

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

YYRITS14

2018

Krista Salmelainen

# SISÄISEN TALOUSRAPOR- TOINNIN JA TALOUDELLISTEN RISKIEN HALLINNAN KEHITTÄ- MINEN TURUN AMMATTI- KORKEAKOULUSSA

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

2018 | 116 sivua, 7 liitesivua

Ohjaaja: KTT Keijo Varis

Krista Salmelainen

# SISÄISEN TALOUSRAPORTOINNIN JA TALOUDELLISTEN RISKIEN HALLINNAN KEHITTÄMINEN TURUN AMMATTIKORKEA- KOULUSSA

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin toimeksiantajaorganisaation talousraportoinnin nykytilaa ja sen kehittämismahdollisuuksia. Lisäksi selvitettiin toiminnassa esiin nousevia taloudellisia riskejä ja niiden hallintakeinoja. Toimeksiantaja, Turun ammattikorkeakoulu Oy (Turun AMK), toteuttaa lakisääteisiä perustehtäviensä Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämällä rahoituksella, sekä tutkimus- ja kehitystoiminnan (T&K) muodossa tapahtuvalla projektitoiminnan rahoituksella. Tätä rahoitusta maksavat julkiset rahoittajat, kuten EU tai Business Finland. Tämän lisäksi Turun AMK harjoittaa liiketoimintaa, josta muodostuu liiketoiminnan tuottoja.

Toiminnan kehittämisen tarve on noussut esiin mm. Turun AMK:n omissa talouden ja toiminnan itsearviointiraporteissa. Tutkimus on toteutettu monimenetelmäisenä case-tutkimuksena. Tulokset perustuvat dokumenttianalyysin ja eri keskusteluiden lisäksi kyselytutkimukseen, joka lähetettiin sellaisille Turun AMK:n toimijoille, jotka ovat vastuussa tai toimivat vastuuhenkilöinä toiminnan tärkeissä kohdissa talouden näkökulmasta. Tutkimus ulotettiin organisaatiossa johtamisjärjestelmän kaikille tasoille, huomioiden lisäksi tutkimus- ja liiketoiminnasta vastaavat henkilöt.

Tutkimuksen päähavainnot olivat, että keskimäärin yksi kolmasosa vastaajista koki vastualueidensa budjettien olevan epäoikeudenmukaisia, epärealistisia tai epävakaita eri vuosina. Lisäksi havaittiin, että talousriskien hallinnan ja talouden lyhyen aikavälin sopeuttamiskeinot ovat vähäiset. Tutkimuksessa havaittiin myös, että talousraportointi on melko hyvällä tasolla, mutta pienempiä kehittämiskohteita löytyi. Tutkimusaineiston perusteella tämän työn tuloksena esitetään kehittämiskohteita budjetoinnin, talouden raportoinnin sekä toimintatapojen muutoksen osalta.

ASIASANAT:

Sisäinen talousraportointi, budjetointi, taloudellisten riskien hallinta

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

2018 | 116 pages, 7 pages in appendices

Instructor: D.Sc. Keijo Varis

Krista Salmelainen

# DEVELOPMENT OF INTERNAL FINANCIAL REPORTING AND FINANCIAL RISK MANAGEMENT IN TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

The present state and the development possibilities of internal financial reporting of the commissioner organization were examined in this thesis. Additionally the operational financial risks and management possibilities were examined. The commissioner organization, Turku University of Applied Sciences (TUAS) implements its statutory tasks with the funding from Ministry of Education and Culture and with external funding to research- and development (R&D) work. Public funders such as the European Union or Business Finland pay this funding. Additionally TUAS practices business activities, which produces sales proceeds.

The need for the development of operations has arisen for example in the TUAS self-assessment reports regarding financial and operational activities. This study was carried out as a case study with multiple methods such as document analysis, conversations and most importantly a questionnaire. The questionnaire was sent to persons responsible of financial functions in TUAS. The study was extended throughout the management system and additionally persons responsible of R&D and business operations.

The main findings of the study were that one third on the average found that the budgets of their areas of responsibilities were unfair, unrealistic or had variance from year to year. It was also found that the means to manage short-term risks and adaptation methods were limited. Furthermore, it was found that the state of financial reporting is rather good, but still some development targets were found. As a result of this thesis, development is recommended in the areas of budgeting, financial reporting and methods of function.

## KEYWORDS:

Internal financial reporting, budgeting, financial risk management

# SISÄLTÖ

<b>KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO</b>	<b>7</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>9</b>
<b>2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA RAJAUS</b>	<b>11</b>
<b>3 KOHDEORGANISAATION ESITTELY</b>	<b>13</b>
<b>4 TALOUDEN JOHTAMINEN</b>	<b>24</b>
4.1 Talousraportointi	30
4.2 Riskienhallinta	41
<b>5 AMMATTIKORKEAKOULUJEN TALOUDEN JA RAHOITUKSEN ERITYISPIIRTEET</b>	<b>48</b>
<b>6 TALOUDEN- JA RISKIENHALLINTA SEKÄ SISÄINEN VALVONTA TURUN AMK:SSA</b>	<b>52</b>
6.1 Budjetoinnin ja taloudenhallinnan prosessit	52
6.2 Riskienhallinnan prosessit ja sisäinen valvonta	59
<b>7 METODOLOGINEN LÄHESTYMISTAPA JA KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT</b>	<b>65</b>
7.1 Tutkimuksen luotettavuus	66
<b>8 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>67</b>
8.1 Talousraportointiin liittyvien kysymysten tulokset	69
8.2 Taloudellisten riskien hallinta	96
<b>9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISKOHTEET</b>	<b>103</b>
9.1 Havaitut kehittämiskohteet	104
<b>10 LOPPUPOHDINTA</b>	<b>112</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>113</b>

## LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Ehdotus ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliksi vuodesta 2021 (OKM 2018)

## KUVAT

Kuva 1. Turun AMK:n organisaatio v. 2017.	14
Kuva 2. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli	49
Kuva 3. Näkymä Ruori -järjestelmästä	55
Kuva 4. Näkymä TEPPO-järjestelmästä.	58
Kuva 5. Riskimatriisi	60
Kuva 6. Analyysitaulukko	61
Kuva 7. COSO itsearviointin aihealueet	64

## KUVIOT

Kuvio 1. Turun AMK:n perusrahoituksen määrä vuosina 2014 - 2017	15
Kuvio 2. Turun AMK:n muiden tuottojen rakenne	17
Kuvio 3. Tulorahoituksen toimintoperusteinen jakautuminen	18
Kuvio 4. Tuottojen jakautuminen vuosina 2014 - 2017	20
Kuvio 5. Turun AMK:n viisi suurinta menolajia	21
Kuvio 6. Henkilöstökulut ja henkilötyövuodet	21
Kuvio 7. Yhden henkilötyövuoden kustannus vuosina 2014 - 2017	22
Kuvio 8. Henkilöstöryhmät henkilötyövuosittain	23
Kuvio 9. Johtamisprosessin osa-alueet	25
Kuvio 10. Suunnittelu, budjetointi ja valvonta	27
Kuvio 11. Projektin talouden ohjaamisen peruselementit	29
Kuvio 12. Laskentatoimen tehtävien vertailu	31
Kuvio 13. Laskentatoimen systematiikka	33
Kuvio 14. Riskienhallinnan kokonaisuus	42
Kuvio 15. Päämäärien ja osatekijöiden välinen suhde	47
Kuvio 16. Vastaajat sektoreittain	68
Kuvio 17. Vastaajat aseman mukaan	69
Kuvio 18. Taloustiedon lähteet	70
Kuvio 19. Budjettierot vuosina 2015 - 2017	78
Kuvio 20. Budjetti on oikeudenmukainen	82
Kuvio 21. Budjetti on realistinen	84
Kuvio 22. Budjetti on vakaa eri vuosina	85
Kuvio 23. Budjetoidun perusrahoituksen määrän vaihtelu esimerkkiiyksiköissä	86
Kuvio 24. TEPPO-järjestelmä ja projektirahoituksen ennustettavuus.	90
Kuvio 25. Hyvän talousraportin ominaisuuksien täytyminen Turun AMK:ssa	94
Kuvio 26. Tärkeimmät talousraportin ominaisuudet	95
Kuvio 27. Turun AMK:n maksamat varhe-maksut	101

## TAULUKOT

Taulukko 1. Turun AMK:n budjetointiprosessi	53
Taulukko 2. Taloustiedon tarve eri organisaatiotasoilla	72
Taulukko 3. Ruorin mittari- ja muiden tietojen tärkeys	91

## KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Aiheuttamisperiaate	Laskentakohteelle liitettävät tuotot ja kulut, jotka kohde on aidosti aiheuttanut (Suomala ym. 2011, 90).
Arvoketju	Hyödykkeen/palvelun vaiheittainen jalostuminen valmiiksi tuotteeksi niin, että jokainen vaihe kasvattaa sen arvoa (Järvenpää ym. 2013, 13).
Kohdistamisperuste	Peruste, jolla välillisiä kustannuksia kohdistetaan kustannuspaikkojen kautta laskentakohteelle (Suomala ym. 2011, 99).
Kustannus	Rahassa mitattu käyttö tai kulutus joka aiheutuu tuotannontekijästä, esim. työvoima, energia, raaka-aineet (Suomala ym. 2011, 91).
Kustannuspaikka	Vastuualue tai muu kokonaisuus, jonka kustannuksia seurataan (Suomala ym. 2011, 99).
Laskentakohde	Asia, jonka kustannukset tai kannattavuus halutaan selvittää (Suomala ym. 2011, 89).
OKM	Opetus- ja kulttuuriministeriö.
ORAH	Projektien käyttöön varattava omarahoitusosuus. Osa projektin kokonaisbudjetista.
Pääkirjtili	Kirjanpidossa oleva numerosarja esim. menolajien yksilöimiseen. Samalle pääkirjatilille kirjataan saman sisältöinen meno tai tulo, esim. vuokrat, markkinointikulut, tulot OKM:ltä jne.
Tilausnumero	Alin SAP kirjanpitojärjestelmän yksikkö, jolla voidaan seuranta valitun laskentakohteen tuloja ja menoja kirjanpidossa.
T&K-toiminta	Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta, myös TKI.
Tuotto	Rahamäärä, joka syntyy yleensä tuotteita tai palvelua myymällä, tilikaudelle kuuluva osuus (Suomala ym. 2011, 91).

URAH	Ulkoinen rahoitus, joka projektin toteutuksesta maksetaan. Osa projektin kokonaisbudjetista.
Välillinen kustannus	Laskentakohteesta epäsuorasti aiheutuva tai useammalle laskentakohteelle kuuluvan kustannuksen osuus, esim. hallinnon palkkakustannukset (Suomala ym. 2011, 94).
Välitön kustannus	Suoraan laskentakohteelle kohdistettavissa oleva kustannus (Suomala ym. 2011, 94).
YK-kerroin	Yleiskustannuskerroin.
VOS	Valtionosuusrahoitus, Opetus- ja kulttuuriministeriön ammatikorkeakouluille maksama rahoitusosuus. Perusrahoitus.



# 1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen toimeksiantaja on Turun ammattikorkeakoulu Oy (jatkossa Turun AMK), joka toimii pääosin Opetus- ja kulttuuriministeriön (jatkossa OKM) maksamalla julkisella perusrahoituksella. Rahoitusta myönnetään sen lakisääteisten perustehtävien eli opetuksen sekä tutkimus- ja kehitystoiminnan toteuttamiseen. Suomen ammattikorkeakoulut kilpailevat jaettavissa olevasta rahoituksesta keskenään voimassa olevan rahoitusmallin mukaisesti. Muiden ammattikorkeakoulujen suoriutuminen vaikuttaa siten myös Turun AMK:n rahoitukseen. Ammattikorkeakoulujen rahoituksen määrä on laskeutunut viime vuosina valtion leikkausten vuoksi.

Turun AMK osallistuu vahvasti tutkimus- ja kehitystoiminnan (jatkossa T&K-toiminta) tekemiseen. Myös tätä tarkoitusta varten jaettavaa rahoitusta on vähennetty, joka on johtanut siitä käytävän kilpailun kiristymiseen. Rahoitus saadaan erilaisilta julkisilta rahoittajilta. Näitä rahoittajia ovat mm. Business Finland ja Euroopan Unioni. Turun AMK myy myös erilaisia palveluita liiketoiminnan muodossa. Palveluiden myynti ei ole ammattikorkeakoululle lakisääteistä toimintaa. Palveluiden tuottamisesta saatava rahoitus tulee mm. yksityisiltä yrityksiltä tai työvoimaviranomaisilta.

