kerätään systemaattisesti
- n. 70 % opettajista osallistuu mapa-toimintaan, jolloin ulkopuolisia kouluttajia tarvitaan hyvin vähän
- koulutuksen markkinointi uusille asiakasryhmille (yritykset, yhdistykset) aloitettu
- koulutusviennin mahdollisuudet tiedostettu

#### Kehitettävää

- AOKKn ja YAMKin yhteistyö vähäistä
- opiskelijoiden osallistuminen mapa-toimintaan on satunnaista
- toimeksiantotutkimuksia vähän

Riskienhallinta & Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

### 6.2.5 Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen KT-keskus

#### Vahvuudet

- mapa-toiminnan kokonaiskuva mietitty
- palautteiden keruu systemaattista
- toimintaperiaate: jokaisesta hankkeesta pitää syntyä tuote jota myydään, vie kehitystä eteenpäin
- opetus ja mapa-toiminta kiinnittyvät luontevasti yhteen
- mapa-toimeksiantoja tehdään myös verkkokoulutuksena, kehittämisestä suunnitelmat olemassa

#### Kehitettävää

- työaika-suunnitelma -sidonnaisuus vaikuttaa mapa-toiminnan resursointiin, nopeisiin toimeksiantoihin vaikea löytää tekijöitä (korostuu muotoilussa)
- toimeksiantotutkimuksia vähän

### 6.2.6 Hämeen ammatti-instituutti

#### Vahvuudet

- mapa-toiminnan tarjoukset laaditaan HAKKYn yhteiseen koulutustarjontapohjaan
- mapa-toiminta perustuu hinnoittelulaskelmiin, koulutuksille laaditaan budjetti
- koulutusohjelmapäällikkö ja aikuiskoulutusvastaava (koulutusohjelmittain) seuraavat mapa-toiminnan liiketaloudellista kannattavuutta sekä laskutusta
- toimivat työelämäyhteydet, joten asiakkaiden tarpeet saadaan hyvin esille
- vakituksia mapa-asiakkaita joiden kanssa yhteistyö toimii hyvin

#### Kehitettävää

- palautteita kerätään systemaattisesti vain täydennyskoulutuksista
- opiskelijoiden osallistuminen mapa-toimintaan suhteellisen vähäistä
- resurssien vähäisyys: työelämässä oleville potentiaalisille asiakkaille ei pystytä järjestämään riittävästi koulutusta
- mapa-toiminnassa ei ole hyödynnetty verkkokoulutusta

### 6.2.7 Mapa-toiminnan talous

Mapa-toiminnan taloudellisten tekijöiden arviointi koskee kaikkia KT-keskuksia yhteisesti, koska vahvuuksissa ja kehittämiskohteissa on hyvin paljon yhteisiä piirteitä.

#### Vahvuudet

- hinnoittelua on selkeästi oikaistu HAMKin ohjeistuksen mukaiseksi ja tämä on johtanut selvästi kannattavimpiin mapa-toteutuksiin, pitkäaikaiset toimeksiannot (useamman kuukauden mittaisista aina 2-3 vuoteen) erityisen kannattavia
- kaikilla KT-keskuksilla on paljon erittäin hyvällä katteella toteutettuja toimeksiantoja

Riskienhallinta & Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

Kehitettävää

- kaikilla KT-keskuksilla useita tappiollisesti toteutuneita toimeksiantoja, tosin kaikki kohteet eivät ole katevaateen edellyttämää palveluliiketoimintaa, vaan jouskossa on opetuksen yhteydessä tuotettuja palveluita ja tuotteita tai toimeksiantotutkimuksia
- joidenkin toimeksiantojen todentaminen joko kannattaviksi tai kannattamattomiksi on ongelmallista koska kohdennuksia ei ole tehty oikein (tulot saattavat olla eri kohteella kuin saman asian aiheuttamat kulut)
- osalla KT-keskuksista iso määrä eri suuruusluokan toimeksiantoja, jotka kohdennettu samalle kohdenumerolle, samalla kohteella saattaa olla myös erityyppistä mapa-toimintaa (katevaateinen palveluliiketoiminta, toimeksiantotutkimukset ja opintojen yhteydessä tehty mapa-toiminta)
- kaikilla KT-keskuksilla kirjanpidossa runsaasti kohteita, joissa pelkkiä kuluja (kohde avattu tarjouksen valmistelemista varten, mutta toimeksiantoa ei kuitenkaan ole saatu)

Riskienhallinta & Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

## 7 MAPA-TOIMINNAN MAHDOLLISUUDET JA HAASTEET

Vuoteen 2020 ulottuvat mapa-toiminnan kehittämisen mahdollisuudet ja haasteet perustuvat selvitystyön aikana tehtyihin havaintoihin. Taloudellisten lukujen näkökulmasta HAMKin mapa-toiminta on ollut määrällisesti merkittävää ammattikorkeakoulujen keskiarvoon (12 %) verrattuna. Toiminnan tuotot suhteutettuina kokonaistuottoihin ovat vaihdelleet vuosittain 16–19 % välillä. Mapa-toiminnan lisääminen on kuitenkin välttämätöntä, koska ulkopuolisen rahoituksen tarve lisääntyy perusrahoituksen supistuessa.

Mapa-toiminnan määrällistä kehitystä vuoteen 2020 voidaan arvioida laskennallisesti siten, että odotusarvona pidetään 5 %:n vuotuista kasvua vuoden 2012 toteuman (9 886 746 €) ollessa peruslukuna. Laskennallisesti mapa-toiminnan volyyymi (OPH-tilastomääritelmän mukainen) on n. 14,7 miljoonaa euroa vuonna 2020. Mapa-toiminnan vuotuisia tuottoja suhteutettuna vuotuisiin kokonaistuottoihin (%-lukua) on vaikea arvioida, koska rahoituksen vähentyminen vaikuttaa suoraan kokonaistuottoihin. Prosentuaalinen osuus ei yksin välttämättä kerro toiminnan määrällisistä muutoksista, koska muutoksia tapahtuu vuosittain myös kokonaistuottojen euromäärissä.

Tehdyn selvityksen pohjalta voidaan HAKKYn mapa-toiminnan kehittämisessä nähdä seuraavanlaisia mahdollisuuksia ja haasteita:

- Kansainvälisen toiminnan ja koulutusviennin lisääminen
- Toiminnan kehittäminen FUAS osaamisalueisiin liittyen
- digitalisoituminen ja virtuaalikampus sekä MOOC
- Uusia avauksia täydennyskoulutukseen – tulevaisuuden trendeihin kiinnittyvien teemojen suunnittelu, markkinointi ja toteuttaminen
- Edelläkävijän rooli: toiminnassa vastataan myös tarpeisiin, jotka eivät vielä ole muuttuneet kysynnäksi
- Järjestelmällinen projekti- ja tutkimustulosten tuotteistaminen
- KT-keskusten ja tutkimusyksiköiden tarjonta ja toteutus monialaisesti
- Yhteistyön toimivuuden varmistaminen tutkimusyksiköiden ja täydennyskoulutuksen sekä muuta mapa-toimintaa tekevän henkilöstön välillä
- Sidosryhmille suunnatut kyselyt/haastattelut mapa-toiminnan nykytilanteesta ja erityisesti sen kehittämistarpeista
- Toiminnan selkeyttäminen, rajaaminen ja priorisointi joustavaksi

Maksullisen palvelutoiminnan raportti on käsitelty HAKKYn Laadun ja riskienhallinnan johtoryhmässä 15.1.2014 ja hyväksytty pienin muutoksin, jotka raporttiin on tehty.

Mapa-selvityksen laatiminen on antanut sen tekijöille erinomaisen kokonaiskuvan HAMKin mapa-toiminnasta, sen kehittämismahdollisuuksista ja haasteista. Toivomme selvityksen vaikuttavan myönteisesti koko HAMKin ja erityisesti KT-keskusten kehittämiseen.



Riskienhallinta & Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

## LÄHTEET

Anderson, J., Narus, J., van Rossum, W. 2006, Customer value Propositions in Business Markets. Harvard Business Review Vol. 84, Issue 3, 91-99.

Hamel, G. 2000. Leading the revolution. Boston: Harvard Business School Press.

Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymä. 2012. Maksullisen palvelutoiminnan toimintaohje 1.8.2012.

Hämeen ammattikorkeakoulun strategia 2020 – Tekojen kautta-. 2013. Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymän yhtymähallitus 30.9.2013. Hämeenlinna.

Jaakkola, E., Orava, M., Varjonen, V. 2009. *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua*. Opas yrityksille [verkkajulkaisu]. 4. painos. Helsinki: Tekes [viitattu 9.3.2012].  
Saatavissa:

[http://www.tekes.fi/fi/community/Julkaisut\\_ja\\_uutiskirjeet/333/Julkaisut/1367#](http://www.tekes.fi/fi/community/Julkaisut_ja_uutiskirjeet/333/Julkaisut/1367#)

Kariniemi, M. 2013. Koulutuksen työelämävastaavuus ja TKI-toiminnan hyödyntäminen opetuksessa. Hämeen ammattikorkeakoulussa - Arviointiraportti 12.12.2013.

Lehtinen, U., Niinimäki, S. 2005. *Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu*. Helsinki: WSOY.

Opetusministeriö, 2010. *Ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta innovaatiojärjestelmässä* [verkkajulkaisu]. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2010:8. Helsinki: Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto [viitattu 20.6.2013]. Saatavissa:  
<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2010/liitteet/tr08.pdf?lang=fi>

Opetusministeriö, 2009. *Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009–2015* [verkkajulkaisu]. Opetusministeriön julkaisuja 2009:21. Helsinki: Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto [viitattu 8.11.2013]. Saatavissa:  
[http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2009/Korkeakoulujen\\_kansainvalistymisstrategia\\_2009\\_2015.html](http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2009/Korkeakoulujen_kansainvalistymisstrategia_2009_2015.html)

Opetusministeriö, 2010. *Kiinnostuksesta kysynnäksi ja tuotteeksi. Suomen Koulutusvientistrategia* [verkkajulkaisu] [viitattu 20.11.2013]. Saatavissa:  
<http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2010/04/Koulutusvientistrategia.html>

Valminen K., Toivonen, M. 2008. *Productisation of services: What, why and how?* [verkkajulkaisu]. Helsinki University of Technology, BIT Research Centre. Conference paper. The XVII International Conference of RESER, 24-26 September 2009 Budabest [viitattu 23.4.2013]. Saatavissa: [www.imi.hut.fi/publications/info/160](http://www.imi.hut.fi/publications/info/160)

Riskienhallinta & Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

## **LITTEET**

- Liite 1 Hinnoitteluohje
- Liite 2 Haastattelulomake
- Liite 3 Webropol kyselylomake
- Liite 4 Hinnoitteluvierailut esimerkkiprojekteista

Riskienhallinta, Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

## Liite 1: Hinnoitteluohje

Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymä

10.9.2010

### HINNOITTELULASKELMAOHJE Maksulliset Palvelut (ei EU-hankkeet)

Hinta on tuotteen tai palvelun arvo asiakkaalle rahana ilmaistuna, joten hinta on mittari. Se on mittari, jolla verrataan kilpailevia tuotteita keskenään ja hinta itsessään on kilpailuun vaikuttava tekijä. Hinnoittelulla voidaan viestittää eri asioita. Oikeat hinnat luovat yrityksen menestyksen ja tasapainon. Hinnoittelu on monimutkainen asia, joka pitää sisällään myös takuun, toimituksen, alennukset, oheispalvelut, maksutavan jne. Kuntayhtymän hinnoittelussa pyritään löytämään todelliset kustannukset. Katevaateella määritellään markkinatilanteen mukaan lopullinen myyntihinta.

Alla ohjeita ja **esimerkki** laskentamallista

täytä vain keltaiset

- \* On pyrittävä löytämään kaikki suoritteeseen kuuluvat menoerät. Yleiskustannuskerroin 42 % kattaa koko kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö- (sis. vuokrat, energia), atk- ja markkinointikulut. Mainitut kustannukset voidaan laskea myytävälle suoritteelle tarkemmin, mikäli ne ovat tiedossa. Yleiskustannusten vähimmäisarvo saadaan kertoimen avulla, ellei niitä voida kohdistaa suoraan tuotteelle tai palvelulle.
- \* Tuotteen tai palvelun hinta voidaan laskea taulukon avulla joko alhaalta ylöspäin tai ylhäältä alaspäin. Näin voidaan tarkastella riittääkö markkinahinta kattamaan kustannukset ja tuottamaan katetta. Ensin selvitetään omakustannushinta ja siihen lisätään katevaade.
- \* Tuotteiden ja palveluiden hinnoittelussa on otettava huomioon, että kuntayhtymä ei voi subventoida opiskelijarahalla katevaadetta edellyttävää mapa-toimintaa.
- \* Arvonlisäverokäytäntö on selvitettävä hinnoittelun yhteydessä (pääsääntöisesti koulutuspalvelut ovat arvonlisäverottomia, muiden alv 24 %, tiedustele laskentapäälliköltä)
- \* Muista tehdä laskutusmääräys ja tarkista laskutuksen oikeellisuus. Kirjanpidon kohdennuksen oikeellisuuden voit tarkistaa esim. reskonralistasta.

### MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:

| Muuttuvat erilliskustannukset  | Hlö nimi | tuntia | €/h  | € |
|--|----------|--------|------|---|
| <b>Myytävän suoritteiden palkat</b><br>(tuntipalkka palkkahallinnosta)   |          |        |      |   |
|  |          |        |      |   |
|  |          |        |      |   |
|  |          |        | yht. |   |
| Henkilösivukerroin 62% palkoista<br>(stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)                                     |          |        |      |   |
| Yleiskustannuskerroin 42% edellisestä<br>(kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, -pääomakulut)             |          |        |      |   |
| <b>Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä</b>  |          |        |      |   |
| <b>Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet</b>  |          |        |      |   |
| <b>Suoritteelle hankittavat palvelut</b>   |          |        |      |   |
| <b>Suoritteiden matkakulut</b>   |          |        |      |   |
| <b>Suoritteiden mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)</b>   |          |        |      |   |
| <b>OMAKUSTANNUSHINTA OKA</b>   |          |        |      |   |
| <b>Katevaade</b> (harkinnan mukaan, % okasta)<br>(riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailukyvyistä) | %        |        |      |   |
| <b>Nettohinta</b>  |          |        |      |   |
| <b>Arvonlisävero</b>   | %        |        |      |   |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta:</b>   |          |        |      |   |

Riskienhallinta, Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

## Liite 2: Haastattelulomake

1. Tarkennetaan kohteiden epäselvät asiat (kirjanpidosta)
2. Hinnoittelun periaatteet, katsotaan mukana olevia laskelmia
  - a. maksullinen palveluliiketoiminta, katevaade
  - b. toimeksiantotutkimukset (KT-tasolla +/-0), kuka seuraa tätä?
  - c. opetuksen yhteydessä tuotetut tuotteet ja palvelut (tämä saa olla tappiollinen, koska voidaan kattaa toimintamäärärahalta)  
Miten toiminnot b ja c erotetaan toisistaan?
3. Miten arvioidaan täydennyskoulutuksen määrä ja varaudutaan sen toteuttamiseen (miten tehdään työaikasuunnitelmat? henkilöstösuunnittelu?)
4. Mistä mapa-toiminnan sisällöt tulevat? Onko kysyntä- vai tarjontaperusteisuus? Onko suunnitelmia, millaista mapaa tulevaisuudessa halutaan?
5. Strategiassa (uusi, tuleva)
  - mainitaan tutkimusyksiköt: Biotalouden ja bioprosessiteknologia, Arjen digitaalisuus, Ammatillinen huippuosaaminen ja Ohutlevykeskus  
→ Miten mapa-toiminta tulee kiinnittymään tutkimusyksiköihin?
  - samassa strategiassa kerrotaan, että HAMK on sitoutunut FUAS-painoalojen noudattamiseen, jotka ovat: Hyvinvoinnin turvaaminen, Teknologiaosaaminen ja yrittäjyys, Yhteiskunnan turvallisuus ja eheys, Ympäristö- ja energiatehokkuus  
→ Miten mapa-toiminta kiinnittyy näihin painaloihin?
6. Osallistuvatko opiskelijat mapa-toimintaan? Ja jos niin miten?
7. Miten mapa-toiminnan asiakkailta kerätään palautetta? Onko niistä olemassa jokin kooste?
8. Itsearvioanalyysi? Onko tehty?
9. Miten verkkokoulutuksen tulevaisuus nähdään suhteessa lähiopetukseen? Minkä verran mapa-verkkokoulutusta on tällä hetkellä?
10. Miten KT-keskus haluaisi kehittää maksullista palvelutoimintaa jatkossa? Mitkä ovat esim. kehittämisen suurimmat esteet? Miten seurataan tulevaisuuden trendejä ja kuinka se näkyy suunnittelussa?

Riskienhallinta, Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

### Liite 3 Webropol kyselylomake

#### Kysely KT-keskusten johtajille ja tutkimusjohtajille maksullisesta palvelutoiminnasta

Laadimme mapa-kartoituksen HAKKYn maksullisesta palvelutoiminnasta. Kartoitustyön suunnitelma ja tilannekatsaus on käsitelty Laadun ja riskienhallinnan johtoryhmässä 11.9.2013. Tähän mennessä olemme käyneet läpi mapa-toiminnan kirjanpidon kohteet vuosilta 2009-2013. Lisäksi olemme haastatelleet jokaisen KT-keskuksen täydennyskoulutuksen päälliköt.

Olemme kiinnostuneita KT-keskusten johtajien ja tutkimusjohtajien näkemyksistä mapa-toiminnan nykytilaan ja tulevaisuuden suunnitelmiin liittyen.

Pyydämme Teitä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin 15.10.2013 mennessä

Mapa-kartoitus -työryhmä:  
Marjatta Kariniemi  
Anne Laakso  
Sara Heikkilä

1. Vastaajan taustatiedot:

Nimi:   
KT-keskus:

2. Miten maksullinen palvelutoiminta hinnoitellaan KT-keskuksessanne?

3. Miten täydennyskoulutuksen määrälliset tavoitteet on asetettu ja miten niiden toteuttamiseen on varauduttu (työaikasuunnitelmat ja henkilöstösuunnittelu)?

4. Mistä mapa-toiminnan sisällöt tulevat? Noudatetaanko kysyntä- vai tarjontaperusteisuutta? *Onko suunnitelmia, millaista mapa-toimintaa tulevaisuudessa aiotaan toteuttaa?*

5.A. Juuri julkaistussa HAMKin strategiassa mainitaan tutkimusyksiköt: Biotalous ja bioprosessitekno-  
logia, Arjen palvelut ja teollisuuden digitaalisuus, Ammatillinen huippuosaaminen ja Ohutlevykeskus.  
*Miten KT-keskuksenne mapa-toiminta tulee kiinnittymään em. tutkimusyksiköihin?*

Riskienhallinta, Ennakointi & TKI-toiminta  
Marjatta Kariniemi & Anne Laakso

14.1.2014

5.B. Samassa strategiassa kerrotaan, että HAMK on sitoutunut FUAS-painoalojen noudattamiseen, jotka ovat: Hyvinvoinnin turvaaminen, Teknologiaosaaminen ja yrittäjyys, Yhteiskunnan turvallisuus ja eheys, Ympäristö- ja energiatehokkuus.

*Miten KT-keskuksenne mapa-toiminta kiinnittyy näihin painoaloihin?*

6. Osallistuvatko KT-keskuksenne opiskelijat mapa-toimintaan?

*Ja jos niin miten?*

7. Miten mapa-toiminnan asiakkailta kerätään palautetta?

*Onko niistä olemassa jokin kooste?*

8. Tehdäänkö KT-keskuksessanne mapa-toiminnan toimeksiannoista tai hankkeista analysointia/itsearviointia (suunnitelman realistisuus, budjetoinnin osuvuus, taloudellinen kannattavuus, henkilöstön osaaminen, kehittämistarpeet, asiakkailta saatu palaute)?

9. Minkä verran KT-keskuksenne käyttää verkkokoulutusta mapa-toimeksiannoissa?

*Miten näette verkkokoulutuksen tulevaisuuden suhteessa lähiopetukseen mapa-toiminnan osalta?*

10. Miten KT-keskuksenne kehittää maksullista palvelutoimintaa jatkossa?

*Mitkä ovat kehittämisen suurimmat esteet? Miten seurataan tulevaisuuden trendejä ja miten ne näkyvät mapa-toiminnan suunnittelussa?*

Mainitse viisi tärkeintä työelämän yhteistyöorganisaatiota, joiden kanssa KT-keskuksenne tekee mapa-toimintaa.

|      |                      |
|------|----------------------|
| 1. . | <input type="text"/> |
| 2.   | <input type="text"/> |
| 3.   | <input type="text"/> |
| 4.   | <input type="text"/> |
| 5.   | <input type="text"/> |

Muita kommentteja ja huomioita, joita haluat tuoda esiin:

**Kiitos vastauksestasi!**

**Lähetä**

14.1.2014

## Liite 4: Yksityiskohtaiseen tarkasteluun valitut mapa-kohteet

| KT-keskus | Hanke nro | Toteutunut tulos kirjanpidon mukaan - (= tappio) | Tulos hinnoitteluohjetta käytettäessä - (= tappio) | Kirjanpito- ja hinnoitteluohjeen tulosten ero |   |
|-----------|-----------|--|--|---|---|
|           |           |  |  |   | Huomioita kustansusrakenteesta (pienimmät kohteet ilman kommenttia) |
| TEOS      | 1         | 96 198,09  | 93 246,37  | 2 951,72                                      | Kohteella on suhteessa muihin kustannuksiin vähän palkkakuluja      |
|           | 2         | 293 254,49                                       | 125 546,74   | 167 707,75                                    | Merkittävä toimeksiantokokonaisuus                                  |
|           | 3         | 36 982,35  | 34 933,55  | 2 048,80                                      | Kohteella on suhteessa muihin kustannuksiin vähän palkkakuluja      |
| HYOS      | 4         | 22 059,33  | 10 779,27  | 11 280,06                                     | Kohteella on suhteessa muihin kustannuksiin vähän palkkakuluja      |
|           | 5         | 16 823,04  | 6 785,41   | 10 037,63                                     | Markkinointikuluja lähes kolmannes kustannuksista                   |
|           | 6         | 166 541,28                                       | 65 594,89  | 100 946,39                                    | Pitkäkestoista työvoimapolitiittista koulutusta                     |
|           | 7         | 8 092,52   | 2 081,18   | 6 011,34                                      | Matkakuluja merkittävä määrä  |
|           | 8         | 3 315,67   | 2 818,19   | 497,48  |   |
|           | 9         | 10 497,61  | 2 506,74   | 7 990,87                                      | Markkinointikulujen osuus merkittävä                                |
| BIO       | 10        | 37 600,00  | -5 717,40  | 43 317,40                                     | Suurin kuluerä henkilöstökulut ja muita vähän                       |
|           | 11        | 6 165,85   | -9 276,89  | 15 442,74                                     |   |
|           | 12        | 11 423,58  | 5 385,33   | 6 038,25                                      | Ostettujen palveluiden osuus on kustannuksista noin puolet          |
|           | 13        | 42 848,23  | 14 249,21  | 28 599,02                                     | Ostettujen koulutuspalveluiden osuus on yli puolet                  |
|           | 14        | 84,81  | -1 109,15  | 1 193,96                                      |   |
|           | 15        | 2 082,57   | 644,60   | 1 437,97                                      |   |
| YRLI      | 16        | 8 214,17   | -4 831,53  | 13 045,70                                     | Palkkojen osuus vähäinen  |
|           | 17        | 13 678,14  | -16 324,69   | 30 002,83                                     | Toimeksiannolle on hankittu erillismateriaaleja                     |
|           | 18        | 17 591,02  | -18 209,86   | 35 800,88                                     |   |
|           | 19        | 41 205,39  | 9 675,19   | 31 530,20                                     | Toimeksiannolle on hankittu erillismateriaaleja                     |
|           | 20        | 23 081,11  | 8 121,65   | 14 959,46                                     | Ostopalveluja ja matkakuluja kohtuullisen paljon                    |
| YKK       | 21        | 7 878,87   | 3 119,10   | 4 759,77                                      |   |
|           | 22        | 11 320,35  | 1 501,85   | 9 818,50                                      | Palkkakustannusten ja muiden kustannusten osuus yhtä suuri          |
|           | 23        | -3 388,44  | -14 690,56   | 11 302,12                                     | Palkkakustannukset ovat suurimmat                                   |
|           | 24        | 23 553,89  | 17 753,15  | 5 800,74                                      | Palkkakustannuksia eniten   |
|           | 25        | 30 618,75  | 14 706,73  | 15 912,02                                     | Palkkakustannuksia eniten   |
| HAMI      | 26        | 18 027,32  | 14 120,09  | 3 907,23                                      |   |
|           | 27        | -1 837,31  | -9 974,21  | 8 136,90                                      | Ainoastaan palkkakustannuksia                                       |
|           | 28        | 17 377,26  | -19 154,18   | 36 531,44                                     | Kaikkia kustannuksia, eniten palkkoja                               |
|           | 29        | 1 570,76   | 998,06   | 572,70  |   |
|           | 30        | -5 248,17  | -8 154,84  | 2 906,67                                      | Palkkakustannuksia vähän, mutta merkittävät ostopalvelut            |
|           | 31        | 4 150,44   | -211,33  | 4 361,77                                      | Ainoastaan palkkakustannuksia                                       |

Yllä olevista kohteista on laadittu seuraavilla sivuilla olevat vertailulaskelmat siten, että kohteesta esitetään toteutunut kirjanpidon mukainen tulos ja mapa-toimintaohjeen sisäisen laskennan hinnoittelumallin tuottama tulos.