Turun AMK:ssa on organisaation eri tasoilla useita toimijoita, jotka tarvitsevat tietoja valitsevasta tilanteesta omilla vastualueillaan. Tietoa tarvitaan johtamiseen ja erilaisten päätösten tekemiseen käytännön työtehtävissä. Loppuvuodesta 2016 valmistuneessa, ensisijaisesti Turun AMK:n operatiivisen tason osaamisen ja johtamisen haasteisiin keskittyvässä opinnäytetyössä, nousi esiin myös talouteen liittyvät haasteet. Tutkimuksen haastatteluiden tuloksista voitiin havaita, että osa haastatelluista henkilöistä odotti Turun AMK:n johdolta toimenpiteitä talousraportoinnin ja talouden ennustamisen parantamiseen (Kankaanranta 2016, 101).

Ajan kuluessa ja myös organisaation muuttuessa sisäiset tarpeet päätöksentekoa varten tarvittavasta tiedosta voivat muuttua. Talousraportointia on kehitetty Turun AMK:ssa muun muassa ns. suoriteperusteisella laskelmilla ja Ruori-toiminnanohjausjärjestelmällä. Näitä työkaluja kehittämällä olisi mahdollista edelleen parantaa talouden raportointia. Turun AMK:ssa käynnissä olevaan organisaatiomuutokseen kytketään vahvasti mukaan entistä parempi talousohjauksen kohdentuminen sekä suoritusmittareiden ja niiden seurannan selkeyttäminen. Talouden ja eri mittareiden raportointia kehitetään edelleen Tietovaraston kehittämisprojektissa.

Työssäni Turun AMK:ssa olen havainnut, että epätietoisuutta taloustilanteesta voi esiintyä, joko väärinä käsityksinä taloustilanteesta tai epävarmuutena saatavilla olevien lukujen tarkoituksesta, luotettavuudesta ja oikeellisuudesta. Väärien tietojen tai olettamusten pohjalta tapahtuva päätöksenteko lisää riskiä taloudellisiin menetyksiin ja toiminnan tehostomuuteen. T&K-toiminnassa taloudellisia menetyksiä voi aiheutua mm. virheellisen raportoinnin ja sitä kautta rahoittajan tuen takaisinperinnän vuoksi.

Kustannuksia saattaa aiheutua pelkästä asioiden ylimääräisestä selvittelystä, mutta pahimmillaan myös suorina rahallisina tappioina, esimerkiksi epäonnistuneen projektin tai virheellisiin tietoihin perustuneen päätöksenteon myötä. Käytännön työtä tehdessä eri toimijat voivat havaita työn toteutusvaiheessa tai jälkikäteen riskejä, jotka olisivat voineet johtaa toteutuessaan taloudellisiin menetyksiin.

Taloudellisen toiminnan kokonaisuutta on syytä tarkastella selvittämällä toiminnan riskikohtia ja talousraportointia Turun AMK:ssa. Näin voidaan havaita mahdollisimman monia epäkohtia taloustiedon tuottamisessa ja viestinnässä sisäisille toimijoille. Oikeanlaisella talousraportoinnilla ja taloustilanteesta viestimisen avulla voidaan tukea taloudellista riskienhallintaa ja minimoida taloudellisia menetyksiä.

Talousraportoinnin oikeellisuus ja taloudellisten riskien hallinta ovat tärkeitä myös sen vuoksi, että pienet virheet kumuloituvat suuremmiksi ja vaikuttavat siten koko Turun AMK:n taloustilanteeseen ja sen ennustettavuuteen tiukassa taloustilanteessa.

Turun AMK tekee vuosittain Turun kaupungin sisäisen tarkastuksen edellyttämän itsearviointin. Itsearviointi perustuu COSO viitekehykseen. Näissä itsearvioinneissa heikoimmat arvosanat ovat saaneet riskienhallinta sekä raportointi ja tiedonvälitys. Itsearviointiraportin perusteella taloudellisen riskienhallinnan ja raportoinnin kehittämiseksi on tarvetta.

## 2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA RAJAUS

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen on Turun AMK:n talousraportoinnin nykytila ja miten sitä voidaan kehittää. Lisäksi selvitetään Turun AMK:n taloudellisia riskejä ja pohditaan, miten niitä voidaan hallita. Tutkimuskysymykset ovat:

A. Raportoinnin parantamistarpeet ja -mahdollisuudet

- Millaisia talousraportteja tällä hetkellä tehdään ja kenelle?
- Millaisia talousraportteja tai -tietoja eri toimijat tarvitsevat, mutta eivät tällä hetkellä saa?

B. Taloudelliset riskit

- Mitkä ovat keskeisimmät talouteen liittyvät riskit, jotka on havaittu?
- Millaisilla keinoilla havaittuja riskejä voidaan pienentää?

Jotta voidaan arvioida, miten talousraportointia tulee kehittää organisaatiossa, tulee ensin ymmärtää ne perusteet, joiden perusteella taloustietoa luodaan ja millaista tietoa päättäjille on olemassa. Tämän vuoksi työssä selvitetään myös:

- miten budjetointi tapahtuu
- miten talouden ennustaminen tapahtuu
- millaisia seurantaraportteja käytetään
- missä foorumeissa talousasioita käsitellään
- millaisiin toimenpiteisiin ryhdytään, jos havaitaan oleellisia poikkeamia

Tutkimuksella pyritään selvittämään nykytila ja kartoittamaan kehittämistarpeita ja tuomaan esiin mahdollisuuksia talousraportoinnin ja talouden hallinnan parantamiseksi organisaation eri tasoilla. Tutkimuksen tulosten perusteella pyritään antamaan ehdotuksia toimintatavoista tai raporteista, joiden avulla mahdolliset puutteet tiedontarpeissa ja toiminnassa korjataan. Saatuja tietoja voidaan myös käyttää hyväksi Turun AMK:n Tietovaraston kehittämissuunnitelmassa.

Tässä tutkimuksessa talousraportilla tarkoitetaan mitä tahansa talouteen ja toimintaan liittyvää rahamääräisen tai ei-rahamääräisen informaation toimittamista, hakemista tai laskemista. Riskien osalta käsitellään riskejä, joilla saattaa olla Turun AMK:n toimintaan

taloudellista vaikutusta. Talousriskillä tarkoitetaan lähinnä operatiivisesta tai strategisesta toiminnasta tai toimintaympäristöstä nousevia talouteen liittyviä negatiivisia vaikutuksia. Turvallisuuden liittyviä riskejä ei tässä tutkimuksessa huomioida.

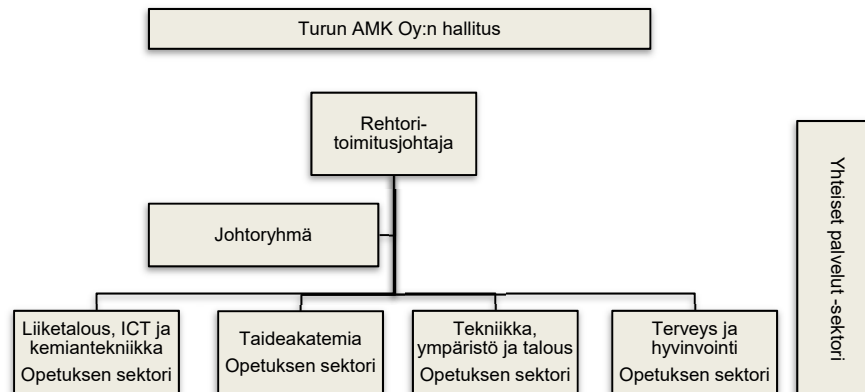
Tutkimuksen osana esitellään Turun AMK:ssa käytössä olevia tietojärjestelmiä ja talouden työkaluja, mutta niiden kehittämismahdollisuudet rajataan työstä pois lukuun ottamatta Ruori-toiminnanohjausjärjestelmää sekä Tietovaraston kehittämissuunnitelman myötä käyttöön tulevaa järjestelmää.

### 3 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

Turun ammattikorkeakoulu Oy (jatkossa Turun AMK) tuottaa eri alojen tutkintoon johtavia ammattikorkeakouluopintoja, avoimen ammattikorkeakoulun opintoja ja täydennyskoulutusta tarjoava korkeakoulu. Se toimii Varsinais-Suomen alueella. Koulutuspalveluiden lisäksi Turun AMK on mukana tutkimus- ja kehitystoiminnassa ja tuottaa liiketoiminnan muodossa palveluita. Vuonna 2015 Turun AMK:ssa opiskeli 8850 opiskelijaa. AMK-tutkintoon valmistui 1652 ja ylempään AMK-tutkintoon 155 opiskelijaa. T&K-toiminnassa oli käynnissä noin 120 projektia, joista saatu ulkoinen rahoitus oli yhteensä noin 4,9 miljoonaa euroa. (Turun AMK 2017a)

Turun AMK on ollut suuressa muutoksessa osakeyhtiöitymisen (vuonna 2014) ja organisaatiomuutoksen (vuonna 2015) ja siitä seuranneiden esimiesasemassa olevien henkilö- ja prosessimuutosten vuoksi. Ennen osakeyhtiöitymistä Turun AMK kuului Turun kaupungin organisaatioon. Turun AMK osakeyhtiöstä Turun kaupunki omistaa 91 %, Salon kaupunki 6 % ja Turun yliopisto 3 % (Turun AMK 2017b). Turun AMK:n organisaatio on edelleen muuttumassa. Työ uuden johtamismallin luomiseksi on parhaillaan käynnissä. Uusi malli astuu voimaan 1.1.2019 (Turun AMK:n intranet Messi, 2017a).

Kuva 1 esittää Turun AMK:n tämän hetkisen organisaatiokaavion yksinkertaistettuna (tilanne v. 2017). 1.1.2018 organisaatiossa tapahtui muutos, jossa Liiketalous, ICT ja kemiantekniikka- sekä Tekniikka, ympäristö ja talous -tulosalueet yhdistyvät Tekniikka ja liiketoiminta -sektoriksi. Lisäksi jokaisen sektorin sisällä toimivat erilaiset yksiköt, jotka esim. muodostavat yhden koulutuskokonaisuuden, TKI-palveluiden yksikön tai vaikkapa HR-palveluiden yksikön.



Kuva 1. Turun AMK:n organisaatio v. 2017.

Rehtori-toimitusjohtaja (jatkossa rehtori) johtaa Turun AMK:n hallintoa Turun AMK:n hallituksen antamien määräysten ja ohjeiden mukaisesti. Johtoryhmä on rehtorin nimeämä ja sen päätehtävä on toimia asiantuntijaelimenä, joka avustaa rehtoria yhtiön johtamisessa. Lisäksi johtoryhmä koordinoi ja kehittää yhtiön toimintoja ja huolehtii Turun AMK:n yhtenäisyydestä ja tiedonkulusta yhteisön sisällä. (Turun AMK 15.5.2017.) Johtoryhmä koostuu rehtorista, vararehtorista, palvelujohtajasta, talusjohtajasta, sekä opetuksen tulosalueiden koulutusjohtajista. Rehtori toimii johtoryhmän puheenjohtajana.

Opetuksen sektoreilla toimivat omat johtoryhmät, joihin kuuluvat koulutusjohtaja sekä heidän alaisuudessaan toimivat koulutus- ja tutkuspäälliköt (jatkossa KT-päälliköt). KT-päälliköt vetävät omaa yksikkönsä (KT-yksikkö), johon kuuluvat eri koulutuskokonaisuuudet. Jokaisen KT-yksikön alle sijoittuu T&K-toimintaa tekeviä tutkimusryhmiä ja niitä johtavat tutkimusvastaavat. Tutkimusryhmät vastaavat ulkoisen T&K-rahoituksen hankkimisesta ja projektitoiminnan toteuttamisesta TKI-palvelut -yksikön avulla. Opetuksen sektoreilla toteutetaan myös liiketoiminnan muodossa tapahtuvaa toimintaa, josta KT-päälliköt vastaavat.

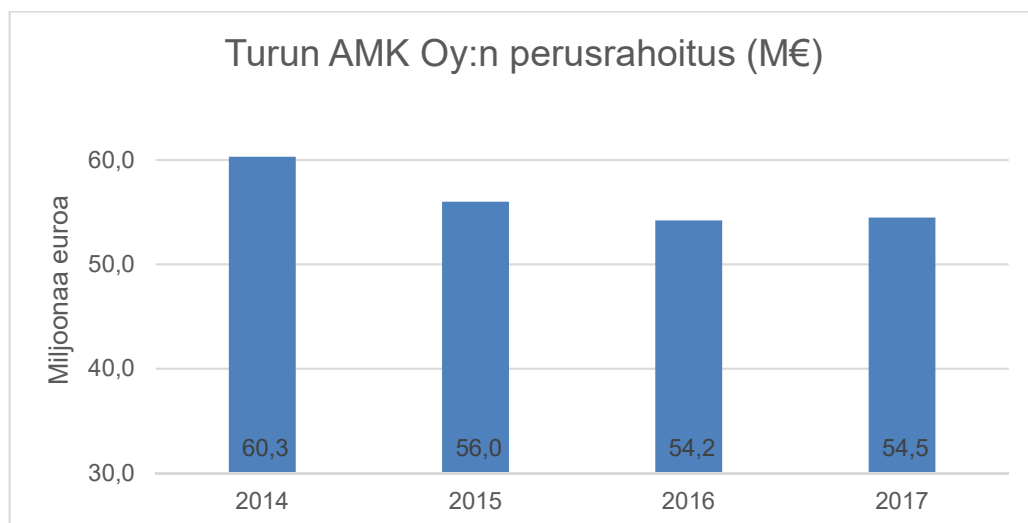
Yhteiset palvelut -sektori tuottaa palveluita koko organisaatiolle ja sen sisällä olevat yksiköt toimivat vararehtorin, talusjohtajan tai palvelujohtajan alaisuudessa. Näitä yksiköitä ovat mm. HR-palvelut, Kirjasto- ja tietopalvelut, Opiskelijapalvelut ja TKI-Palvelut.

Talous- ja toiminnanohjaus -yksikkö toimii suoraan rehtorin ja talousjohtajan alaisuudessa ollen osa Yhteiset palvelut -sektoria. Turun AMK:n liiketoiminnan toteuttamista koordinoidaan Yhteisten palveluiden alle sijoittuvassa Työelämäpalvelut-yksikössä.

### Turun AMK:n talous

Vuoden 2014 aikana Turun AMK:ssa aloitettiin yt-neuvottelut. Syynä tähän oli tiedossa oleva valtionosuus-, eli perusrahoituksen väheneminen. Neuvotteluiden alkaessa arvioitiin, että vuoteen 2018 mennessä rahoitus vähenee n. 8,1 miljoonaa euroa, joka vastasi noin 13%:n leikkausta rahoitukseen. Tavoitteena oli vähentää kustannuksia noin 2,5 miljoonaa euroa eläköitymisten, osa-aikaistamisten ja irtisanomisten avulla vuoden 2015 alusta. (Turun Sanomat 2014.) Vuoden 2016 alussa havaittiin, että tilikauden tulos uhkaa painua reilusti tappiolliseksi ilman korjaavia toimenpiteitä. Ennakoitua tilikauden tappiota saatiin pienennettyä niin, että se oli lopulta n. 0,2% liikevaihdosta. Tämä onnistui tiukalla talouskurilla ja tulojen lisäämisen onnistumisena. Henkilöstölle viestittiin vapaaehtoisten talkoovapaiden pitämisestä yhtenä säästökeinona ja tällä oli myös vaikutusta tappion pienentämisessä.

Turun AMK:n saama perusrahoitus onkin vähentynyt vuodesta 2014 vuoteen 2017 noin 5,8 miljoonaa euroa, kuten kuvioista 1 voidaan huomata. Vähennys vuodesta 2014 on noin 9,6 %. Perusrahoitukseen sisältyy strategiarahoitus rahoitusmallin mukaisesti ja se on mukana kuvion 8 summissa (OKM 21.12.2016 päätös valtionrahoituksen myöntämisestä; Tilinpäätös 2016; Tasekirja 2015.)



Kuvio 1. Turun AMK:n perusrahoituksen määrä vuosina 2014 - 2017.

Perusrahoituksen lisäksi Opetus- ja kulttuuriministeriö maksaa ammattikorkeakouluille ALV-kompensaatiota. Korvaus perustuu edellisen vahvistetun tilinpäätöksen tietoihin. Ammattikorkeakoululain (932/2014) mukaan ”ammattikorkeakouluille korvataan arvonlisäverolain (1501/1993) 39 ja 40§:ssä tarkoitettuihin koulutuspalveluihin sekä ammattikorkeakoulujen muuhun kuin liiketaloudelliseen toimintaan liittyviin hankintoihin ja toimitilavuokriin sisältyvien arvonlisäverojen osuus ammattikorkeakouluille aiheutuneita kustannuksista”. (Ammattikorkeakoululaki 932/2014.)

OKM:n maksaman rahoituksen lisäksi Turun AMK saa liikevaihtoon kuuluvaa rahoitusta erilaisista toiminnoista, joita selvitetään seuraavissa kappaleissa.

*Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnasta, tai T&K-toiminnasta, saatavat tulot ovat merkittävä tulonlähde Turun AMK:lle. Suurin osa T&K-tuloista syntyy julkisten rahoittajien, kuten TEKES:n tai Euroopan Unionin rahoittamista projekteista. Projektit ovat käynnissä määräajan ja tätä ns. ulkoista rahoitusta maksetaan projektihakemuksessa ja päätöksessä määriteltä tutkimuksen tekoa varten. Useimmissa tapauksissa Turun AMK osallistuu projektin kustannuksiin myös omalla rahoituksella.*

T&K-toimintaa voidaan toteuttaa myös liiketoiminnan muodossa, jolloin esimerkiksi yksityinen yritys tai organisaatio tilaa Turun AMK:lta tutkimuspalvelun. Liiketoiminnan muodossa toteutettavasta työstä tulee saada tuloja *vähintään* niin paljon, kuin työn tekemisestä aiheutuu menoja. T&K-toiminnan määrittelyssä käytetään Tilastokeskuksen määritelmää tutkimus- ja kehittämistoiminnasta, jolloin mm.

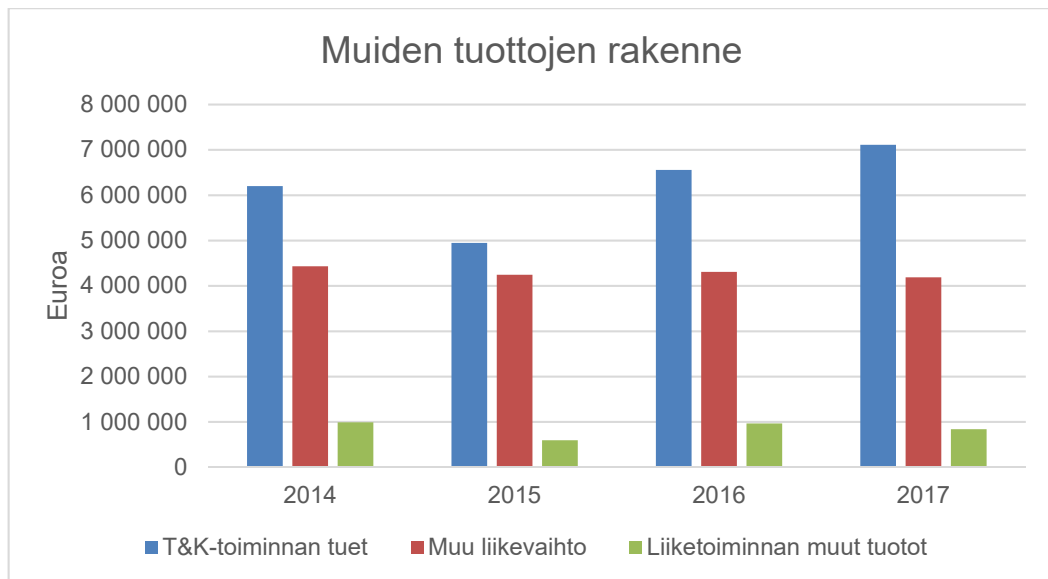
”Tutkimus- ja kehittämistoiminnalla (T&K) tarkoitetaan systemaattista toimintaa tiedon lisäämiseksi ja tiedon käyttämistä uusien sovellusten löytämiseksi. Kriteerinä on, että toiminnan tavoitteena on (saada aikaiseksi) jotain oleellisesti uutta. Tutkimus- ja kehittämistoimintaan sisällytetään perustutkimus, soveltava tutkimus sekä kehittämistyö”. (Tilastokeskus 2017.)

Muu liikevaihto käsittää mm. opetuksen liiketoiminnan, palveluliiketoiminta tai Valtioneuvoston antaman asetuksen ammattikorkeakoulujen toiminnasta perittävistä maksuista (1440/2014) mukaisia tuottoja. Opetuksen liiketoiminta tarkoittaa toimintaa, jossa opiskelija tai opiskelijaryhmä osallistuu toimeksiannon suorittamiseen. Asiakkaana toimii yleensä yksityinen yritys tai organisaatio.

Palveluliiketoiminnan muodossa asiakkaille myydään usein koulutuspalveluita, jotka eivät ole ammattikorkeakoululle lakisääteisiä tehtäviä. Tällaisia koulutuksia voivat olla esimerkiksi yksityisen yrityksen henkilön koulutus jollain alalla. Myös erilaiset henkilökun-



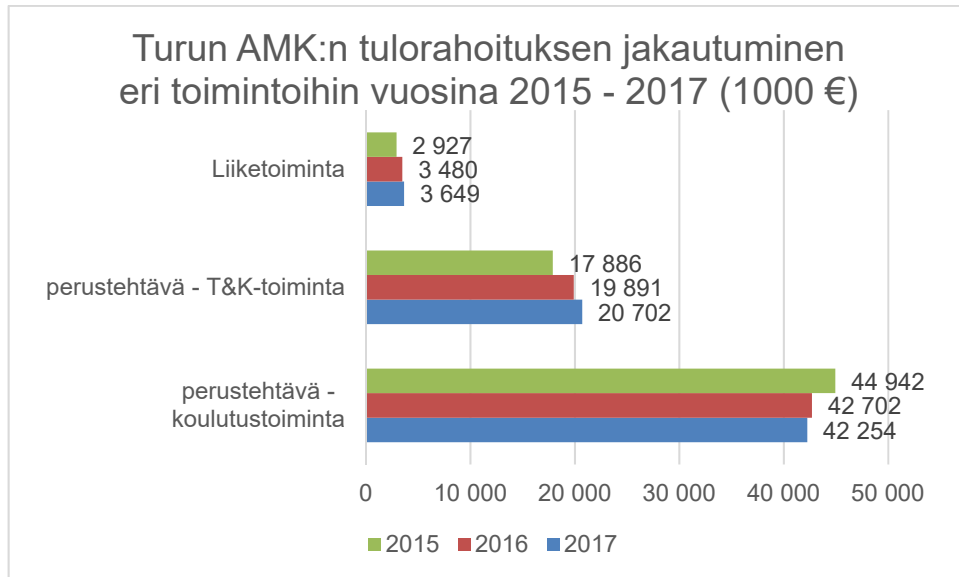
nan tekemät rutiininomaiset laboratoriotutkimukset voivat olla palvelutoimintaa. Valtioneuvoston asetuksessa ammattikorkeakoulujen toiminnasta perittävistä maksuista määrittää hintoja esimerkiksi Avoimessa ammattikorkeakoulussa suoritettavan opintopisteen osalta sekä hakemusten käsittelymaksuista opinto-oikeuden palautukseen tai opiskelun lisäajan saamiseen (Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakoulujen toiminnasta perittävistä maksuista 2017).



Kuvio 2. Turun AMK:n muiden tuottojen rakenne.

Liiketoiminnan muihin tuottoihin sisältyvät vuokratuotot ja muut toiminnan tuotot. Kuviossa 2 voidaan havaita erityisesti muiden kuin OKM:n perusrahoituksen tulojen osuus Turun AMK:ssa vuosina 2014 – 2017. T&K-toiminnasta saatavat tuet ja avustukset ovat Turun AMK:n toiseksi suurin tulonlähde edustaen n. 9 % osuutta kaikista tuloista. Kuviossa 2 T&K-toiminnan tuloiksi on laskettu sekä perustehtävän mukaiset tuet ja avustukset, että liiketoiminnan muodossa tehdyn T&K-toiminnan tulot eri vuosina. (Henkilöstökokouksen esitysmateriaali 29.3.2017; Tilinpäätös 2017; Tilinpäätös 2016; Tasekirja 2015; Tasekirja 2014.)

Kuvio 3 osoittaa miten tulot ovat jakautuneet toimintokohtaisesti liiketoiminnan sekä lakisääteisten toimintojen, eli koulutuksen ja T&K-toiminnan kesken vuosina 2015 - 2017. Toimintoperusteinen laskenta perustuu koodiston ohjeisiin.