14.1.2014

| <b>Hanke 1</b>  |                 |                   |                                      |                   |
|---|-----------------|-------------------|--------------------------------------|-------------------|
| <b>1) KIRJANPIDON MUKAISESTI</b>  |                 |                   |                                      |                   |
| Tulot   | Budjetti, €     | Kirjanpito, €     | Lisätietoja:                         |                   |
|   |                 | 282 791,40        |                                      |                   |
| <b>Välittömät kustannukset</b>  | <b>yht.</b>     | <b>186 593,31</b> |                                      |                   |
| palkat  |                 | 3 324,44          |                                      |                   |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.  |                 | 162 221,94        | mainonta, huolto, majoitus, koulutus |                   |
| materiaalit, tarjoulut, tilavuokrat   |                 | 4 614,57          |                                      |                   |
| muut kustannukset   |                 | 16 432,36         | matkustus, rahti, leasing            |                   |
| <b>Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)</b>  |                 |                   |                                      |                   |
| <b>Kustannukset yhteensä</b>  |                 | <b>186 593,31</b> |                                      |                   |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>   |                 | <b>96 199 €</b>   |                                      |                   |
| <b>2) HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI</b>  |                 |                   |                                      |                   |
| <b>MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:</b>   |                 |                   |                                      |                   |
| <b>Muuttuvat erilliskustannukset</b>  | <b>Hlö nimi</b> | <b>tuntia</b>     | <b>€/h</b>                           | <b>€</b>          |
| <b>Myytävän suorituksen palkat</b><br>(tuntipalkka palkkahallinnosta)   |                 |                   |                                      | 2 728,29          |
|   |                 | <b>yht.</b>       |                                      | <b>2 728,29</b>   |
| Henkilösivukerroin 62% palkoista<br>(stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)                              |                 |                   |                                      | 1 691,54          |
|   |                 |                   |                                      | 4 419,83          |
| Yleiskustannuskerroin 42% edellisestä<br>(kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, -pääomakulut)      |                 |                   |                                      | 1 856,33          |
| <b>Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä</b>   |                 |                   |                                      | <b>6 276,16</b>   |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet  |                 |                   |                                      | 4 614,57          |
| Suoritteelle hankittavat palvelut   |                 |                   |                                      | 162 221,94        |
| Suorituksen matkakulut  |                 |                   |                                      | 16 052,51         |
| Suorituksen mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)  |                 |                   |                                      | 379,85            |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>  |                 |                   |                                      | <b>189 545,03</b> |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta)<br>(riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailuvuodesta) | %               | 0                 |                                      | 0,00              |
| <b>Nettohinta</b>   |                 |                   |                                      | <b>189 545,03</b> |
| Arvonlisävero   | %               |                   |                                      | 0,00              |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapa-ohjeen mukaisesti</b>                     |                 |                   |                                      | <b>189 545 €</b>  |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan   |                 |                   |                                      | 282 791,40        |
| <b>Oikea tulos, +/-</b>   |                 |                   |                                      | <b>93 246,37</b>  |

| <b>Hanke 2</b>  |                 |                   |              |                   |
|---|-----------------|-------------------|--------------|-------------------|
| <b>1) KIRJANPIDON MUKAISESTI</b>  |                 |                   |              |                   |
| Tulot   | Budjetti, €     | Kirjanpito, €     | Lisätietoja: |                   |
|   |                 | 580 156,00        |              |                   |
| <b>Välittömät kustannukset</b>  | <b>yht.</b>     | <b>286 901,51</b> |              |                   |
| palkat  |                 | 209 600,11        |              |                   |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.  |                 | 34 798,76         |              |                   |
| materiaalit, tarjoulut, tilavuokrat   |                 | 3 895,55          |              |                   |
| muut kustannukset   |                 | 38 607,09         |              |                   |
| <b>Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)</b>  |                 |                   |              |                   |
| <b>Kustannukset yhteensä</b>  |                 | <b>286 901,51</b> |              |                   |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>   |                 | <b>293 254 €</b>  |              |                   |
| <b>2) HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI</b>  |                 |                   |              |                   |
| <b>MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:</b>   |                 |                   |              |                   |
| <b>Muuttuvat erilliskustannukset</b>  | <b>Hlö nimi</b> | <b>tuntia</b>     | <b>€/h</b>   | <b>€</b>          |
| <b>Myytävän suorituksen palkat</b><br>(tuntipalkka palkkahallinnosta)   |                 |                   |              | 164 018,37        |
|   |                 | <b>yht.</b>       |              | <b>164 018,37</b> |
| Henkilösivukerroin 62% palkoista<br>(stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)                              |                 |                   |              | 101 691,39        |
|   |                 |                   |              | 265 709,76        |
| Yleiskustannuskerroin 42% edellisestä<br>(kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, -pääomakulut)      |                 |                   |              | 111 598,10        |
| <b>Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä</b>   |                 |                   |              | <b>377 307,86</b> |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet  |                 |                   |              | 2 890,16          |
| Suoritteelle hankittavat palvelut   |                 |                   |              | 34 798,76         |
| Suorituksen matkakulut  |                 |                   |              | 4 359,71          |
| Suorituksen mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)  |                 |                   |              | 35 252,77         |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>  |                 |                   |              | <b>454 609,26</b> |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta)<br>(riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailuvuodesta) | %               | 0                 |              | 0,00              |
| <b>Nettohinta</b>   |                 |                   |              | <b>454 609,26</b> |
| Arvonlisävero   | %               |                   |              | 0,00              |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapa-ohjeen mukaisesti</b>                     |                 |                   |              | <b>454 609 €</b>  |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan   |                 |                   |              | 580 156,00        |
| <b>Oikea tulos, +/-</b>   |                 |                   |              | <b>125 546,74</b> |



14.1.2014

| Hanke 3   |             |                 |                                 |                   |
|---|-------------|-----------------|---------------------------------|-------------------|
| 1) KIRJANPIDON MUKAISESTI   |             |                 |                                 |                   |
|   | Budjetti, € | Kirjanpito, €   | Lisätietoja:                    |                   |
| Tulot   |             | 219 703,30      |                                 |                   |
| Välittömät kustannukset   | yht.        | 182 720,95      |                                 |                   |
| palkat  |             | 3 378,92        |                                 |                   |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.  |             | 163 474,19      | ilmoitukset, majoitus, koulutus |                   |
| materiaalit, tarjoulut, tilavuokrat   |             | 639,91          |                                 |                   |
| muut kustannukset   |             | 15 227,93       | matkustus                       |                   |
| Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)   |             |                 |                                 |                   |
| Kustannukset yhteensä   |             | 182 720,95      |                                 |                   |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>   |             | <b>36 982 €</b> |                                 |                   |
| 2) HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI   |             |                 |                                 |                   |
| <b>MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:</b>                                 |             |                 |                                 |                   |
| Muuttuvat erilliskustannukset   | HIÖ nimi    | tuntia          | €/h                             | €                 |
| Myytävän suoritteiden palkat  |             |                 |                                 | 2 359,47          |
| (tuntipalkka palkkahallinnosta)   |             |                 |                                 |                   |
|   |             |                 | yht.                            | 2 359,47          |
| Henkilösivukerros 62% palkoista   |             |                 |                                 | 1 462,87          |
| (stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)  |             |                 |                                 | 3 822,34          |
| Yleiskustannuskerros 42% edellisestä  |             |                 |                                 | 1 605,38          |
| (kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, -pääomakulut)                           |             |                 |                                 | 5 427,72          |
| <b>Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä</b>   |             |                 |                                 | <b>5 427,72</b>   |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet  |             |                 |                                 | 639,91            |
| Suoritteelle hankittavat palvelut   |             |                 |                                 | 163 474,19        |
| Suoritteiden matkakulut   |             |                 |                                 | 15 227,93         |
| Suoritteiden mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)                               |             |                 |                                 |                   |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>  |             |                 |                                 | <b>184 769,75</b> |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta)  | %           | 0               |                                 | 0,00              |
| (riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailukyvyystä)                       |             |                 |                                 |                   |
| <b>Nettohinta</b>   |             |                 |                                 | <b>184 769,75</b> |
| Arvonlisävero   | %           |                 |                                 | 0,00              |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapa-ohjeen mukaisesti</b> |             |                 |                                 | <b>184 770 €</b>  |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan   |             |                 |                                 | 219 703,30        |
| <b>Oikea tulos, +/-</b>   |             |                 |                                 | <b>34 933,55</b>  |

| Hanke 4   |             |                 |                          |                  |
|---|-------------|-----------------|--------------------------|------------------|
| 1) KIRJANPIDON MUKAISESTI   |             |                 |                          |                  |
|   | Budjetti, € | Kirjanpito, €   | Lisätietoja:             |                  |
| Tulot   |             | 35 620,00       |                          |                  |
| Välittömät kustannukset   | yht.        | 13 560,67       |                          |                  |
| palkat  |             | 8 755,96        |                          |                  |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.  |             | 1 652,00        | mainonta, kokouspalvelut |                  |
| materiaalit, tarjoulut, tilavuokrat   |             | 3 008,21        |                          |                  |
| muut kustannukset   |             | 144,50          | matkustus                |                  |
| Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)   |             |                 |                          |                  |
| Kustannukset yhteensä   |             | 13 560,67       |                          |                  |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>   |             | <b>22 059 €</b> |                          |                  |
| 2) HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI   |             |                 |                          |                  |
| <b>MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:</b>                                 |             |                 |                          |                  |
| Muuttuvat erilliskustannukset   | HIÖ nimi    | tuntia          | €/h                      | €                |
| Myytävän suoritteiden palkat  |             |                 |                          | 8 709,80         |
| (tuntipalkka palkkahallinnosta)   |             |                 |                          |                  |
|   |             |                 | yht.                     | 8 709,80         |
| Henkilösivukerros 62% palkoista   |             |                 |                          | 5 400,08         |
| (stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)  |             |                 |                          | 14 109,88        |
| Yleiskustannuskerros 42% edellisestä  |             |                 |                          | 5 926,15         |
| (kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, -pääomakulut)                           |             |                 |                          | 20 036,02        |
| <b>Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä</b>   |             |                 |                          | <b>20 036,02</b> |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet  |             |                 |                          | 3 008,21         |
| Suoritteelle hankittavat palvelut   |             |                 |                          | 1 652,00         |
| Suoritteiden matkakulut   |             |                 |                          | 144,50           |
| Suoritteiden mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)                               |             |                 |                          |                  |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>  |             |                 |                          | <b>24 840,73</b> |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta)  | %           | 0               |                          | 0,00             |
| (riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailukyvyystä)                       |             |                 |                          |                  |
| <b>Nettohinta</b>   |             |                 |                          | <b>24 840,73</b> |
| Arvonlisävero   | %           |                 |                          | 0,00             |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapa-ohjeen mukaisesti</b> |             |                 |                          | <b>24 841 €</b>  |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan   |             |                 |                          | 35 620,00        |
| <b>Oikea tulos, +/-</b>   |             |                 |                          | <b>10 779,27</b> |

14.1.2014

| Hanke 5  |             |                 |                    |                  |
|--|-------------|-----------------|--------------------|------------------|
| 1) KIRJANPIDON MUKAISESTI  |             |                 |                    |                  |
|  | Budjetti, € | Kirjanpito, €   | Lisätietoja:       |                  |
| Tulot  |             | 37 477,97       |                    |                  |
| Välittömät kustannukset  | yht.        | 20 654,93       |                    |                  |
| palkat   |             | 11 277,21       |                    |                  |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.   |             | 8 920,67        | koulutus, ilmoitus |                  |
| materiaalit, tarjoiut, tilavuokrat   |             | 298,07          |                    |                  |
| muut kustannukset  |             | 158,98          |                    |                  |
| Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)  |             |                 |                    |                  |
| Kustannukset yhteensä  |             | 20 654,93       |                    |                  |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>  |             | <b>16 823 €</b> |                    |                  |
| 2) HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI  |             |                 |                    |                  |
| <b>MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:</b>  |             |                 |                    |                  |
| Muuttuvat erilliskustannukset  | Hiö nimi    | tuntia          | €/h                | €                |
| Myytävän suorituksen palkat<br>(tuntipalkka palkkahallinnosta)   |             |                 |                    | 9 265,71         |
|  |             |                 | yht                | 9 265,71         |
| Henkilösivukerros 62% palkoista<br>(stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)                              |             |                 |                    | 5 744,74         |
|  |             |                 |                    | 15 010,45        |
| Yleiskustannuskerros 42% edellisestä<br>(kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, -pääomakulut)      |             |                 |                    | 6 304,39         |
| <b>Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä</b>  |             |                 |                    | <b>21 314,84</b> |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet   |             |                 |                    | 298,07           |
| Suoritteelle hankittavat palvelut  |             |                 |                    | 8 920,67         |
| Suorituksen matkakulut   |             |                 |                    | 50,44            |
| Suorituksen mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)   |             |                 |                    | 108,54           |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>   |             |                 |                    | <b>30 692,56</b> |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta)<br>(riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailuvyvystä) | %           | 0               |                    | 0,00             |
| <b>Nettohinta</b>  |             |                 |                    | <b>30 692,56</b> |
| Arvonlisävero  | %           |                 |                    | 0,00             |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapa-ohjeen mukaisesti</b>                    |             |                 |                    | <b>30 693 €</b>  |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan  |             |                 |                    | 37 477,97        |
| <b>Oikea tulos, +/-</b>  |             |                 |                    | <b>6 785,41</b>  |

| Hanke 6  |             |                  |                           |                   |
|--|-------------|------------------|---------------------------|-------------------|
| 1) KIRJANPIDON MUKAISESTI  |             |                  |                           |                   |
|  | Budjetti, € | Kirjanpito, €    | Lisätietoja:              |                   |
| Tulot  |             | 291 550,00       |                           |                   |
| Välittömät kustannukset  | yht.        | 125 008,72       |                           |                   |
| palkat   |             | 113 400,33       |                           |                   |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.   |             | 5 780,53         | koulutuskorvaus, koulutus |                   |
| materiaalit, tarjoiut, tilavuokrat   |             | 4 892,23         |                           |                   |
| muut kustannukset  |             | 935,63           | matkustus                 |                   |
| Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)  |             |                  |                           |                   |
| Kustannukset yhteensä  |             | 125 008,72       |                           |                   |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>  |             | <b>166 541 €</b> |                           |                   |
| 2) HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI  |             |                  |                           |                   |
| <b>MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:</b>  |             |                  |                           |                   |
| Muuttuvat erilliskustannukset  | Hiö nimi    | tuntia           | €/h                       | €                 |
| Myytävän suorituksen palkat<br>(tuntipalkka palkkahallinnosta)   |             |                  |                           | 93 178,02         |
|  |             |                  | yht                       | 93 178,02         |
| Henkilösivukerros 62% palkoista<br>(stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)                              |             |                  |                           | 57 770,37         |
|  |             |                  |                           | 150 948,39        |
| Yleiskustannuskerros 42% edellisestä<br>(kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, -pääomakulut)      |             |                  |                           | 63 398,32         |
| <b>Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä</b>  |             |                  |                           | <b>214 346,72</b> |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet   |             |                  |                           | 4 616,91          |
| Suoritteelle hankittavat palvelut  |             |                  |                           | 6 038,82          |
| Suorituksen matkakulut   |             |                  |                           | 877,91            |
| Suorituksen mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)   |             |                  |                           | 74,75             |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>   |             |                  |                           | <b>225 955,11</b> |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta)<br>(riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailuvyvystä) | %           | 0                |                           | 0,00              |
| <b>Nettohinta</b>  |             |                  |                           | <b>225 955,11</b> |
| Arvonlisävero  | %           |                  |                           | 0,00              |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapa-ohjeen mukaisesti</b>                    |             |                  |                           | <b>225 955 €</b>  |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan  |             |                  |                           | 291 550,00        |
| <b>Oikea tulos, +/-</b>  |             |                  |                           | <b>65 594,89</b>  |

| <b>Hanke 7</b>  |                 |                |                             |                  |
|---|-----------------|----------------|-----------------------------|------------------|
| <b>1) KIRJANPIDON MUKAISESTI</b>  |                 |                |                             |                  |
|   | Budjetti,<br>€  | Kirjanpito, €  | Lisätietoja:                |                  |
| Tulot   |                 | 23 428,50      |                             |                  |
| Välittömät kustannukset   | yht.            | 15 335,98      |                             |                  |
| palkat  |                 | 6 907,61       |                             |                  |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.  |                 | 2 892,52       | koulutus- ja kokouspalvelut |                  |
| materiaalit, tarjoulut, tilavuokrat   |                 | 12,50          |                             |                  |
| muut kustannukset   |                 | 5 523,35       | matkustus, yhteistoiminta   |                  |
| Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)   |                 |                |                             |                  |
| Kustannukset yhteensä   |                 | 15 335,98      |                             |                  |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>   |                 | <b>8 093 €</b> |                             |                  |
| <b>2) HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI</b>  |                 |                |                             |                  |
| <b>MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:</b>   |                 |                |                             |                  |
| Muuttuvat erilliskustannukset   | <i>Hlö nimi</i> | tuntia         | €/h                         | €                |
| Myytävän suoritteen palkat<br>(tuntipalkka palkkahallinnosta)   |                 |                |                             | 5 615,96         |
|   |                 |                | yht.                        | 5 615,96         |
| Henkilösivukerroin 62% palkoista<br>(stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)                              |                 |                |                             | 3 481,90         |
|   |                 |                |                             | 9 097,86         |
| Yleiskustannuskerroin 42% edellisestä<br>(kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, -pääomakulut)      |                 |                |                             | 3 821,10         |
| <b>Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä</b>   |                 |                |                             | <b>12 918,95</b> |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet  |                 |                |                             | 12,50            |
| Suoritteelle hankittavat palvelut   |                 |                |                             | 2 892,52         |
| Suoritteen matkakulut   |                 |                |                             | 518,07           |
| Suoritteen mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)   |                 |                |                             | 5 005,28         |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>  |                 |                |                             | <b>21 347,32</b> |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta)<br>(riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailukyvyystä) | %               | 0              |                             | 0,00             |
| <b>Nettohinta</b>   |                 |                |                             | <b>21 347,32</b> |
| Arvonlisävero   | %               |                |                             | 0,00             |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapa-ohjeen mukaisesti</b>                     |                 |                |                             | <b>21 347 €</b>  |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan   |                 |                |                             | 23 428,50        |
| Oikea tulos, +/-  |                 |                |                             | 2 081,18         |

| <b>Hanke 8</b>  |                 |                  |              |                 |
|---|-----------------|------------------|--------------|-----------------|
| <b>1) KIRJANPIDON MUKAISESTI</b>  |                 |                  |              |                 |
|   | Budjetti,<br>€  | Kirjanpito,<br>€ | Lisätietoja: |                 |
| Tulot   |                 | 5 083,83         |              |                 |
| Välittömät kustannukset   | yht.            | 1 800,16         |              |                 |
| palkat  |                 | 560,59           |              |                 |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.  |                 | 1 207,57         | palvelut     |                 |
| materiaalit, tarjoulut, tilavuokrat   |                 | 0,00             |              |                 |
| muut kustannukset   |                 | 32,00            |              |                 |
| Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)   |                 |                  |              |                 |
| Kustannukset yhteensä   |                 | 1 800,16         |              |                 |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>   |                 | <b>3 284 €</b>   |              |                 |
| <b>2) HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI</b>  |                 |                  |              |                 |
| <b>MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:</b>   |                 |                  |              |                 |
| Muuttuvat erilliskustannukset   | <i>Hlö nimi</i> | tuntia           | €/h          | €               |
| Myytävän suoritteen palkat<br>(tuntipalkka palkkahallinnosta)   |                 |                  |              | 459,95          |
|   |                 |                  | yht.         | 459,95          |
| Henkilösivukerroin 62% palkoista<br>(stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)                              |                 |                  |              | 285,17          |
|   |                 |                  |              | 745,12          |
| Yleiskustannuskerroin 42% edellisestä<br>(kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, -pääomakulut)      |                 |                  |              | 312,95          |
| <b>Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä</b>   |                 |                  |              | <b>1 058,07</b> |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet  |                 |                  |              | 0,00            |
| Suoritteelle hankittavat palvelut   |                 |                  |              | 1 207,57        |
| Suoritteen matkakulut   |                 |                  |              | 32,00           |
| Suoritteen mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)   |                 |                  |              | 0,00            |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>  |                 |                  |              | <b>2 297,64</b> |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta)<br>(riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailukyvyystä) | %               | 0                |              | 0,00            |
| <b>Nettohinta</b>   |                 |                  |              | <b>2 297,64</b> |
| Arvonlisävero   | %               |                  |              | 0,00            |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapa-ohjeen mukaisesti</b>                     |                 |                  |              | <b>2 298 €</b>  |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan   |                 |                  |              | 5 083,83        |
| Oikea tulos, +/-  |                 |                  |              | 2 786,19        |

| Hanke 9   |             |                 |                             |                  |
|---|-------------|-----------------|-----------------------------|------------------|
| 1) KIRJANPIDON MUKAISESTI   |             |                 |                             |                  |
| Tulot   | Budjetti, € | Kirjanpito, €   | Lisätietoja:                |                  |
|   |             | 20 401,00       |                             |                  |
| <b>Välittömät kustannukset</b>  | <b>yht.</b> | <b>9 903,39</b> |                             |                  |
| palkat  |             | 9 003,91        |                             |                  |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.  |             | 851,23          | koulutus- ja kokouspalvelut |                  |
| materiaalit, tarjoilut, tilavuokrat   |             | 42,25           |                             |                  |
| muut kustannukset   |             | 6,00            | matkustus                   |                  |
| <b>Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)</b>  |             |                 |                             |                  |
| <b>Kustannukset yhteensä</b>  |             | <b>9 903,39</b> |                             |                  |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>   |             | <b>10 498 €</b> |                             |                  |
| 2) HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI   |             |                 |                             |                  |
| MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:  |             |                 |                             |                  |
| Muuttuvat erilliskustannukset   | Hiö nimi    | tuntia          | €/h                         | €                |
| <b>Myytävän suoritteiden palkat</b><br>(tuntipalkka palkkahallinnosta)  |             |                 |                             | 7 387,75         |
|   |             |                 | <b>yht.</b>                 | <b>7 387,75</b>  |
| Henkilösivukerroin 62% palkoista<br>(stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)                              |             |                 |                             | 4 580,41         |
|   |             |                 |                             | 11 968,16        |
| Yleiskustannuskerroin 42% edellisestä<br>(kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, -pääomakulut)      |             |                 |                             | 5 026,63         |
| <b>Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä</b>   |             |                 |                             | <b>16 994,78</b> |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet  |             |                 |                             | 42,25            |
| Suoritteelle hankittavat palvelut   |             |                 |                             | 851,23           |
| Suoritteiden matkakulut   |             |                 |                             | 6,00             |
| Suoritteiden mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)   |             |                 |                             | 0,00             |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>  |             |                 |                             | <b>17 894,26</b> |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta)<br>(riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailukyvyystä) | %           | 0               |                             | 0,00             |
| <b>Nettohinta</b>   |             |                 |                             | <b>17 894,26</b> |
| Arvonlisävero   | %           |                 |                             | 0,00             |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapa-ohjeen mukaisesti</b>                     |             |                 |                             | <b>17 894 €</b>  |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan   |             |                 |                             | 20 401,00        |
| <b>Oikea tulos, +/-</b>   |             |                 |                             | <b>2 506,74</b>  |

| Hanke 10  |             |                  |                      |                   |
|---|-------------|------------------|----------------------|-------------------|
| 1) KIRJANPIDON MUKAISESTI   |             |                  |                      |                   |
| Tulot   | Budjetti, € | Kirjanpito, €    | Lisätietoja:         |                   |
|   |             | 99 005,67        |                      |                   |
| <b>Välittömät kustannukset</b>  | <b>yht.</b> | <b>61 405,67</b> |                      |                   |
| palkat  |             | 47 977,63        |                      |                   |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.  |             | 12 338,28        | asiantuntijapalvelut |                   |
| materiaalit, tarjoilut, tilavuokrat   |             | 218,39           |                      |                   |
| muut kustannukset   |             | 871,37           | matkustus            |                   |
| <b>Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)</b>  |             |                  |                      |                   |
| <b>Kustannukset yhteensä</b>  |             | <b>61 405,67</b> |                      |                   |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>   |             | <b>37 600 €</b>  |                      |                   |
| 2) HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI   |             |                  |                      |                   |
| MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:  |             |                  |                      |                   |
| Muuttuvat erilliskustannukset   | Hiö nimi    | tuntia           | €/h                  | €                 |
| <b>Myytävän suoritteiden palkat</b><br>(tuntipalkka palkkahallinnosta)  |             |                  |                      | 39 686,59         |
|   |             |                  | <b>yht.</b>          | <b>39 686,59</b>  |
| Henkilösivukerroin 62% palkoista<br>(stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)                              |             |                  |                      | 24 605,69         |
|   |             |                  |                      | 64 292,28         |
| Yleiskustannuskerroin 42% edellisestä<br>(kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, -pääomakulut)      |             |                  |                      | 27 002,76         |
| <b>Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä</b>   |             |                  |                      | <b>91 295,03</b>  |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet  |             |                  |                      | 204,14            |
| Suoritteelle hankittavat palvelut   |             |                  |                      | 12 338,28         |
| Suoritteiden matkakulut   |             |                  |                      | 868,32            |
| Suoritteiden mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)   |             |                  |                      | 17,30             |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>  |             |                  |                      | <b>104 723,07</b> |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta)<br>(riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailukyvyystä) | %           | 0                |                      | 0,00              |
| <b>Nettohinta</b>   |             |                  |                      | <b>104 723,07</b> |
| Arvonlisävero   | %           |                  |                      | 0,00              |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapa-ohjeen mukaisesti</b>                     |             |                  |                      | <b>104 723 €</b>  |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan   |             |                  |                      | 99 005,67         |
| <b>Oikea tulos, +/-</b>   |             |                  |                      | <b>-5 717,40</b>  |