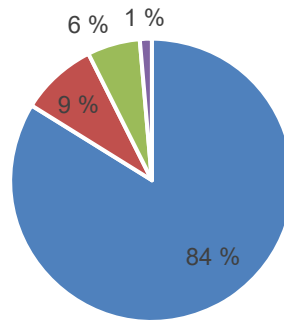


Kuvio 3. Tulorahoituksen toimintoperusteinen jakautuminen.

Lakisääteisten, eli perustehtävän mukaiset koulutustoiminnan ja T&K-toiminnan luvut sisältävät tässä siten suorien T&K-tuottojen lisäksi perusrahoituksen jakautumisen eri toimintoille. Luvuissa on siis huomioitu ammattikorkeakoulujen koodiston mukaiset eri toimintoille vyörytettävät yhteiset osuudet. Näitä ovat mm. kirjaston, it:n ja tietoturvan, henkilöstöhallinnon sekä yleishallinnon kustannukset. Liiketoimintaan ei käytetä perusrahoitusta. T&K-toiminnan kasvu näkyy kuviossa, nousu on tapahtunut samassa suhteessa kuin T&K-tukien ja avustusten nousu kuviossa 2. Koulutukseen kohdistuneen toimintokohtaisen tulorahoituksen osuus on laskenut tarkastelujaksolla n. 6 % ja vastaavasti T&K-toiminnan osuus on noussut n. 15,7 %.

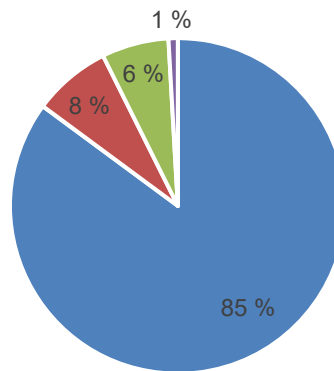
Kuvio 4 esittää toteutuneen perusrahoituksen-, T&K-toiminnan tukien ja avustusten määrän sekä T&K-toiminnan myynnin, muun liikevaihdon- ja liiketoiminnan muiden tuottojen osuudet tarkastelujaksolla 2014 – 2017.

Tuottojen jakautuminen v. 2014



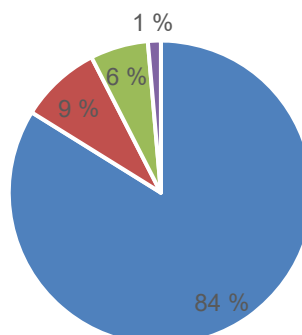
■ Perusrahoitus ■ TKI-toiminnan tulot ■ Muu liikevaihto ■ Liiketoiminnan muut tuotot

Tuottojen jakautuminen v. 2015

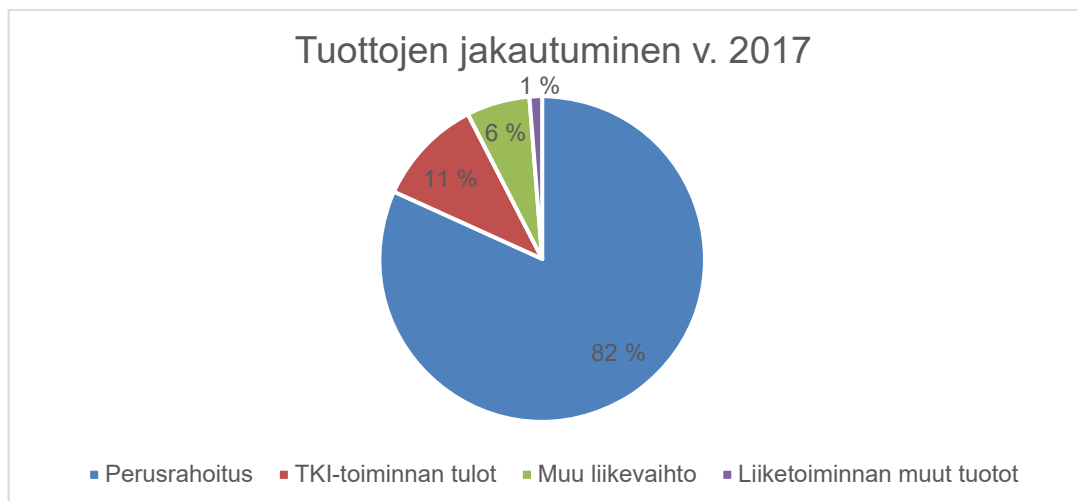


■ Perusrahoitus ■ TKI-toiminnan tulot ■ Muu liikevaihto ■ Liiketoiminnan muut tuotot

Tuottojen jakautuminen v. 2016



■ Perusrahoitus ■ TKI-toiminnan tulot ■ Muu liikevaihto ■ Liiketoiminnan muut tuotot

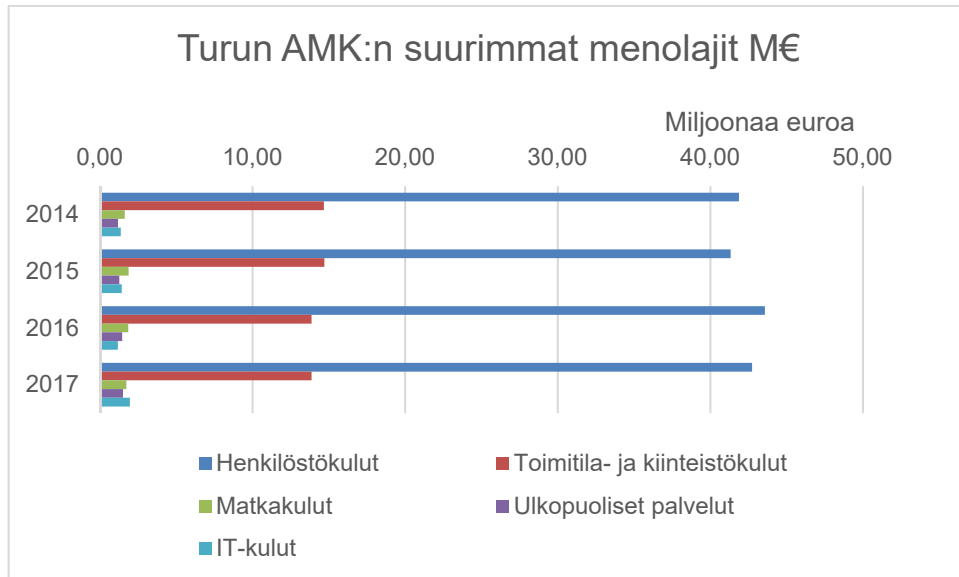


Kuvio 4. Tuottojen jakautuminen vuosina 2014 - 2017.

TKI-toiminnan tulojen määrässä on nähtävillä notkahdus vuoden 2015 kohdalla. T&K-tulojen laskuun vaikutti suuresti Euroopan Unionin tutkimusohjelmien rahoituskauden päättymisen vuonna 2014. Uusien rahoitusohjelmien haut alkoivat vuoden 2015 alussa, joten saadut rahoitukset eivät vaikuttaneet tulokertymään heti vuoden alusta. (Turun AMK 2016, 4.)

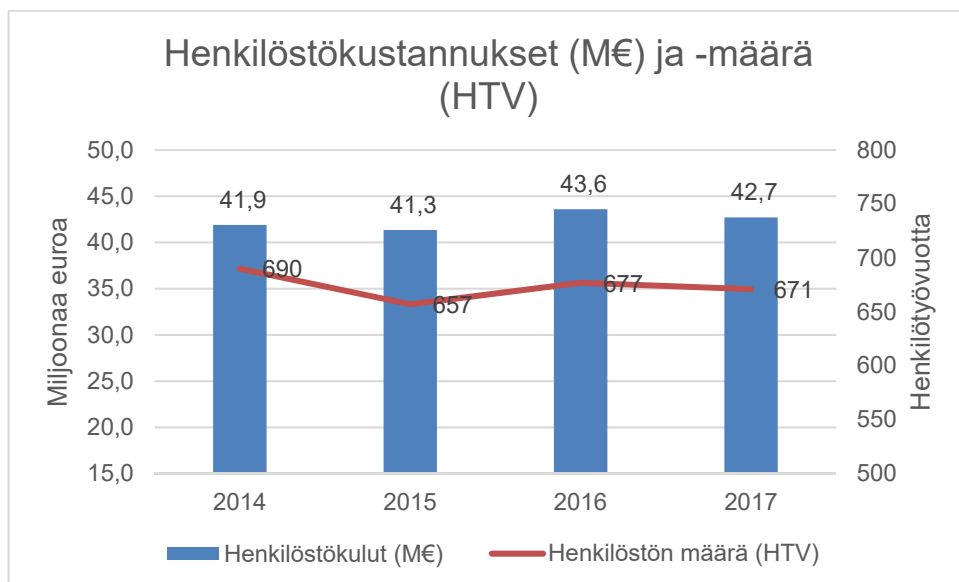
### **Turun AMK:n kulurakenne**

Kuvio 5 esittää Turun AMK:n viisi suurinta menolajia vuosina 2014 - 2017. Asiantuntija-organisaationa Turun AMK:n ylivoimaisesti suurin menolaji on henkilöstön palkat ja niiden henkilösivukulut. Toiseksi eniten kustannuksia ovat aiheuttaneet vuokrat ja kiinteistö-kustannukset. Selvästi pienempiä kuluja on kertynyt matkustuksesta, ulkopuolisista palveluista ja IT-kuluista. (Tilinpäätös 2017; Tilinpäätös 2016; Tasekirja 2015.)



Kuvio 5. Turun AMK:n viisi suurinta menolajia

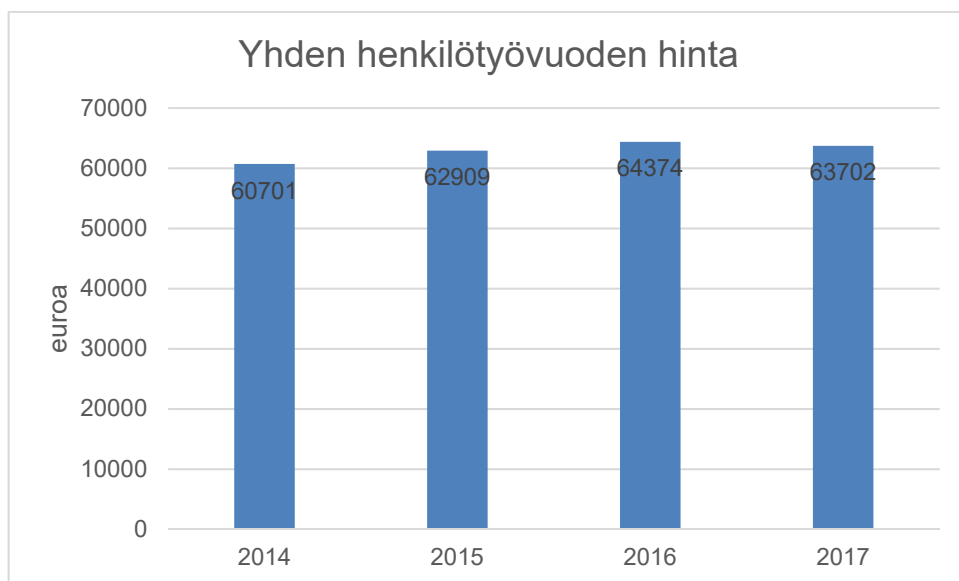
Kuvio 6 esittää tarkemmin henkilöstökulujen määrää verrattuna suoritettuihin henkilötyövuosiin. Henkilötyövuosi tarkoittaa säännöllistä normaalia vuosityöaikaa, johon ei lasketa ylityitä tai muuta normaalin työajan ylittävää työaikaa. On siten huomioitava, että mahdolliset maksut ylityistä tai muista normaalin työajan ylittävistä työajasta maksetut kustannukset kuitenkin näkyvät euromääräisissä luvuissa. Ajanjaksolla henkilöstön määrä on ollut keskimäärin n. 674 henkilöä.