14.1.2014

| Hanke 11  |             |                |                           |
|---|-------------|----------------|---------------------------|
| 1) KIRJANPIDON MUKAISESTI   |             |                |                           |
|   | Budjetti, € | Kirjanpito, €  | Lisätietoja:              |
| Tulot   |             | 26 844,98      |                           |
| Välittömät kustannukset   | yht.        | yht. 20 679,13 |                           |
| palkat  |             | 17 974,11      |                           |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.  |             | 1 216,22       |                           |
| materiaalit, tarjoilut, tilavuokrat   |             | 426,67         |                           |
| muut kustannukset   |             | 1 062,13       | atk-lisenssit, matkakulut |
| Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)   |             |                |                           |
| Kustannukset yhteensä   |             | 20 679,13      |                           |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>   |             | <b>6 166 €</b> |                           |
| 2) HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI   |             |                |                           |
| <b>MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:</b>   |             |                |                           |
| Muuttuvat erilliskustannukset   | HIö nimi    | tuntia         | €/h                       |
| Myytävän suoritteiden palkat<br>(tuntipalkka palkkahallinnosta)   |             |                | 14 526,54                 |
|   |             | yht.           | 14 526,54                 |
| Henkilösivukerroin 62% palkoista<br>(stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)                              |             |                | 9 006,45                  |
|   |             |                | 23 532,99                 |
| Yleiskustannuskerroin 42% edellisestä<br>(kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, -pääomakulut)      |             |                | 9 883,86                  |
| <b>Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä</b>   |             |                | <b>33 416,85</b>          |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet  |             |                | 426,67                    |
| Suoritteelle hankittavat palvelut   |             |                | 1 216,22                  |
| Suoritteiden matkakulut   |             |                | 1 000,13                  |
| Suoritteiden mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)   |             |                | 62,00                     |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>  |             |                | <b>36 121,87</b>          |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta)<br>(riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailukyvyystä) | %           | 0              | 0,00                      |
| <b>Nettohinta</b>   |             |                | <b>36 121,87</b>          |
| Arvonlisävero   | %           |                | 0,00                      |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu ma-pa-ohjeen mukaisesti</b>                    |             |                | <b>36 122 €</b>           |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan   |             |                | 26 844,98                 |
| Oikea tulos, +/-  |             |                | -9 276,89                 |

| Hanke 12  |             |                 |                  |
|---|-------------|-----------------|------------------|
| 1) KIRJANPIDON MUKAISESTI   |             |                 |                  |
|   | Budjetti, € | Kirjanpito, €   | Lisätietoja:     |
| Tulot   |             | 23 017,89       |                  |
| Välittömät kustannukset   | yht.        | yht. 11 594,31  |                  |
| palkat  |             | 6 659,22        |                  |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.  |             | 4 613,32        | koulutuspalvelut |
| materiaalit, tarjoilut, tilavuokrat   |             | 40,81           |                  |
| muut kustannukset   |             | 280,96          | matkakulut       |
| Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)   |             |                 |                  |
| Kustannukset yhteensä   |             | 11 594,31       |                  |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>   |             | <b>11 424 €</b> |                  |
| 2) HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI   |             |                 |                  |
| <b>MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:</b>   |             |                 |                  |
| Muuttuvat erilliskustannukset   | HIö nimi    | tuntia          | €/h              |
| Myytävän suoritteiden palkat<br>(tuntipalkka palkkahallinnosta)   |             |                 | 5 519,68         |
|   |             | yht.            | 5 519,68         |
| Henkilösivukerroin 62% palkoista<br>(stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)                              |             |                 | 3 422,20         |
|   |             |                 | 8 941,88         |
| Yleiskustannuskerroin 42% edellisestä<br>(kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, -pääomakulut)      |             |                 | 3 755,59         |
| <b>Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä</b>   |             |                 | <b>12 697,47</b> |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet  |             |                 | 40,81            |
| Suoritteelle hankittavat palvelut   |             |                 | 4 613,32         |
| Suoritteiden matkakulut   |             |                 | 280,96           |
| Suoritteiden mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)   |             |                 | 0,00             |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>  |             |                 | <b>17 632,56</b> |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta)<br>(riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailukyvyystä) | %           | 0               | 0,00             |
| <b>Nettohinta</b>   |             |                 | <b>17 632,56</b> |
| Arvonlisävero   | %           |                 | 0,00             |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu ma-pa-ohjeen mukaisesti</b>                    |             |                 | <b>17 633 €</b>  |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan   |             |                 | 23 017,89        |
| Oikea tulos, +/-  |             |                 | 5 385,33         |

| Hanke 13  |             |                 |                       |
|---|-------------|-----------------|-----------------------|
| 1) KIRJANPIDON MUKAISESTI   |             |                 |                       |
|   | Budjetti, € | Kirjanpito, €   | Lisätietoja:          |
| Tulot   |             | 130 063,80      |                       |
| Välittömät kustannukset   | yht.        | yht. 87 215,57  |                       |
| palkat  |             | 32 172,17       |                       |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.  |             | 53 124,82       | koulutuspalvelut      |
| materiaalit, tarjoilut, tilavuokrat   |             | 679,53          |                       |
| muut kustannukset   |             | 1 239,05        | lisenssit, matkakulut |
| Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)   |             |                 |                       |
| Kustannukset yhteensä   |             | 87 215,57       |                       |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>   |             | <b>42 848 €</b> |                       |
| 2) HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI   |             |                 |                       |
| <b>MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:</b>                                 |             |                 |                       |
| Muuttuvat erilliskustannukset   | Hiö nimi    | tuntia          | €/h                   |
| Myytävän suoritteiden palkat  |             |                 | 26 417,66             |
| (tuntipalkka palkkahallinnosta)   |             |                 |                       |
|   |             | yht.            | 26 417,66             |
| Henkilösivukerroin 62% palkoista  |             |                 | 16 378,95             |
| (stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)  |             |                 | 42 796,61             |
| Yleiskustannuserroin 42% edellisestä  |             |                 | 17 974,58             |
| (kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, -pääomakulut)                           |             |                 | 60 771,19             |
| <b>Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä</b>   |             |                 | <b>60 771,19</b>      |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet  |             |                 | 679,53                |
| Suoritteelle hankittavat palvelut   |             |                 | 53 124,82             |
| Suoritteiden matkakulut   |             |                 | 928,37                |
| Suoritteiden mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)                               |             |                 | 310,68                |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>  |             |                 | <b>115 814,59</b>     |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta)  | %           | 0               | 0,00                  |
| (riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailukyvyttä)                        |             |                 |                       |
| <b>Nettohinta</b>   |             |                 | <b>115 814,59</b>     |
| Arvonlisävero   | %           |                 | 0,00                  |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapa-ohjeen mukaisesti</b> |             |                 | <b>115 815 €</b>      |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan   |             |                 | 130 063,80            |
| Oikea tulos, +/-  |             |                 | 14 249,21             |

| Hanke 14  |             |               |                 |
|---|-------------|---------------|-----------------|
| 1) KIRJANPIDON MUKAISESTI   |             |               |                 |
|   | Budjetti, € | Kirjanpito, € | Lisätietoja:    |
| Tulot   |             | 3 190,00      |                 |
| Välittömät kustannukset   | yht.        | yht. 3 105,19 |                 |
| palkat  |             | 1 345,13      |                 |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.  |             | 0,00          |                 |
| materiaalit, tarjoilut, tilavuokrat   |             | 43,60         |                 |
| muut kustannukset   |             | 1 716,46      |                 |
| Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)   |             |               |                 |
| Kustannukset yhteensä   |             | 3 105,19      |                 |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>   |             | <b>85 €</b>   |                 |
| 2) HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI   |             |               |                 |
| <b>MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:</b>                                 |             |               |                 |
| Muuttuvat erilliskustannukset   | Hiö nimi    | tuntia        | €/h             |
| Myytävän suoritteiden palkat  |             |               | 1 103,76        |
| (tuntipalkka palkkahallinnosta)   |             |               |                 |
|   |             | yht.          | 1 103,76        |
| Henkilösivukerroin 62% palkoista  |             |               | 684,33          |
| (stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)  |             |               | 1 788,09        |
| Yleiskustannuserroin 42% edellisestä  |             |               | 751,00          |
| (kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, -pääomakulut)                           |             |               | 2 539,09        |
| <b>Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä</b>   |             |               | <b>2 539,09</b> |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet  |             |               | 43,60           |
| Suoritteelle hankittavat palvelut   |             |               | 0,00            |
| Suoritteiden matkakulut   |             |               | 0,00            |
| Suoritteiden mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)                               |             |               | 1 716,46        |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>  |             |               | <b>4 299,15</b> |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta)  | %           | 0             | 0,00            |
| (riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailukyvyttä)                        |             |               |                 |
| <b>Nettohinta</b>   |             |               | <b>4 299,15</b> |
| Arvonlisävero   | %           |               | 0,00            |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapa-ohjeen mukaisesti</b> |             |               | <b>4 299 €</b>  |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan   |             |               | 3 190,00        |
| Oikea tulos, +/-  |             |               | -1 109,15       |

## Hanke 15

### 1) KIRJANPIDON MUKAISESTI

|  | Budjetti, € | Kirjanpito, €  | Lisätietoja: |
|--|-------------|----------------|--------------|
| Tulot  |             | 4 692,17       |              |
| Välittömät kustannukset                        | yht.        | yht. 2 609,60  |              |
| palkat   |             | 1 616,96       |              |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms. |             | 0,00           |              |
| materiaalit, tarjoilut, tilavuokrat            |             | 992,64         |              |
| muut kustannukset                              |             | 0,00           |              |
| Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)            |             |                |              |
| Kustannukset yhteensä                          |             | 2 609,60       |              |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>            |             | <b>2 083 €</b> |              |

### 2) HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI

#### MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:

|   | HIÖ nimi | tuntia | €/h  | €               |
|---|----------|--------|------|-----------------|
| <b>Muuttuvat erilliskustannukset</b>  |          |        |      |                 |
| <b>Myytävän suoritteiden palkat</b><br>(tuntipalkka palkkahallinnosta)  |          |        |      | 1 328,00        |
| Henkilösivukeroin 62% palkoista<br>(stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)                               |          |        | yht. | 823,36          |
|   |          |        |      | 2 151,36        |
| Yleiskustannuskeroin 42% edellisestä<br>(kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, -pääomakulut)       |          |        |      | 903,57          |
| <b>Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä</b>   |          |        |      | <b>3 054,93</b> |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet  |          |        |      | 992,64          |
| Suoritteelle hankittavat palvelut   |          |        |      | 0,00            |
| Suoritteiden matkakulut   |          |        |      | 0,00            |
| Suoritteiden mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)   |          |        |      | 0,00            |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>  |          |        |      | <b>4 047,57</b> |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta)<br>(riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailukyvyystä) | %        | 0      |      | 0,00            |
| <b>Nettohinta</b>   |          |        |      | <b>4 047,57</b> |
| Arvonlisävero   | %        |        |      | 0,00            |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapahjeen mukaisesti</b>                       |          |        |      | <b>4 048 €</b>  |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan   |          |        |      | 4 692,17        |
| <b>Oikea tulos, +/-</b>   |          |        |      | <b>644,60</b>   |

## Hanke 16

### 1) KIRJANPIDON MUKAISESTI

|  | Budjetti, € | Kirjanpito, €  | Lisätietoja:    |
|--|-------------|----------------|-----------------|
| Tulot  |             | 29 322,80      |                 |
| Välittömät kustannukset                        | yht.        | yht. 21 108,63 |                 |
| palkat   |             | 14 684,33      |                 |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms. |             | 4 763,52       | koulutuspalvelu |
| materiaalit, tarjoilut, tilavuokrat            |             | 37,62          |                 |
| muut kustannukset                              |             | 1 623,16       | sis. matkakulut |
| Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)            |             |                |                 |
| Kustannukset yhteensä                          |             | 21 108,63      |                 |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>            |             | <b>8 214 €</b> |                 |