Kuvio 6. Henkilöstökulut ja henkilötyövuodet. (Turun AMK 2017c; Vipunen 2018; Turun AMK 2018)

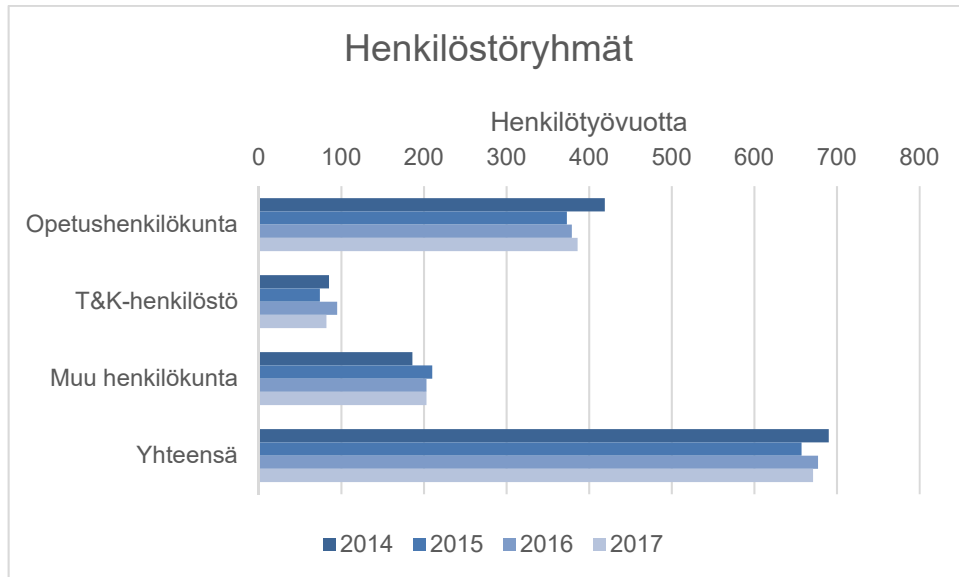
Kuviossa esitettäviin henkilötyövuosiin ei ole laskettu mukaan sivutoimisten opettajien työtä, jotka tarkasteluajanjaksolla ovat olleet alle yhden henkilötyövuoden jokaisena vuonna (Vipunen 2017). Palkkakustannukset ovat mukana euromääräisissä luvuissa. Lisäksi tarkastelujaksolla on hankittu opetustyötä ostopalveluna. Nämä kustannukset näkyvät ulkopuolisten palveluiden hankinnoissa, eivät henkilöstökustannuksissa.

Yhden henkilötyövuoden hintaa voidaan tarkastella yksinkertaisesti jakamalla euromääräiset kustannukset henkilötyövuosien määrällä. Kuvio 7 havainnollistaa tarkastelujakson henkilötyövuoden yksikköhintaa sisältäen palkat ja palkkiot, sekä niistä maksettavat henkilösivukulut.



Kuvio 7. Yhden henkilötyövuoden kustannus vuosina 2014 - 2017.

Perusrahoituksen määrä on laskenut vuodesta 2014 vuoteen 2017 n. 5,8 miljoonaa euroa. Vähennyksen määrä jaettuna vuoden 2017 henkilötyövuoden hinnalla tarkoittaa n. 92 henkilötyövuoden kokonaispalkkakustannusta. Samalla aikajaksolla henkilöstön kokonaismäärä on ollut keskimäärin 674 henkilöä. Perusrahoituksen osalta henkilöstön tuottavuus on vastaavalla jaksolla noussut n. 13,6 %.



Kuvio 8. Henkilöstöryhmät henkilötyövuosittain (Turun AMK 2017c; Vipunen 2018).

Vuoden 2014 aikana toteutettu ja vuoden 2015 alusta vaikuttanut henkilöstön vähennys yt-neuvotteluiden vuoksi näkyy kuviossa 8 opetushenkilökunnan ja T&K-henkilöstön määrän vähentymisenä. Samaan aikaan organisaatiomuutoksen vuoksi tehtiin henkilökunnan siirtoja opetushenkilökunnasta muuhun henkilökuntaan, tästä esimerkkinä KT-päälliköt. Opetushenkilöstön eläköitymiset ja osa-aikaistamiset aiheuttivat 46 henkilötyövuoden vähenemisen. Keskimäärin ajanjaksolla 2014 – 2017 opetushenkilökuntaa on n. 58 % koko henkilökunnasta.

T&K-henkilöstö palkataan yleensä määräaikaisena projektityön tilapäisyyden vuoksi. Euroopan Unionin tutkimusohjelmien ohjelmakauden vaihtuminen näkyy osaltaan kuviossa 8 T&K-henkilöstön vähenemisenä. Projektien päättyessä myös määräaikaiset työsuhteet päättyivät. Uusien ohjelmakausien käynnistyessä T&K-toiminta on lähtenyt jälleen kasvuun joka selittää T&K-henkilöstön määrän kasvun vuodella 2016.

## 4 TALOUDEN JOHTAMINEN

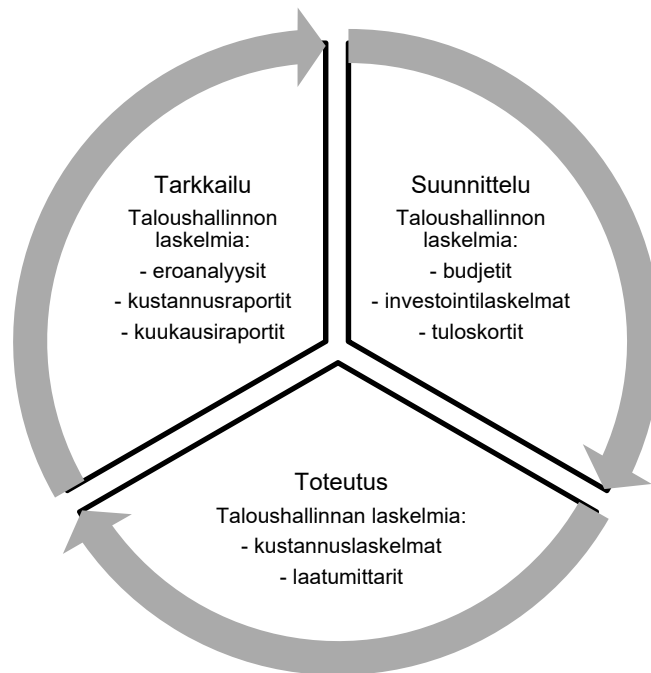
Talouden johtamisella tarkoitetaan toimintaa ja päätösten tekoa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Jotta tavoitteet voidaan saavuttaa, tulee toiminnan kehittymistä seurata ja tarvittaessa suunnata sitä oikeaan suuntaan. Tässä tehtävässä ovat apuna erilaiset mittarit ja raportit, joista päätöksentekijät saavat tukea päätöksentekoon. Tavoitteiden saavuttamisen lisäksi tärkeä johtamistyön osa on riskienhallinta, jolla tuetaan organisaation toiminnan jatkuvuuden mahdollistaminen, kannattavuus ja henkilöstön turvaaminen. Tässä kappaleessa tarkastellaan talouden johtamista ja riskienhallintaa organisaation tai yrityksen talouden näkökulmasta.

### Yrityksen talousjohtaminen

Yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristöissä tapahtuu jatkuvasti muutosta johtuen esimerkiksi kiristyneestä kilpailusta, tekniikan kehittymisestä tai globaalista talouskriisistä. Valitusta strategiasta riippumatta yritysten tulee pystyä toimimaan kustannustehokkaasti. Menestystekijöinä pidetään asiakaslähtöisyyttä, laatua, ketteryyttä, osaamista, verkostoitumiskykyä, henkilöstön motivoituneisuutta, innovointia sekä ainutlaatuisen liiketoimintamallin ja strategisen arvoyhdistelmän luomista. Ymmärrys yritystä laajemmasta arvoketjusta ja sen tehostamisen maksimointi on edellytys menestymiselle. (Järvenpää ym. 2013, 12 - 13.)

Yritystä johdetaan kohti sen itse asettamia tavoitteita suunnittelun, toteutuksen ja tarkkailun avulla. Kuvio 9 havainnollistaa johtamisprosessin osa-alueita ja sen syklisyyttä. Suunnitteluvaiheessa määritellään halutut päämäärät, toiminnan- ja talouden tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan tietyt toimenpiteet ja resurssit. Toteutusvaiheessa suunnitelma toimeenpannaan konkreettisilla toimenpiteillä. Toimintaa johdetaan tavoitteita kohden. Samalla tarkkaillaan toimenpiteiden onnistumista, tavoitteiden saavuttamista sekä analysoidaan mahdollisia poikkeamia, joihin pyritään reagoimaan. Seuranta-vaiheesta voidaan puhua myös tarkkailutehtävänä, jolloin talousjohto osallistuu valvontaan. Taloushallinto tuottaa erilaisia raportteja joita johtamistehtävän hoitamiseksi tarvitaan. (Järvenpää ym. 2013, 13 - 14, 19.)





Kuvio 9. Johtamisprosessin osa-alueet (Järvenpää ym. 2013, 13 mukaillen).

Johtamista tapahtuu yrityksissä kolmella eri tasolla: strategisella-, taktisella- ja operatiivisella tasolla. Strateginen johtaminen on laaja prosessi. Siinä pyritään tekemään strategisia analyyskejä, -suunnittelua ja strategiaan liittyviä päätöksiä. Strategia muutetaan toiminnaksi. Laskentatoimi on osallistunut strategiseen johtamiseen mm. tilinpäätöksen, kassavirta- ja investointilaskelmien muodossa. Strategisessa ohjauksessa strategian tuloksellisuutta on voitu seurata kannattavuus-, maksuvalmius- ja vakavaraisuuslaskelmilla. Tunnuslukuja ovat myös esim. oman- tai sijoitetun pääoman tuotto prosentit. (Järvenpää ym. 2013, 14 - 15.)

Taktinen johtaminen perustuu usein vuosisuunnitelmaan ja -budjettiin. Strateginen suunnitelma ja sen vuositason tavoitteet konkretisoidaan toimenpiteiksi, joilla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Johdon laskentatoimi liitetään usein taktisen tason seurantaan. Budjetteja seurataan ja raportointia tehdään usein vuoden-, neljännesvuoden- tai kuukauden ajanjaksoilla. Budjettiohjaus on keskeinen taktinen ohjausmuoto. (Järvenpää ym. 2013, 15 - 16.)

Operatiivisella johtamisella tarkoitetaan organisaation jokapäiväisen toiminnan ohjausta ja johtamista. Operatiivisella tasolla avustetaan taktisen tason vuositavoitteiden saavuttamista. Tälle tasolle kuuluu päivittäinen tai enintään kuukauden seurantajakso, ohjaus,

työnjohto ja -raportointi. Laskentatoimen laskelmia operatiivisella tasolla voivat olla mm. maksuvalmiuden seuranta, tuotekustannusten laskenta ja avointen laskujen seuranta mutta myös ei-rahamääräisten tunnuslukujen laskenta. (Järvenpää ym. 2013, 16.)

### **Strategia ohjaa toimintaa**

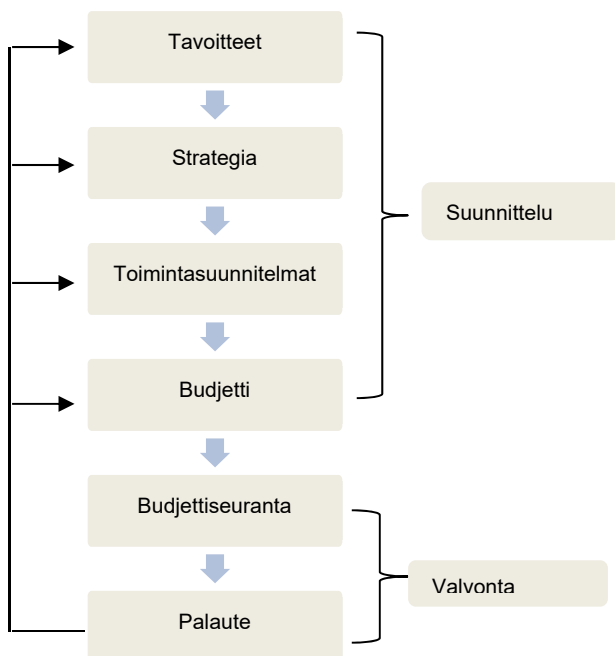
Strategia ohjaa yrityksen tai organisaation pitkän aikavälin kehityssuuntia ja sen avulla pyritään saamaan yritykselle tai organisaatiolle kilpailuetu muihin nähden järjestelmällä itselleen voimavaroja ja kykyjä (Järvenpää ym. 2013, 14). Yritysten ja julkisella rahoituksella toimivien organisaatioiden toiminnan lähtökohdat eroavat toisistaan ja siten myös niiden strategiat eroavat toisistaan. Keskeinen ero on se, että yritysten tulee tuottaa asiakashyödyn lisäksi toiminnallista ylijäämää, eli toimia omakatteisesti. Julkisilla organisaatioilla tätä tarvetta ei yleensä ole, vaan niiden on toimittava kustannustehokkaasti perustehtävää suorittaessaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 141.)