### 2) HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI

#### MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:

|   | HIÖ nimi | tuntia | €/h  | €                |
|---|----------|--------|------|------------------|
| <b>Muuttuvat erilliskustannukset</b>  |          |        |      |                  |
| <b>Myytävän suoritteiden palkat</b><br>(tuntipalkka palkkahallinnosta)  |          |        |      | 12 054,44        |
| Henkilösivukeroin 62% palkoista<br>(stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)                               |          |        | yht. | 7 473,75         |
|   |          |        |      | 19 528,19        |
| Yleiskustannuskeroin 42% edellisestä<br>(kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, -pääomakulut)       |          |        |      | 8 201,84         |
| <b>Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä</b>   |          |        |      | <b>27 730,03</b> |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet  |          |        |      | 37,62            |
| Suoritteelle hankittavat palvelut   |          |        |      | 4 763,52         |
| Suoritteiden matkakulut   |          |        |      | 1 390,65         |
| Suoritteiden mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)   |          |        |      | 232,51           |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>  |          |        |      | <b>34 154,33</b> |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta)<br>(riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailukyvyystä) | %        | 0      |      | 0,00             |
| <b>Nettohinta</b>   |          |        |      | <b>34 154,33</b> |
| Arvonlisävero   | %        |        |      | 0,00             |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapahjeen mukaisesti</b>                       |          |        |      | <b>34 154 €</b>  |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan   |          |        |      | 29 322,80        |
| <b>Oikea tulos, +/-</b>   |          |        |      | <b>-4 831,53</b> |

14.1.2014

| Hanke 17   |             |                 |                |                  |
|--|-------------|-----------------|----------------|------------------|
| 1) KIRJANPIDON MUKAISESTI  |             |                 |                |                  |
|  | Budjetti, € | Kirjanpito, €   | Lisätietoja:   |                  |
| Tulot  |             | 69 478,72       |                |                  |
| Välittömät kustannukset  | yht.        | yht. 55 800,58  |                |                  |
| palkat   |             | 33 751,03       |                |                  |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.   |             | 10 680,00       |                |                  |
| materiaalit, tarjoulut, tilavuokrat  |             | 9 574,75        |                |                  |
| muut kustannukset  |             | 1 794,80        | sis matkakulut |                  |
| Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)  |             |                 |                |                  |
| Kustannukset yhteensä  |             | 55 800,58       |                |                  |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>  |             | <b>13 678 €</b> |                |                  |
| 2) HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI  |             |                 |                |                  |
| <b>MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:</b>  |             |                 |                |                  |
| Muuttuvat erilliskustannukset  | Hiö nimi    | tuntia          | €/h            | €                |
| Myytävän suoritteen palkat (tuntipalkka palkkahallinnosta)   |             |                 |                | 27 714,25        |
| Henkilösivukerroin 62% palkoista (stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)                              |             |                 | yht.           | 27 714,25        |
| Yleiskustannuskerroin 42% edellisestä (kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, -pääomakulut)      |             |                 |                | 17 182,84        |
| Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä   |             |                 |                | 44 897,09        |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet   |             |                 |                | 18 856,78        |
| Suoritteelle hankittavat palvelut  |             |                 |                | 63 753,86        |
| Suoritteen matkakulut  |             |                 |                | 3 336,39         |
| Suoritteen mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)  |             |                 |                | 10 680,00        |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>   |             |                 |                | <b>85 803,41</b> |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta) (riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailukyvyistä) | %           | 0               |                | 0,00             |
| <b>Nettohinta</b>  |             |                 |                | <b>85 803,41</b> |
| Arvonlisävero  | %           |                 |                | 0,00             |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapahjeen mukaisesti</b>                    |             |                 |                | <b>85 803 €</b>  |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan  |             |                 |                | 69 478,72        |
| Oikea tulos, +/-   |             |                 |                | -16 324,69       |

| Hanke 18   |             |                 |                 |                  |
|--|-------------|-----------------|-----------------|------------------|
| 1) KIRJANPIDON MUKAISESTI  |             |                 |                 |                  |
|  | Budjetti, € | Kirjanpito, €   | Lisätietoja:    |                  |
| Tulot  |             | 77 437,45       |                 |                  |
| Välittömät kustannukset  | yht.        | yht. 59 846,43  |                 |                  |
| palkat   |             | 40 095,18       |                 |                  |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.   |             | 14 450,06       |                 |                  |
| materiaalit, tarjoulut, tilavuokrat  |             | 2 628,42        |                 |                  |
| muut kustannukset  |             | 2 672,77        | sis. matkakulut |                  |
| Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)  |             |                 |                 |                  |
| Kustannukset yhteensä  |             | 59 846,43       |                 |                  |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>  |             | <b>17 591 €</b> |                 |                  |
| 2) HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI  |             |                 |                 |                  |
| <b>MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:</b>  |             |                 |                 |                  |
| Muuttuvat erilliskustannukset  | Hiö nimi    | tuntia          | €/h             | €                |
| Myytävän suoritteen palkat (tuntipalkka palkkahallinnosta)   |             |                 |                 | 32 992,55        |
| Henkilösivukerroin 62% palkoista (stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)                              |             |                 | yht.            | 32 992,55        |
| Yleiskustannuskerroin 42% edellisestä (kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, -pääomakulut)      |             |                 |                 | 20 455,38        |
| Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä   |             |                 |                 | 53 447,93        |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet   |             |                 |                 | 22 448,13        |
| Suoritteelle hankittavat palvelut  |             |                 |                 | 75 896,06        |
| Suoritteen matkakulut  |             |                 |                 | 2 628,42         |
| Suoritteen mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)  |             |                 |                 | 14 450,06        |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>   |             |                 |                 | <b>95 647,31</b> |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta) (riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailukyvyistä) | %           | 0               |                 | 0,00             |
| <b>Nettohinta</b>  |             |                 |                 | <b>95 647,31</b> |
| Arvonlisävero  | %           |                 |                 | 0,00             |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapahjeen mukaisesti</b>                    |             |                 |                 | <b>95 647 €</b>  |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan  |             |                 |                 | 77 437,45        |
| Oikea tulos, +/-   |             |                 |                 | -18 209,86       |



14.1.2014

| <b>Hanke 19</b>   |             |                 |                 |                  |
|---|-------------|-----------------|-----------------|------------------|
| <b>1) KIRJANPIDON MUKAISESTI</b>  |             |                 |                 |                  |
|   | Budjetti, € | Kirjanpito, €   | Lisätietoja:    |                  |
| Tulot   |             | 101 847,09      |                 |                  |
| Välittömät kustannukset   | yht.        | 60 641,70       |                 |                  |
| palkat  |             | 35 374,98       |                 |                  |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.  |             | 20 990,84       |                 |                  |
| materiaalit, tarjoilut, tilavuokrat   |             | 3 325,67        |                 |                  |
| muut kustannukset   |             | 950,21          | sis. matkakulut |                  |
| Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)   |             |                 |                 |                  |
| Kustannukset yhteensä   |             | 60 641,70       |                 |                  |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>   |             | <b>41 205 €</b> |                 |                  |
| <b>2) HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI</b>  |             |                 |                 |                  |
| <b>MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:</b>   |             |                 |                 |                  |
| Muuttuvat erilliskustannukset   | Hiö nimi    | tuntia          | €/h             | €                |
| Myytävän suoritteiden palkat (tuntipalkka palkkahallinnosta)  |             |                 |                 | 29 084,15        |
|   |             |                 | yht.            | 29 084,15        |
| Henkilösivukerros 62% palkoista (stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)                              |             |                 |                 | 18 032,17        |
|   |             |                 |                 | 47 116,32        |
| Yleiskustannusero 42% edellisestä (kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, - pääomakulut)        |             |                 |                 | 19 788,86        |
| <b>Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä</b>   |             |                 |                 | <b>66 905,18</b> |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet  |             |                 |                 | 3 325,67         |
| Suoritteelle hankittavat palvelut   |             |                 |                 | 20 990,84        |
| Suoritteiden matkakulut   |             |                 |                 | 374,33           |
| Suoritteiden mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)   |             |                 |                 | 575,88           |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>  |             |                 |                 | <b>92 171,90</b> |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta) (riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailukyvyttä) | %           | 0               |                 | 0,00             |
| <b>Nettohinta</b>   |             |                 |                 | <b>92 171,90</b> |
| Arvonlisävero   | %           |                 |                 | 0,00             |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapahjeen mukaisesti</b>                   |             |                 |                 | <b>92 172 €</b>  |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan   |             |                 |                 | 101 847,09       |
| Oikea tulos, +/-  |             |                 |                 | 9 675,19         |

| <b>Hanke 20</b>   |             |                 |                 |                  |
|---|-------------|-----------------|-----------------|------------------|
| <b>1) KIRJANPIDON MUKAISESTI</b>  |             |                 |                 |                  |
|   | Budjetti, € | Kirjanpito, €   | Lisätietoja:    |                  |
| Tulot   |             | 71 400,00       |                 |                  |
| Välittömät kustannukset   | yht.        | 48 318,89       |                 |                  |
| palkat  |             | 16 971,01       |                 |                  |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.  |             | 11 038,80       |                 |                  |
| materiaalit, tarjoilut, tilavuokrat   |             | 4 894,56        |                 |                  |
| muut kustannukset   |             | 15 414,52       | sis. matkakulut |                  |
| Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)   |             |                 |                 |                  |
| Kustannukset yhteensä   |             | 48 318,89       |                 |                  |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>   |             | <b>23 081 €</b> |                 |                  |
| <b>2) HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI</b>  |             |                 |                 |                  |
| <b>MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:</b>   |             |                 |                 |                  |
| Muuttuvat erilliskustannukset   | Hiö nimi    | tuntia          | €/h             | €                |
| Myytävän suoritteiden palkat (tuntipalkka palkkahallinnosta)  |             |                 |                 | 13 880,40        |
|   |             |                 | yht.            | 13 880,40        |
| Henkilösivukerros 62% palkoista (stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)                              |             |                 |                 | 8 605,85         |
|   |             |                 |                 | 22 486,25        |
| Yleiskustannusero 42% edellisestä (kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, - pääomakulut)        |             |                 |                 | 9 444,22         |
| <b>Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä</b>   |             |                 |                 | <b>31 930,47</b> |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet  |             |                 |                 | 4 894,56         |
| Suoritteelle hankittavat palvelut   |             |                 |                 | 11 038,80        |
| Suoritteiden matkakulut   |             |                 |                 | 777,93           |
| Suoritteiden mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)   |             |                 |                 | 14 636,59        |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>  |             |                 |                 | <b>63 278,35</b> |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta) (riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailukyvyttä) | %           | 0               |                 | 0,00             |
| <b>Nettohinta</b>   |             |                 |                 | <b>63 278,35</b> |
| Arvonlisävero   | %           |                 |                 | 0,00             |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapahjeen mukaisesti</b>                   |             |                 |                 | <b>63 278 €</b>  |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan   |             |                 |                 | 71 400,00        |
| Oikea tulos, +/-  |             |                 |                 | 8 121,65         |

| Hanke 21  |             |                |              |                  |
|---|-------------|----------------|--------------|------------------|
| 1) KIRJANPIDON MUKAISESTI   |             |                |              |                  |
|   | Budjetti, € | Kirjanpito, €  | Lisätietoja: |                  |
| Tulot   |             | 18 147,95      |              |                  |
| Välittömät kustannukset   | yht.        | yht. 10 269,08 |              |                  |
| palkat  |             | 5 363,62       |              |                  |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.  |             | 0,00           |              |                  |
| materiaalit, tarjoilut, tilavuokrat   |             | 1 387,72       |              |                  |
| muut kustannukset   |             | 3 517,74       |              |                  |
| Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)   |             |                |              |                  |
| Kustannukset yhteensä   |             | 10 269,08      |              |                  |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>   |             | <b>7 879 €</b> |              |                  |
| 2) HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI   |             |                |              |                  |
| MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:  |             |                |              |                  |
| Muuttuvat erilliskustannukset   | Hiö nimi    | tuntia         | €/h          | €                |
| Myytävän suoritteen palkat  |             |                |              | 4 400,71         |
| (tuntipalkka palkkahallinnosta)   |             |                |              |                  |
|   |             |                | yht.         | 4 400,71         |
| Henkilösivukerroin 62% palkoista  |             |                |              | 2 728,44         |
| (stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)  |             |                |              | 7 129,15         |
| Yleiskustannuskerroin 42% edellisestä   |             |                |              | 2 994,24         |
| (kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, -pääomakulut)                           |             |                |              |                  |
| <b>Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä</b>   |             |                |              | <b>10 123,39</b> |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet  |             |                |              | 1 387,72         |
| Suoritteelle hankittavat palvelut   |             |                |              | 0,00             |
| Suoritteen matkakulut   |             |                |              | 55,80            |
| Suoritteen mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)                                 |             |                |              | 3 461,94         |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>  |             |                |              | <b>15 028,85</b> |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta)  | %           | 0              |              | 0,00             |
| (riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailukyvyistä)                       |             |                |              |                  |
| <b>Nettohinta</b>   |             |                |              | <b>15 028,85</b> |
| Arvonlisävero   | %           |                |              | 0,00             |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapa-ohjeen mukaisesti</b> |             |                |              | <b>15 029 €</b>  |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan   |             |                |              | 18 147,95        |
| Oikea tulos, +/-  |             |                |              | 3 119,10         |