Yksittäisten julkisorganisaatioiden toimintaa ohjaavat voimassa olevat politiikat, eli toimintaperiaatteet, lait ja ministeriöt sekä omistajat ja ne mm. määrittelevät organisaation tuottamat palvelut. Julkisen sektorin strategiaohjaus tapahtuu tulos- ja tavoiteneuvotte-luiden muodossa, joita käydään vuosittain. Rahoitusta säätelemällä voidaan julkisorganisaatioiden toimintaa ohjata tehokkaasti. Rajalliset toimintaedellytykset on huomioitava organisaation oman strategiaprosessin yhteydessä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 142 - 144.)

Strategisella ohjauksella varmistetaan, että organisaatio löytää toiminnalleen oikean suunnan ja linjaa toimintaansa valitun suunnan mukaisesti. Ohjauksella asetetaan selkeät strategiset tavoitteet, kirkastetaan fokusta, kehitetään innovatiivisuutta, kannustetaan uusien mahdollisuuksien etsintään, haastetaan vallitseva tilanne sekä luodaan toiminnan pelisäännöt. Strategian toteutumista seurataan, sen sopivuutta arvioidaan ja sen uudistamiseen kannustetaan. (Järvenpää ym. 2013, 329.)

Budjetointi on työkalu suunnittelun ja ohjauksen avuksi. Budjetoinnissa pyritään löytämään parhaan mahdollisen tuloksen antava vaihtoehto rajoitteiden vallitessa. Sen avulla muutetaan organisaation pitkän aikavälin tavoitteet jotakin tiettyä ajanjaksoa koskeviksi rahamääräisiksi tavoitteiksi. Budjetointi käsittää sen suunnittelun, toteutuksen ja tarkkailun. Kuvio 10 havainnollistaa toiminnan suunnittelun, budjetoinnin ja valvonnan kulkua organisaatiossa. Pitkän ja keskipitkän aikavälin suunnitteluun käytetään luonteeltaan

väljää kehysbudjetointia. Esimerkiksi investointibudjetit voivat olla suunniteltuja 5 - 10 vuodeksi eteenpäin. Vuosibudjetti on lyhyen aikavälin suunnitelma ja siten yksityiskoh-  
taisempi. (Suomala ym. 2011, 178 - 179.)



Kuvio 10. Suunnittelu, budjetointi ja valvonta (Suomala ym. 2011, 178 mukailten).

Strategisen suorituskyvyn mittaus on prosessi, jossa strategisesti tärkeiden menestystekijöiden perusteella valitaan organisaation tavoitteet ja niille ohjausmittarit. Mittareita käytetään apuna suunniteltujen strategioiden ohjauksessa ja toimeenpanossa. Lähtökohdana tunnuslukujen käyttöönotossa ovat avainmenestystekijöiden sekä kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen. Mittareita käytetään apuna valittujen strategioiden toimeenpanossa ja ohjauksessa. Niiden ja strategisten päämäärien väliltä on löydyttävä suora yhteys menestystekijöiden kautta. Keskeisimpiä suorituskyvyn mittaamisen tarkoituksia ovat mm.: (Järvenpää ym. 2013, 330 - 332.)

- henkilöstön toiminnan ohjaaminen, motivoiminen ja tavoitteiden kommunikointi
- toiminnan nykytason arvioiminen ja tulevien tilanteiden ennustaminen
- ongelmien havaitseminen
- strategian konkretisoiminen tavoitteiksi ja niiden toteutumisen seuraaminen
- päätöksentekoa tukevan informaation tuottaminen.

Mittarit ovat indikaattoreita, joiden avulla voidaan seurata tietyn tavoitteen saavuttamista, mutta tavoitteeseen pääseminen edellyttää toimenpiteitä ja niiden ohjausta. Hyvän suoritusmittausjärjestelmän tulisi täyttää SMART -menetelmän kriteerit, eli specific, measurable, attainable, realistic and time-sensitive, eli täsmällisyys, mitattavuus, saavutettavuus, realistisuus ja aikajänteen huomioiva. (Järvenpää ym. 2013, 341.)

Esimerkki mittaristosta on tasapainotettu mittaristo, Balanced Scorecard (BSC), jonka kehittivät Robert Kaplan ja David Norton 1990 -luvulla. Tasapainotettu mittaristo on nykyisin laajasti käytössä yrityksissä, julkisorganisaatioissa ja non-profit (kolmannen sektorin) organisaatioissa ja toimii ennen kaikkea strategisen suunnittelun ja johtamisen välineenä. Pelkkien talouteen liittyvien mittausten avulla ei voi enää menestyä vaan lisäarvon tuottamiseksi on sijoitettava asiakkaisiin, toimittajiin, työntekijöihin, prosesseihin, teknologiaan ja innovaatioihin. (Balanced Scorecard Institute, 2016.)

Balanced Scorecard antaa tietoa neljästä eri näkökulmasta, jotka ovat taloudellisia ja toiminnallisia. Niillä haetaan tasapainoa organisaation menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden välille. Eri näkökulmiin valittujen mittareiden kokonaisuus auttaa muodostamaan kuvan toiminnan tilasta. Perusmallissa näkökulmat ovat: Omistajan- tai talouden-, asiakkaan-, työntekijän- tai oppimisen ja kasvun- ja prosessinäkökulma, mutta organisaatioissa voidaan valita tarpeen mukaan näkökulmia enemmänkin tai nimetä niitä eri tavoin. Tasapainotetun mittariston viitekehyksestä voidaan muokata hyvinkin erilaisia mittaamisen sovelluksia. (Suomala ym. 2011, 196 - 197, 199.) Esimerkkejä tasapainotetun mittariston mittareista eri näkökulmissa on lueteltu alla: (Järvenpää ym. 2013, 343).

- Omistajan- tai talouden näkökulma
  - Liikevaihto
  - Liikevoitto
  - Quick ratio
  - Budjetin pitävyys
  - Ulkoisen rahoituksen määrä
- Asiakkaan näkökulma
  - Asiakastyytyväisyys
  - Markkinaosuus %
  - Reklamaatioiden määrä
- Prosessinäkökulma
  - Toimitustäsmällisyys
  - Prosessien tai toimintojen kustannukset

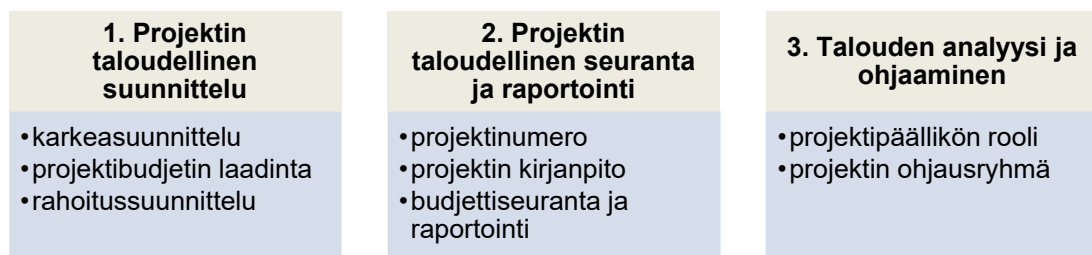
- Menestyksellisten T&K-projektien osuus
- Työntekijän- tai oppimisen ja kasvun näkökulma
  - Työtyytyväisyys
  - Sairauspoissaolot
  - Työntekijöiden koulutuspäivät

### Johdon laskentatoimi projektien taloudellisessa ohjauksessa

Organisaatioissa voidaan toteuttaa erilaisia projekteja, kuten tuotekehitys-, tutkimus- tai kehittämisprojekteja. Projekteille on tunnusomaista, että ne toimivat ajallisesti rajoitetun ajan, niillä on selkeä tavoite, niitä edistetään aktiivisesti projektipäällikön toimesta, niillä on käytössä rajalliset resurssit ja niiden lopputuotoksen saavuttamiseen liittyy riski. Projektin kustannusten hallinta käsittää niiden arvioinnin, budjetoinnin ja seurannan sekä resurssien suunnittelun tavoitteiden saavuttamiseksi, tulojen ja menojen kirjaamisen, että raportoinnin. Tarkoitus on toteuttaa projekti kustannustehokkaasti ja kannattavasti. (Mäntyneva 2016, 13, 77 - 78.)

Projektia on ohjattava niin, että sen sisällölliset, taloudelliset, aikataululliset ja laadulliset tavoitteet toteutuvat. Ohjauksen tukena hyödynnetään eri muodoissa tehtävää seuranta. Seurannan on oltava aktiivista ja painottua kaikkiin tavoitteisiin. Raportointia varten kerättävän tiedon osalta tulee pohtia, ketä varten tietoa kerätään, kuka tiedon kerää ja kuinka usein raportoidaan, kenelle ja missä muodossa. (Mäntyneva 2016, 91 - 92.)

Suomala ym. (2011, 285) esittävät, että projektien talouden ohjaamisen peruselementit jakautuvat kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat projektin taloudellinen suunnittelu, projektin taloudellinen seuranta ja raportointi sekä talouden analyysi ja ohjaaminen. Kuvio 11 havainnollistaa näitä peruselementtejä.



Kuvio 11. Projektin talouden ohjaamisen peruselementit (Suomala ym. 2011, 285).

Projektin suunnitteluvaiheessa voidaan arvioida karkealla tasolla siitä aiheutuvien kustannusten taso ja tarvittavat resursoinnit. Karkeasuunnittelu liittyy projektin lopulliseen budjettiin ja rahoitussuunnitteluun. Tällöin voidaan tarkastella sitä, onko projektin sisältöä tarpeen muuttaa suppeammaksi tai laajemmaksi. Kun on muodostettu käsitys projektissa tapahtuvasta tekemisestä ja resurssien tarpeesta, projektin budjetti saadaan tehtyä. Rahoitussuunnitteluun kuuluu rahoituslähteiden, kuten tulo-rahoituksen tai projektivastuun tarpeita, maksupostien ajoitusta ja vaikutusta projektiin. (Suomala ym. 2011, 285 - 286.)

Projektin toteutusvaiheessa seurataan projektin aiheuttamia kustannuksia ja tuloja. Liiketoimintaan tulee rekisteröidä sen omalle projektinumeroille toteutukseen liittyvät tapahtumat. Esimerkiksi ostolaskut ja palkkakulut tehtyjen töiden osalta tiliöidään halutulle projektille. Talouden seuranta tapahtuu vertaamalla budjettia projektikirjanpidosta saatavaan toteuman vertailuun ja tarkastelemalla niiden eroja. Tietojen perusteella pyritään tunnistamaan erot ja analysoimaan erojen syyt. Budjetin lisäksi toteutuneita kustannuksia tulee verrata myös projektin aikatauluun ja valmiusasteeseen. Seuranta voidaan tehdä tiettyjen etappien kohdalla tai jatkuvaluonteisesti. (Suomala ym. 2011, 287 - 289, 294.)

Projektin talouden ohjaus tarkoittaa käytännössä sen toiminnan ohjaamista taloudellisesti edulliseen suuntaan. Keinot ohjaamiseen ovat resurssien määrän tai laadun muutokset, sisällön muokkaus ja tuottavuuden parantaminen esimerkiksi hallinnollisia rutiineja keventämällä. (Suomala ym. 2011, 298.) Projektipäälliköllä on vastuu projektin menestyksellisestä toteuttamisesta ja sen kokonaisuuden hallinnasta. Projektipäällikkö raportoi projektin etenemisestä myös ohjausryhmälle, jonka tehtävänä on mm. valvoa ja ohjata projektin johtamista. (Mäntyneva 2016, 23, 39.)

#### 4.1 Talousraportointi

Yrityksissä ja organisaatioissa laskentatoimen päätehtävä on rekisteröidä ja hyväksikäyttää taloudellista tietoa. Laskentatoimi kerää ja rekisteröi erilaisia arvo- ja määrälukuja, joista laaditaan raportteja päätöksenteon tueksi. Kyseessä on yrityksen prosessi sekä järjestelmä joka kerää, mittaa ja välittää jalostettuna eteenpäin yrityksen taloudellista tietoa. (Järvenpää ym. 2013, 19.)

Laskentatoimen tehtävänä on myös varmistaa, että yrityksen sidosryhmät, kuten omistajat, työntekijät ja viranomaiset, saavat tietoja yrityksen toiminnasta ja menestyksestä. Tehtävät voidaan jakaa sisäiseen- tai johdon laskentatoimeen ja ulkoiseen laskentatoimeen. (Suomala ym. 2011, 9.)