| Hanke 22  |             |                 |              |                  |
|---|-------------|-----------------|--------------|------------------|
| 1) KIRJANPIDON MUKAISESTI   |             |                 |              |                  |
|   | Budjetti, € | Kirjanpito, €   | Lisätietoja: |                  |
| Tulot   |             | 27 944,00       |              |                  |
| Välittömät kustannukset   | yht.        | yht. 16 623,65  |              |                  |
| palkat  |             | 8 751,92        |              |                  |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.  |             | 0,00            |              |                  |
| materiaalit, tarjoilut, tilavuokrat   |             | 4 335,54        |              |                  |
| muut kustannukset   |             | 3 536,19        |              |                  |
| Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)   |             |                 |              |                  |
| Kustannukset yhteensä   |             | 16 623,65       |              |                  |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>   |             | <b>11 320 €</b> |              |                  |
| 2) HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI   |             |                 |              |                  |
| MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:  |             |                 |              |                  |
| Muuttuvat erilliskustannukset   | Hiö nimi    | tuntia          | €/h          | €                |
| Myytävän suoritteen palkat  |             |                 |              | 8 072,69         |
| (tuntipalkka palkkahallinnosta)   |             |                 |              |                  |
|   |             |                 | yht.         | 8 072,69         |
| Henkilösivukerroin 62% palkoista  |             |                 |              | 5 005,07         |
| (stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)  |             |                 |              | 13 077,76        |
| Yleiskustannuskerroin 42% edellisestä   |             |                 |              | 5 492,66         |
| (kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, -pääomakulut)                           |             |                 |              |                  |
| <b>Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä</b>   |             |                 |              | <b>18 570,42</b> |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet  |             |                 |              | 4 335,54         |
| Suoritteelle hankittavat palvelut   |             |                 |              | 0,00             |
| Suoritteen matkakulut   |             |                 |              | 1 560,54         |
| Suoritteen mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)                                 |             |                 |              | 1 975,65         |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>  |             |                 |              | <b>26 442,15</b> |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta)  | %           | 0               |              | 0,00             |
| (riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailukyvyistä)                       |             |                 |              |                  |
| <b>Nettohinta</b>   |             |                 |              | <b>26 442,15</b> |
| Arvonlisävero   | %           |                 |              | 0,00             |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapa-ohjeen mukaisesti</b> |             |                 |              | <b>26 442 €</b>  |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan   |             |                 |              | 27 944,00        |
| Oikea tulos, +/-  |             |                 |              | 1 501,85         |

14.1.2014

| <b>Hanke 23</b>   |             |                  |              |                   |
|---|-------------|------------------|--------------|-------------------|
| <b>1) KIRJANPIDON MUKAISESTI</b>  |             |                  |              |                   |
| Tulot   | Budjetti, € | Kirjanpito, €    | Lisätietoja: |                   |
|   |             | 15 600,00        |              |                   |
| <b>Välittömät kustannukset</b>  | <b>yht.</b> | <b>18 988,44</b> |              |                   |
| palkat  |             | 13 182,65        |              |                   |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.  |             | 0,00             |              |                   |
| materiaalit, tarjoilut, tilavuokrat   |             | 3 439,18         |              |                   |
| muut kustannukset   |             | 2 366,61         |              |                   |
| Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)   |             |                  |              |                   |
| <b>Kustannukset yhteensä</b>  |             | <b>18 988,44</b> |              |                   |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>   |             | <b>-3 388 €</b>  |              |                   |
| <b>2) HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI</b>  |             |                  |              |                   |
| <b>MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:</b>   |             |                  |              |                   |
| Muuttuvat erilliskustannukset   | Hiö nimi    | tuntia           | €/h          | €                 |
| <b>Myytävän suoritteiden palkat</b><br>(tuntipalkka palkkahallinnosta)  |             |                  |              | 10 643,70         |
|   |             |                  | <b>yht.</b>  | <b>10 643,70</b>  |
| Henkilösivukerros 62% palkoista<br>(stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)                               |             |                  |              | 6 599,09          |
|   |             |                  |              | 17 242,79         |
| Yleiskustannuskerros 42% edellisestä<br>(kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk-, pääomakulut)       |             |                  |              | 7 241,97          |
| <b>Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä</b>   |             |                  |              | <b>24 484,77</b>  |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet  |             |                  |              | 2 818,43          |
| Suoritteelle hankittavat palvelut   |             |                  |              | 0,00              |
| Suoritteiden matkakulut   |             |                  |              | 0,00              |
| Suoritteiden mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)   |             |                  |              | 2 987,36          |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>  |             |                  |              | <b>30 290,56</b>  |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta)<br>(riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailukyvyistä) | %           | 0                |              | 0,00              |
| <b>Nettohinta</b>   |             |                  |              | <b>30 290,56</b>  |
| Arvonlisävero   | %           |                  |              | 0,00              |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapahjeen mukaisesti</b>                       |             |                  |              | <b>30 291 €</b>   |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan   |             |                  |              | 15 600,00         |
| <b>Oikea tulos, +/-</b>   |             |                  |              | <b>-14 690,56</b> |

| <b>Hanke 24</b>   |             |                  |              |                  |
|---|-------------|------------------|--------------|------------------|
| <b>1) KIRJANPIDON MUKAISESTI</b>  |             |                  |              |                  |
| Tulot   | Budjetti, € | Kirjanpito, €    | Lisätietoja: |                  |
|   |             | 38 012,50        |              |                  |
| <b>Välittömät kustannukset</b>  | <b>yht.</b> | <b>14 458,61</b> |              |                  |
| palkat  |             | 8 544,44         |              |                  |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.  |             | 357,85           |              |                  |
| materiaalit, tarjoilut, tilavuokrat   |             | 1 424,07         |              |                  |
| muut kustannukset   |             | 4 132,25         |              |                  |
| Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)   |             |                  |              |                  |
| <b>Kustannukset yhteensä</b>  |             | <b>14 458,61</b> |              |                  |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>   |             | <b>23 554 €</b>  |              |                  |
| <b>2) HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI</b>  |             |                  |              |                  |
| <b>MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:</b>   |             |                  |              |                  |
| Muuttuvat erilliskustannukset   | Hiö nimi    | tuntia           | €/h          | €                |
| <b>Myytävän suoritteiden palkat</b><br>(tuntipalkka palkkahallinnosta)  |             |                  |              | 6 235,95         |
|   |             |                  | <b>yht.</b>  | <b>6 235,95</b>  |
| Henkilösivukerros 62% palkoista<br>(stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)                               |             |                  |              | 3 866,29         |
|   |             |                  |              | 10 102,24        |
| Yleiskustannuskerros 42% edellisestä<br>(kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk-, pääomakulut)       |             |                  |              | 4 242,94         |
| <b>Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä</b>   |             |                  |              | <b>14 345,18</b> |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet  |             |                  |              | 1 424,07         |
| Suoritteelle hankittavat palvelut   |             |                  |              | 357,85           |
| Suoritteiden matkakulut   |             |                  |              | 0,00             |
| Suoritteiden mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)   |             |                  |              | 4 132,25         |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>  |             |                  |              | <b>20 259,35</b> |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta)<br>(riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailukyvyistä) | %           | 0                |              | 0,00             |
| <b>Nettohinta</b>   |             |                  |              | <b>20 259,35</b> |
| Arvonlisävero   | %           |                  |              | 0,00             |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapahjeen mukaisesti</b>                       |             |                  |              | <b>20 259 €</b>  |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan   |             |                  |              | 38 012,50        |
| <b>Oikea tulos, +/-</b>   |             |                  |              | <b>17 753,15</b> |

14.1.2014

| Hanke 25  |                 |                  |                  |
|---|-----------------|------------------|------------------|
| 1) KIRJANPIDON MUKAISESTI   |                 |                  |                  |
| Tulot   | Budjetti, €     | Kirjanpito, €    | Lisätietoja:     |
|   |                 | 61 333,33        |                  |
| <b>Välittömät kustannukset</b>  | <b>yht.</b>     | <b>30 714,58</b> |                  |
| palkat  |                 | 26 437,86        |                  |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.  |                 | 1 461,00         |                  |
| materiaalit, tarjoilut, tilavuokrat   |                 | 1 611,48         |                  |
| muut kustannukset   |                 | 1 204,24         |                  |
| Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)   |                 |                  |                  |
| <b>Kustannukset yhteensä</b>  |                 | <b>30 714,58</b> |                  |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>   |                 | <b>30 619 €</b>  |                  |
| 2) HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI   |                 |                  |                  |
| <b>MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:</b>                                 |                 |                  |                  |
| <b>Muuttuvat erilliskustannukset</b>  | <b>Hiö nimi</b> | <b>tuntia</b>    | <b>€/h</b>       |
| <b>Myytävän suoritteen palkat</b>   |                 |                  | 18 409,79        |
| (tuntipalkka palkkahallinnosta)   |                 |                  |                  |
|   |                 | <b>yht.</b>      | <b>18 409,79</b> |
| Henkilösivukerroin 62% palkoista  |                 |                  | 11 414,07        |
| (stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)  |                 |                  | 29 823,86        |
| Yleiskustannuskerroin 42% edellisestä   |                 |                  | 12 526,02        |
| (kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, -pääomakulut)                           |                 |                  | <b>42 349,88</b> |
| <b>Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä</b>   |                 |                  |                  |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet  |                 |                  | 1 238,18         |
| Suoritteelle hankittavat palvelut   |                 |                  | 1 461,00         |
| Suoritteen matkakulut   |                 |                  | 817,96           |
| Suoritteen mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)                                 |                 |                  | 759,58           |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>  |                 |                  | <b>46 626,60</b> |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta)  | %               | 0                | 0,00             |
| (riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailuvuodesta)                       |                 |                  |                  |
| <b>Nettohinta</b>   |                 |                  | <b>46 626,60</b> |
| Arvonlisävero   | %               |                  | 0,00             |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapa-ohjeen mukaisesti</b> |                 |                  | <b>46 627 €</b>  |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan   |                 |                  | 61 333,33        |
| Oikea tulos, +/-  |                 |                  | <b>14 706,73</b> |

| Hanke 26  |                 |                 |                  |
|---|-----------------|-----------------|------------------|
| 1) KIRJANPIDON MUKAISESTI   |                 |                 |                  |
| Tulot   | Budjetti, €     | Kirjanpito, €   | Lisätietoja:     |
|   |                 | 27 500,00       |                  |
| <b>Välittömät kustannukset</b>  | <b>yht.</b>     | <b>9 472,68</b> |                  |
| palkat  |                 | 4 634,71        |                  |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.  |                 | 78,00           |                  |
| materiaalit, tarjoilut, tilavuokrat   |                 | 285,73          |                  |
| muut kustannukset   |                 | 4 474,24        |                  |
| Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)   |                 |                 |                  |
| <b>Kustannukset yhteensä</b>  |                 | <b>9 472,68</b> |                  |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>   |                 | <b>18 027 €</b> |                  |
| 2) HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI   |                 |                 |                  |
| <b>MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:</b>                                 |                 |                 |                  |
| <b>Muuttuvat erilliskustannukset</b>  | <b>Hiö nimi</b> | <b>tuntia</b>   | <b>€/h</b>       |
| <b>Myytävän suoritteen palkat</b>   |                 |                 | 3 713,24         |
| (tuntipalkka palkkahallinnosta)   |                 |                 |                  |
|   |                 | <b>yht.</b>     | <b>3 713,24</b>  |
| Henkilösivukerroin 62% palkoista  |                 |                 | 2 302,21         |
| (stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)  |                 |                 | 6 015,45         |
| Yleiskustannuskerroin 42% edellisestä   |                 |                 | 2 526,49         |
| (kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, -pääomakulut)                           |                 |                 | <b>8 541,94</b>  |
| <b>Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä</b>   |                 |                 |                  |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet  |                 |                 | 0,00             |
| Suoritteelle hankittavat palvelut   |                 |                 | 78,00            |
| Suoritteen matkakulut   |                 |                 | 3 139,94         |
| Suoritteen mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)                                 |                 |                 | 1 620,03         |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>  |                 |                 | <b>13 379,91</b> |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta)  | %               | 0               | 0,00             |
| (riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailuvuodesta)                       |                 |                 |                  |
| <b>Nettohinta</b>   |                 |                 | <b>13 379,91</b> |
| Arvonlisävero   | %               |                 | 0,00             |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapa-ohjeen mukaisesti</b> |                 |                 | <b>13 380 €</b>  |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan   |                 |                 | 27 500,00        |
| Oikea tulos, +/-  |                 |                 | <b>14 120,09</b> |