Ulkoisen laskentatoimi tuottaa kirjanpidon perusteella tuloslaskelman ja taseen, eli tilinpäätöksen muine liitteineen, ja on yritykselle lakisääteinen tehtävä. Tuloslaskelma ja tase kertovat omistajille ja muille ulkopuolisille sidosryhmille mm. yrityksen tuloksen ja omaisuus- ja pääomarakenteen. Johdon laskentatoimi on yrityksen sisäinen palvelutoiminto ja sen rooli on tukea päätöksentekoa. Johdon laskentatoimi ei ole yrityksen lakisääteinen tehtävä vaan on vahvasti yhteydessä organisaation johtamiseen. Kuvio 12 selventää johdon- ja ulkoisen laskentatoimen tehtävien eroja. (Suomala ym. 2011, 9 – 10.)

	Johdon laskentatoimi	Ulkoisen laskentatoimi
Olemassaolon peruste	Päätöksenteon tukeminen käytännön hyödyllisyys	Lakisääteinen velvoite
Keskeiset tuotokset	Kustannus- ja kannattavuus-tarkastelu, mittarit	Kirjanpito, tuloslaskelma ja tase
Asiakas	Yrityksen päätöksentekijät	Yrityksen päätöksentekijät ja ulkoiset sidosryhmät
Laskennan pääkohteet	tuote, asiakas tai projekti, tarpeen mukaan	juridinen yrityskokonaisuus
Resursointi	Nimetyt henkilöt ja useat omaan toimeensa liittyen	Nimetyt henkilöt, täsmälliset vastuut
Aikasuuntautuminen	Tulevaisuus, nykyisyys, menneisyys	Päättynyt tilikausi, eli menneisyys ja nykyhetki
Keskeinen tietolähde	Kirjanpito, toiminnanohjaus-järjestelmä, muut järjestelmät	Kirjanpito, tositteet liiketapahtumista

Kuvio 12. Laskentatoimen tehtävien vertailu (Suomala, ym. 2011, 10 mukaillen).

Suomala ym. (2011, 10 - 11) määrittävät johdon laskentatoimelle kolme näkökulmaa tai toimintamallia, jotka määrittävät johdon laskentatoimen roolia, tehtäviä ja mahdollisuuksia eri organisaatioissa. Näkökulmat täydentävät toisiaan ja niitä kaikkia tarvitaan tiedon tuottamisessa. Organisaation laskentatoimen kokonaisuus rakentuu työn resursoinnista, tekniikoista ja läsnäolosta päätöksentekotilanteessa. Näkökulmat ovat:

- Organisaation sisäinen palvelutoiminto tai -funktio, toiminto joka tuottaa kirjanpidosta ja muista organisaation tietovarastoista jalostettua tietoa päätöksentekijöiden käyttöön. Laskentatoimi nähdään tällöin päätöksenteon prosessien ja organisaation toiminnan tukena ja on mukana, kun päätöksiä tehdään.
- Organisatorinen toiminto, jolloin johdon laskentatoimintaa toteuttavat tietyt määritellyt henkilöt, jotka toimivat suhteessa muuhun organisaatioon ja jonka toiminta on organisoitu yrityksen haluamalla tavalla. Tietoa tuottavat henkilöt voivat toimia yrityksen johdon, yksittäisen tuotantolaitoksen tai liiketoiminta-alueen päätöksenteon tukena.
- Joukko laskentatekniikoita, jolloin laskentatoimi nähdään periaatteina mm. budjetoinnin, tuotekohtaisten kustannusten ja kannattavuuden, tai vaikkapa investointien kannattavuuden laskentaan organisaatiossa hyväksytyjen kriteerien perusteella. Laskentatoimen tehtävänä on raakatiedon tallentaminen, jalostaminen ja eteenpäin jakelu. (Suomala ym. 2011, 10 – 11.)

Talusojohtamisessa tarvitaan taloushallinnon tuottamaa tietoa erilaisten raporttien muodossa. Taloushallinto osallistuu toiminnan valvontaan ja johtamiseen sekä konsultoi ja neuvoo päättäjiä taloushallinnon näkökulmasta. Talusojohtamisella on merkittävä rooli yrityksen tavoitteiden koordinoimisessa ja siihen sisältyy raporttien tuottamisen ja analysoinnin lisäksi taloudellisten tavoitteiden asettamiseen osallistuminen, vaikutusten arviointia, talusohjausta ja konsultointia taloudellisissa kysymyksissä. (Järvenpää ym. 2013, 19.)

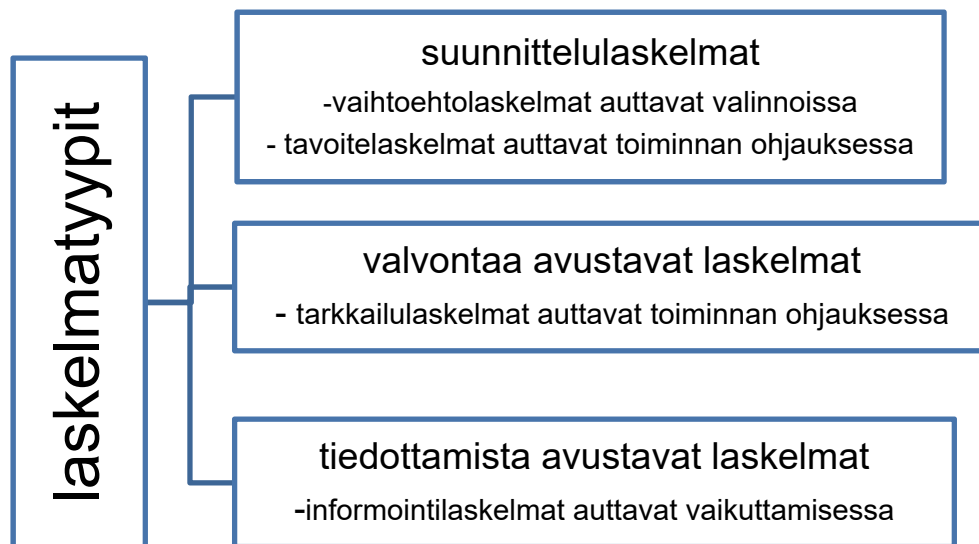
Talusojohtamisen henkilöstö on perinteisesti hoitanut yrityksissä tiedon rekisteröintiä, muokkausta ja raportointia. Talusojohtamisella on siis tiedontuottajan rooli. Laskentatoimella on myös valvontarooli, jonka tarkoituksena on löytää poikkeamia, huomiota vaativia asioita, jotka mahdollistavat toiminnan kehittämisen. Talusojohtamisen edustajan rooli on muuttunut enemmän yritysjohtoa tukevaksi ja päätöksentekoon osallistuvaksi. Tarkoituksena on tuottaa oikea-aikaista, relevanttia ja olennaista tietoa sekä toimia sisäisissä asiantuntija- ja konsultointitehtävissä. (Järvenpää ym. 2013, 27.)

### **Raportit tuottavat tietoa erilaisiin tarpeisiin**

Neilimo & Uusi-Rauva (2014, 36) puhuvat laskentatoimen systematiikasta, kun laskentatoimen tuottama informaatio yhdistyy johtamisen perustehtäviin eli suunnitteluun, toimenpanoon ja tarkkailuun. Laskentatoimi jaetaan tämän systematiikan mukaan suunnit-



telu-, tarkkailu- ja informointilaskelmiin. Kuvio 13 havainnollistaa erilaisia laskelmatyyppejä ja niiden tarkoitusta johtamisen apuvälineenä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 36 mukailen.)



Kuvio 13. Laskentatoimen systematiikka (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 36 mukailen)

Suunnittelulaskelmat voidaan jakaa vaihtoehtolaskelmiin ja tavoitelaskelmiin. Suunnittelua avustavien vaihtoehtolaskelmien tarkoituksena on selvittää organisaation taloudellisuutta, tuottavuutta ja kannattavuutta lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Laskelmilla tuetaan organisaation johdolle tietoa, jonka avulla voidaan vertailla vaihtoehtoja esimerkiksi investointi- tai tuotantotapavaihtoehtojen selvittämiseksi. Tavoitelaskelmia ovat budjetit, joita voidaan tehdä organisaatiossa eri tasoille, yksiköille, toiminnoille ja aikajaksoille. Tavoitelaskelmilla avustetaan organisaation johtoa toimintojen suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 36 - 37.)

Tarkkailulaskelmat tuottavat tietoa tuotoista ja kustannuserien tapahtumista jälkikäteen. Esimerkiksi tulosyksiköiden budjettien toteutumista tai tuotteen kustannuslaskennan paikkansapitävyyttä voidaan tarkastella. Toteutumia tarkastellaan ja analysoidaan vertaamalla tapahtunutta kehitystä asetettuihin tavoitteisiin. Tarvittaessa toimintaa voidaan

kohdistaa uudelleen tavoitteita kohti, mikäli kehitys ei ole ollut toivotun mukaista. Informointilaskelmien tarkoitus on avustaa tiedottamista ja vaikuttaa toimintaan (Tilisanomat 2013; Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 36 - 37.)

Laskentatoimen tuottamaa tietoa voidaan jaotella myös siitä näkökulmasta, millaisia laskelmia johdon laskentatoimessa yleensä tarvitaan. Neilimo & Uusi-Rauva (2014, 37 - 40) jakavat laskelmat eri pääluokkiin:

- kustannuslaskenta
- hinnoittelulaskelmat
- budjetit
- tulosityksikkölaskenta
- investointilaskelmat

Kustannuslaskennalla tuotetaan ensisijaisesti tietoa tuotteiden tai palveluiden tuotannon suunnittelun avuksi ja laskenta kertoo kuinka paljon niiden valmistus maksaa. Tätä varten suoritetaan kustannuslaji- ja kustannuspaikkakohtaista laskentaa, toimintokohtaista kustannuslaskentaa sekä tuote- ja palvelukohtaista laskentaa. Myös asiakaskohtaisia kannattavuusanalyysyjä voidaan tehdä sekä kustannuslaskennan, että hinnanasetannan alueilla. Kustannusten hallinta ja kustannuslaskenta ovat yritysjohdolle tärkeimpiä apuvälineitä ja toimiakseen kunnolla ne vaativat tuekseen riittävän tarkan kustannuslaskentajärjestelmän. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 37.)

Tuotteen tai palvelun hinnoitteluun tai hinnanasetantaan liittyy monia muitakin asioita, kuin vain kustannuslaskennan avulla saatavat tiedot niiden valmistuksesta aiheutuvat tuotanto- ja pääomakustannukset, sekä kate. Hinnoittelussa on otettava huomioon mm. myös markkinoihin ja kilpailutilanteeseen, sekä organisaation omaan strategiaan liittyvät tekijät. Kustannuslaskennalla saadaan kuitenkin tuotettua tietoa, jotta voidaan määritellä hintakilpailukyky, joka on tuotantokustannusten ja markkinahinnan välinen ero. Tiedon avulla voidaan mm. määritellä miten pystytään vastaamaan hintakilpailuhaasteisiin ja toimimaan tehokkaasti markkinoilla. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 38.)

Budjetit toimivat yrityksen ja organisaation taloudellisessa ohjauksessa, sisältäen budjetin suunnittelun, toteutuksen ja tarkkailun. Pääbudjetteja ovat tulos- ja rahoitusbudjetit, joihin osabudjetit on koottu yhteen. Osabudjetteja ovat esimerkiksi myynti-, osto-, valmistus-, kustannus- ja investointibudjetit. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 39.)

Tulosityksikköorganisaatioissa johtamisvastuuta ja päätöksentekovaltaa on hajautettu keskusjohdolta sisäisten tulosityksikköjen johdolle, jolloin ylin johto voi keskittyä strategiseen johtamiseen, taktisen- ja operatiivisen johdon jäädessä tulosityksilöille. Tulosityksikölaskennalla tuotetaan tietoa tulosityksikön kannattavuustavoitteista ja niiden toteutumisesta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 39.)

Investointilaskelmia tehdään yleensä pitkän aikavälin investointiprojektien kannattavuuden tai rahoitusvaikutusten arviointiin, niiden edullisuuden tarkasteluun ja riskien arviointiin. Investointilaskelmien avulla voidaan vertailla eri investointivaihtoehtojen edullisuutta kannattavuus- tai rahoituksellisen takaisinmaksuaikakriteerin avulla. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 39.)