| Hanke 27   |             |                 |              |                  |
|--|-------------|-----------------|--------------|------------------|
| 1) KIRJANPIDON MUKAISESTI  |             |                 |              |                  |
| Tulot  | Budjetti, € | Kirjanpito, €   | Lisätietoja: |                  |
|  |             | 9 930,00        |              |                  |
| Välittömät kustannukset  | yht.        | yht.            |              |                  |
| palkat   |             | 11 767,31       |              |                  |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.   |             | 0,00            |              |                  |
| materiaalit, tarjoilut, tilavuokrat  |             | 0,00            |              |                  |
| muut kustannukset  |             | 0,00            |              |                  |
| Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)  |             |                 |              |                  |
| Kustannukset yhteensä  |             | 11 767,31       |              |                  |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>  |             | <b>-1 837 €</b> |              |                  |
| HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI   |             |                 |              |                  |
| <b>MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:</b>  |             |                 |              |                  |
| Muuttuvat erilliskustannukset  | Hiö nimi    | tuntia          | €/h          | €                |
| Myytävän suoritteen palkat (tuntipalkka palkkahallinnosta)   |             |                 |              | 8 652,50         |
|  |             |                 | yht.         | 8 652,50         |
| Henkilösivukerroin 62% palkoista (stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)                              |             |                 |              | 5 364,55         |
|  |             |                 |              | 14 017,05        |
| Yleiskustannuskerroin 42% edellisestä (kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, -pääomakulut)      |             |                 |              | 5 887,16         |
| <b>Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä</b>  |             |                 |              | <b>19 904,21</b> |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet   |             |                 |              | 0,00             |
| Suoritteelle hankittavat palvelut  |             |                 |              | 0,00             |
| Suoritteen matkakulut  |             |                 |              | 0,00             |
| Suoritteen mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)  |             |                 |              | 0,00             |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>   |             |                 |              | <b>19 904,21</b> |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta) (riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailukyvyistä) | %           | 0               |              | 0,00             |
| <b>Nettohinta</b>  |             |                 |              | <b>19 904,21</b> |
| Arvonlisävero  | %           |                 |              | 0,00             |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapa-ohjeen mukaisesti</b>                  |             |                 |              | <b>19 904 €</b>  |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan  |             |                 |              | 9 930,00         |
| Oikea tulos, +/-   |             |                 |              | -9 974,21        |

| Hanke 28   |             |                 |              |                   |
|--|-------------|-----------------|--------------|-------------------|
| 1) KIRJANPIDON MUKAISESTI  |             |                 |              |                   |
| Tulot  | Budjetti, € | Kirjanpito, €   | Lisätietoja: |                   |
|  |             | 93 497,12       |              |                   |
| Välittömät kustannukset  | yht.        | yht.            |              |                   |
| palkat   |             | 76 119,86       |              |                   |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.   |             | 40 862,14       |              |                   |
| materiaalit, tarjoilut, tilavuokrat  |             | 25 400,60       |              |                   |
| muut kustannukset  |             | 8 243,87        |              |                   |
| Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)  |             |                 |              |                   |
| Kustannukset yhteensä  |             | 76 119,86       |              |                   |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>  |             | <b>17 377 €</b> |              |                   |
| 2) HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI  |             |                 |              |                   |
| <b>MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:</b>  |             |                 |              |                   |
| Muuttuvat erilliskustannukset  | Hiö nimi    | tuntia          | €/h          | €                 |
| Myytävän suoritteen palkat (tuntipalkka palkkahallinnosta)   |             |                 |              | 33 643,53         |
|  |             |                 | yht.         | 33 643,53         |
| Henkilösivukerroin 62% palkoista (stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)                              |             |                 |              | 20 858,99         |
|  |             |                 |              | 54 502,52         |
| Yleiskustannuskerroin 42% edellisestä (kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, -pääomakulut)      |             |                 |              | 22 891,06         |
| <b>Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä</b>  |             |                 |              | <b>77 393,58</b>  |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet   |             |                 |              | 5 102,52          |
| Suoritteelle hankittavat palvelut  |             |                 |              | 25 400,60         |
| Suoritteen matkakulut  |             |                 |              | 829,25            |
| Suoritteen mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)  |             |                 |              | 3 925,35          |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>   |             |                 |              | <b>112 651,30</b> |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta) (riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailukyvyistä) | %           | 0               |              | 0,00              |
| <b>Nettohinta</b>  |             |                 |              | <b>112 651,30</b> |
| Arvonlisävero  | %           |                 |              | 0,00              |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapa-ohjeen mukaisesti</b>                  |             |                 |              | <b>112 651 €</b>  |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan  |             |                 |              | 93 497,12         |
| Oikea tulos, +/-   |             |                 |              | -19 154,18        |

14.1.2014

| Hanke 29   |             |                |              |                 |
|--|-------------|----------------|--------------|-----------------|
| 1) KIRJANPIDON MUKAISESTI  |             |                |              |                 |
| Tulot  | Budjetti, € | Kirjanpito, €  | Lisätietoja: |                 |
|  |             | 6 300,00       |              |                 |
| Välittömät kustannukset  | yht.        | 4 729,24       |              |                 |
| palkat   |             | 645,34         |              |                 |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.   |             | 0,00           |              |                 |
| materiaalit, tarjoilut, tilavuokrat  |             | 0,00           |              |                 |
| muut kustannukset  |             | 4 083,90       |              |                 |
| Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)  |             |                |              |                 |
| Kustannukset yhteensä  |             | 4 729,24       |              |                 |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>  |             | <b>1 571 €</b> |              |                 |
| HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI   |             |                |              |                 |
| MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:   |             |                |              |                 |
| Muuttuvat erilliskustannukset  | HIÖ nimi    | tuntia         | €/h          | €               |
| Myytävän suoritteiden palkat (tuntipalkka palkkahallinnosta)   |             |                |              | 529,49          |
|  |             |                | yht.         | 529,49          |
| Henkilösivukerroin 62% palkoista (stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)                              |             |                |              | 328,28          |
|  |             |                |              | 857,77          |
| Yleiskustannuskerroin 42% edellisestä (kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, -pääomakulut)      |             |                |              | 360,26          |
| Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä   |             |                |              | 1 218,04        |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet   |             |                |              | 0,00            |
| Suoritteelle hankittavat palvelut  |             |                |              | 0,00            |
| Suoritteiden matkakulut  |             |                |              | 45,00           |
| Suoritteiden mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)  |             |                |              | 4 038,90        |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>   |             |                |              | <b>5 301,94</b> |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta) (riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailuvuodesta) | %           | 0              |              | 0,00            |
| <b>Nettohinta</b>  |             |                |              | <b>5 301,94</b> |
| Arvonlisävero  | %           |                |              | 0,00            |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapa-ohjeen mukaisesti</b>                  |             |                |              | <b>5 302 €</b>  |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan  |             |                |              | 6 300,00        |
| Oikea tulos, +/-   |             |                |              | 998,06          |

| Hanke 30   |             |                 |              |                  |
|--|-------------|-----------------|--------------|------------------|
| 1) KIRJANPIDON MUKAISESTI  |             |                 |              |                  |
| Tulot  | Budjetti, € | Kirjanpito, €   | Lisätietoja: |                  |
|  |             | 13 950,00       |              |                  |
| Välittömät kustannukset  | yht.        | 19 198,17       |              |                  |
| palkat   |             | 4 226,04        |              |                  |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.   |             | 10 056,75       |              |                  |
| materiaalit, tarjoilut, tilavuokrat  |             | 3 454,18        |              |                  |
| muut kustannukset  |             | 1 461,20        |              |                  |
| Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)  |             |                 |              |                  |
| Kustannukset yhteensä  |             | 19 198,17       |              |                  |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>  |             | <b>-5 248 €</b> |              |                  |
| HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI   |             |                 |              |                  |
| MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:   |             |                 |              |                  |
| Muuttuvat erilliskustannukset  | HIÖ nimi    | tuntia          | €/h          | €                |
| Myytävän suoritteiden palkat (tuntipalkka palkkahallinnosta)   |             |                 |              | 3 100,64         |
|  |             |                 | yht.         | 3 100,64         |
| Henkilösivukerroin 62% palkoista (stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)                              |             |                 |              | 1 922,40         |
|  |             |                 |              | 5 023,04         |
| Yleiskustannuskerroin 42% edellisestä (kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, -pääomakulut)      |             |                 |              | 2 109,68         |
| Palkkakulut kokonaiskertoimilla yhteensä   |             |                 |              | 7 132,71         |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet   |             |                 |              | 3 241,85         |
| Suoritteelle hankittavat palvelut  |             |                 |              | 10 056,75        |
| Suoritteiden matkakulut  |             |                 |              | 498,31           |
| Suoritteiden mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)  |             |                 |              | 1 175,22         |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>   |             |                 |              | <b>22 104,84</b> |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta) (riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailuvuodesta) | %           | 0               |              | 0,00             |
| <b>Nettohinta</b>  |             |                 |              | <b>22 104,84</b> |
| Arvonlisävero  | %           |                 |              | 0,00             |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapa-ohjeen mukaisesti</b>                  |             |                 |              | <b>22 105 €</b>  |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan  |             |                 |              | 13 950,00        |
| Oikea tulos, +/-   |             |                 |              | -8 154,84        |

14.1.2014

| <b>Hanke 31</b>  |             |                |              |                  |
|--|-------------|----------------|--------------|------------------|
| <b>1) KIRJANPIDON MUKAISESTI</b>   |             |                |              |                  |
|  | Budjetti, € | Kirjanpito, €  | Lisätietoja: |                  |
| Tulot  |             | 19 511,50      |              |                  |
| Välittömät kustannukset  | yht.        | 15 361,06      |              |                  |
| palkat   |             | 4 915,03       |              |                  |
| markkinointi, luennoitsijat, konsultointi yms.   |             | 0,00           |              |                  |
| materiaalit, tarjotut, tilavuokrat   |             | 3,60           |              |                  |
| muut kustannukset  |             | 10 442,43      |              |                  |
| Yk-% (KT 5% + yhteiset palvelut 5%)  |             |                |              |                  |
| Kustannukset yhteensä  |             | 15 361,06      |              |                  |
| <b>KATE kirjanpidon mukaan, +/-</b>  |             | <b>4 150 €</b> |              |                  |
| <b>HINNOITTELULASKELMAOHJEEN MUKAISESTI</b>  |             |                |              |                  |
| <b>MENOT YHTEENSÄ /OMAKUSTANNUSHINTA MYYTÄVÄLLE SUORITTEELLE:</b>  |             |                |              |                  |
| Muuttuvat erilliskustannukset  | Hlö nimi    | tuntia         | €/h          | €                |
| Myytävän suoritteiden palkat<br>(tuntipalkka palkkahallinnosta)  |             |                |              | 4 032,69         |
|  |             |                | yht.         | 4 032,69         |
| Henkilösivukerroin 62% palkoista<br>(stm, vakuutus, poissaolojen palkat, lomapalkat jne)                                   |             |                |              | 2 500,27         |
|  |             |                |              | 6 532,96         |
| Yleiskustannuserroin 42% edellisestä<br>(kuntayhtymän hallinto-, kiinteistö-, markkinointi-, atk, -<br>pääomakulut)        |             |                |              | 2 743,84         |
| <b>Palkkakulut kokonaiskertomilla yhteensä</b>   |             |                |              | <b>9 276,80</b>  |
| Suoritteelle käytetyt aineet ja tarvikkeet   |             |                |              | 3,60             |
| Suoritteelle hankittavat palvelut  |             |                |              | 0,00             |
| Suoritteiden matkakulut  |             |                |              | 45,12            |
| Suoritteiden mahd. muut suorat kustannukset (esim. erikoislaitteet)  |             |                |              | 10 397,31        |
| <b>Omakustannushinta OKA</b>   |             |                |              | <b>19 722,83</b> |
| Katevaade (harkinnan mukaan, % okasta)<br>(riippuu tuotteesta, markkinatilanteesta, tuoteympäristön kilpailukyvyv-<br>stä) | %           | 0              |              | 0,00             |
| <b>Nettohinta</b>  |             |                |              | <b>19 722,83</b> |
| Arvonlisävero  | %           |                |              | 0,00             |
| <b>SUORITTEEN LASKUTETTAVA HINTA, Bruttohinta, mikäli olisi laskutettu mapahjeen mukaisesti</b>                            |             |                |              | <b>19 723 €</b>  |
| Saadut tuotot, kirjanpidon mukaan  |             |                |              | 19 511,50        |
| Oikea tulos, +/-   |             |                |              | -211,33          |