Edellisten lisäksi Neilimo & Uusi-Rauva (2014, 40) puhuvat myös laskentatoimen uudemmista alueista, joita ovat ympäristölaskentatoimi sekä strateginen laskentatoimi. Ympäristölaskentatoimi tuottaa tietoa yrityksen tai organisaation ympäristövaikutuksista ja yhdistää näitä tietoja laskentatoimen tietoihin. Vaikutukset luokitellaan ja niitä pyritään mahdollisuuksien mukaan mittaamaan ja tuottamaan kustannustuottotietoa.

Strategisen laskentatoimen tarkoitus on tukea organisaation strategista johtamista ja se tuottaa tietoa organisaation tai yrityksen strategisista kilpailueduista ja menestystekijöistä. Johtamisen tueksi on ollut tarpeen yhdistää perinteiseen laskentatoimeen tietoa organisaation ulkopuolisista tekijöistä, kuten kilpailijoista ja markkinoista. Tietoa voidaan tuottaa myös mm. kilpailijoiden strategioista tai tehdä analyysiä liiketoiminta-alueiden menestystä ja riskeistä. Strategisen laskentatoimen tuottamat tiedot viittaavat usein tulevaisuuteen ja voivat siksi olla epävarmoja. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 40.)

Kun perinteisesti laskentatoimen avulla tuotetaan tietoa esimerkiksi koko organisaation, sen jonkin tulosityksikön tai kustannuspaikan osalta, strategisen laskentatoimen alueeseen sisältyy myös kustannusten ja tuottojen tarkastelu näiden yksiköiden tai sisäisten organisaatorajojen yli. Tällöin laskennassa huomioidaan prosessien tai toimintoketjujen kustannusten ja tuottojen mittaamiseen koko ketjun osalta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 40.)

Käytännössä johdon laskentatoimen tehtävät ja tarpeet vaihtelevat organisaatiokohtaisesti. Malmi ym. (2001) ovat tutkineet Suomalaisten yritysten taloushallinnon tehtävissä toimineita henkilöitä ja todenneet, että tärkeimpiä tehtäviä talusjohtamisessa ovat:

- talousraportointi (yritys- tai yksikkötaso)

- budjetointi ja vuosisuunnittelu
- laskenta- ja johtamisjärjestelmien kehittäminen
- taloustoimintojen johtaminen
- laskentajärjestelmien kehittäminen
- budjettiseuranta
- sisäinen konsultointi
- strateginen suunnittelu ja toimeenpano
- ad-hoc analyysien valmistelu (Malmi ym. 2001, 487: Järvenpää ym. 2013, 30.)

### **Hyvän talousraportin ominaisuudet**

Taloushallinto tuottaa päätöksentekoa varten tietoa, jotka liittyvät toiminnan suunnitteluun, ohjaamiseen ja valvontaan. Informaation käyttäjän ja taloushallinnon asiantuntijan tulee keskustella siitä, millaista tietoa päätöksentekoa varten tarvitaan, jotta raporteille on käyttöä ja tarve. On tärkeää ymmärtää syvällisesti päätöksentekijöiden tietotarpeet, ennen raportoinnin aloittamista. Myös liiallisen tiedon, tai tiedon jota ei tarvita, tuottaminen on turhaa. Raportoinnin kattavuuden ja olennaisuuden arvioinnilla mahdollistetaan riittävän monipuolisen kuvan saamisen taloustilanteesta ja tiedon yksityiskohtaisuuden ja raporttien määrä. Hyvässä raportissa informaatio on relevanttia, ajantasaista ja ymmärrettävää. Tiedon tulee myös olla luotettavaa, laskentatoimen tehtävänä on tarkistaa tiedon virheettömyys. (Järvenpää ym. 2013, 35 – 38, 308.)

Stolowy ym. (2010) kirjoittavat tilinpäätöstä varten tuotettujen raporttien hyvistä ominaisuuksista, mutta samoja ominaisuuksia voidaan soveltaa myös johdon laskentatoimen raporteihin. Heidän mukaansa tuotettavan tiedon tulee edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi olla vertailukelpoista, jotta ajan kuluessa samoin perustein laskettujen arvojen osalta voidaan tunnistaa laskentayksikön trendejä toiminnan ja talouden tilanteen etenemisen osalta. Raportoinnin hyvien ominaisuuksien huomioimisen lisäksi on tärkeää ymmärtää se, että tuotettu tieto on hyödyllistä ainoastaan silloin, kun sen perusteella ymmärretään menneisyyttä ja sen perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä tulevaisuudesta. (Stolowy ym. 2010, 29 - 30.)

Hyvän raportin edellytyksenä on myös, että raportoitava tieto toimitetaan oikea-aikaisesti. Tiedon on oltava ymmärrettävää ja sen tulee sisältää vastaanottajan tarvitseman tiedon. Parhaimmassa tapauksessa yhdeltä A4 -paperilta näkee olennaisen tiedon ja se

sisältää myös graafisia esityksiä, jolloin raporttiin on helpompi paneutua. Raporttien käytäjällä tulee siten olla näkemys siitä, millaista tietoa hän tarvitsee johtamistyönsä tueksi, joten hänen tulee tarpeen mukaan osata vaatia oikeanlaista tietoa. Toisaalta asiantuntijoiden tulee myös tarjota käytössään olevaa tietoa johdon tukemiseksi. (Raudasoja & Johansson 2009, 23 - 24.)

Vaikka luotettavuus on raportoinnin tärkeä ominaisuus, joudutaan tästä ominaisuudesta toisinaan tinkimään. Tulevaisuudessa aiheutuvia kustannuksia, esim. raaka-aine- tai henkilöstökustannuksia tai laiteinvestoinnista saatavien myyntituottojen kehitystä joudutaan arvioimaan. Päätökset voivat siten perustua faktoihin ja erilaisiin näkemyksiin tulevaisuuden kustannuskehityksestä. Tuotettujen tietojen hyötyjen tulee aina olla suuremmat, kuin kustannukset, jota työstä aiheutuu. (Järvenpää ym. 2013, 36 - 38.)

Johtamiselle asettaa haasteen se, miten hyvin tehtyjä laskelmia ymmärretään ja kuinka hyvin laskelmissa on otettu huomioon kaikki päätöksentekoon vaikuttavat tuotot ja kustannukset. Taloushallinnon henkilöstön ja päättäjien välinen keskustelu auttaa tiedon tulkitsemisessä. Tarvittava informaatio on luonteeltaan monen tyyppistä. Taloushallinnon tuottaman tiedon tulisi kattaa ne kaikki, jotta tieto olisi mahdollisimman laaja-alaista. Järvenpää ym. (2013, 43) mukaan laaja-alaisesti tietoa hyväksikäyttävät yritykset menestyvät tutkimusten mukaan paremmin kuin ne, jotka käyttävät pelkästään talouteen liittyvää rahamääräistä informaatiota. Päätöksenteon pohjana oleva tieto on luonteeltaan.: (Järvenpää ym. 2013, 38 - 43.)

- rahamääräistä tai ei-rahamääräistä
- laadullista tai määrällistä
- subjektiivista tai objektiivista
- menneisyyteen tai tulevaisuuteen suuntautunutta

Rahamääräisellä tiedolla tarkoitetaan kustannuksiin ja tuottoihin liittyvää tietoa, joka on vertailukelpoista ja annetaan esimerkiksi muodossa henkilöstökustannukset per yksikkö tai raaka-ainekustannukset per tuote. Tuottoja voidaan ilmoittaa mm. muodossa myyntituotot per asiakas. Ei-rahamääräinen informaatio täydentää rahamääräistä tietoa. Tällainen informaatio voi olla esimerkiksi myydyt tuotteet kappalemäärittäin, tilausten määrä per asiakas, reklamaatioiden määrä tai henkilöstöön liittyvät tiedot, kuten osa-aikaisen ja kokoaikaisen henkilöstön kappalemäärät. Ei-rahamääräisellä tiedolla voidaan ennus-

taa tulevaa rahamääräisesti mitattavaa menestystä, sillä esimerkiksi reklamaatioiden vähentyminen todennäköisesti vaikuttaa myöhemmin positiivisesti myyntituottojen määrään. (Järvenpää ym. 2013, 39 - 40.)

Määrällinen informaatio on tietoa, jota voidaan laskea erilaisilla laskutoimituksilla ja jolla voidaan mitata toiminnan toteutumista. Laadullinen tieto on sellaista, jota hankitaan keskustelemalla tai kyselyillä. Laadullinen tieto on tärkeää, sillä asiakkaiden, tavarantoimittajien ja henkilöstön kanssa keskustelu ja esimerkiksi asiakastyytyväisyys- tai henkilöstön hyvinvointikyselyillä saadaan tietoa, joiden perusteella toimintaa voidaan parantaa. (Järvenpää ym. 2013, 40 - 41.)

Tuotettu tieto voi olla subjektiivista tai objektiivista. Informaatio on subjektiivista, jos tietoa tuottava henkilö pystyy vaikuttamaan sen sisältöön, esimerkiksi arvioimalla jotakin asiaa. Eri henkilöillä voi olla erilainen näkemys samasta asiasta. Objektiivinen tieto perustuu esimerkiksi kirjanpitoon tai sen tositteisiin, kaikki henkilöt voivat todeta samat tiedot ja on siten riippumatonta tiedon tuottajasta. Toisaalta objektiivisen tiedon taustalla voivat vaikuttaa subjektiiviset ratkaisut, esimerkiksi jaksotus- tai arvostuskäytännöt. (Järvenpää ym. 2013, 41 - 42.)

Tietoa tuotetaan myös niin, että informaation pohjana on menneisyydessä toteutuneet asiat, kuten toteutuneet kustannukset ja myyntivoitot, tai tulevaisuudessa todennäköisesti toteutuvat vastaavat tiedot, jotka on arvioitu. Menneisyyden tietojen perusteella voidaan ennakoida tulevaisuuden toimintaa. Menneisyyteen suuntautuvia laskelmia ovat esimerkiksi kustannuslaskelmat, joissa tarkastellaan toteutuneita kustannuksia. Tulevaisuuteen suuntautuvia laskelmia ovat esimerkiksi investointi- ja budjettilaskelmat. Tarkoitus on varmistaa, että yritys selviää tulevaisuudessa eteen tulevista haasteista. (Järvenpää ym. 2013, 42.)

### **Talousraportoinnin ongelmat**

Taloustietoa sisältävät raportit on aina tuotettu niin, että informaatiota kootessa on jouduttu tekemään jonkinlaisia kompromisseja. Raportin lukijan tulee tiedostaa nämä ongelmat, jotta hän pystyy tulkitsemaan raportteja paremmin ja siten käyttämään niitä päätöksenteon tukena paremmin. Tuotettujen raporttien yhdenmukaisuus organisaation sisällä varmistetaan sisäisten ohjeiden avulla. Nämä ongelmat liittyvät laajuuteen, arvostamiseen, jaksotukseen, kohdistettavuuteen, luotettavuuteen ja olennaisuuteen sekä

mittaamiseen. Laskennan ongelmiin haetaan aina organisaatiokohtaiset ratkaisut. (Järvenpää ym. 2013, 44.; Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 43.)

Laajuusongelmaan liittyy kysymys, mitä kustannuksia ja tuottoja laskelmissa otetaan huomioon. Esimerkiksi tarjouslaskelman osalta voidaan miettiä, tuleeko hinnassa huomioida hallinnon palkkaa tai vuokratkustannuksia, vai lasketaanko tarjous pelkkien tuotteen raaka-ainekustannusten perusteella. (Järvenpää ym. 2013, 44.) Laskennan lopputulokset eroavat toisistaan riippuen laajuusongelman ratkaisusta. Ratkaisut tehdään organisaatiokohtaisesti, eikä yhtä ainoaa yleistason ratkaisua yleensä ole. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 41.)

Arvostusongelmassa kysymyksenä on se, mihin arvoon tuotot ja kustannukset tulisi laskea ja mitä arvoja laskentatoimen raporteissa käytetään. Raaka-aine kustannuksia esimerkiksi voidaan arvostaa mm. päivän hintaan, standardihintaan, oletettuun tulevaan hintaan tai hankinta-ajankohdan hintaan. Erot voivat olla arvostusvalinnoista johtuen suuretkin erilaisissa suhdannetilanteissa. (Järvenpää ym. 2013, 44.; Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 42.)

Neilimo & Uusi-Rauva (2014, 42 - 43) jakavat jakamisongelman kahteen osaongelmaan: kohdistusongelmaan sekä jaksotusongelmaan. Kohdistusongelmassa on kyse tuottojen ja kustannusten kohdistamisesta oikeille tulosityksiköille, toiminnoille tai tuotteille ja palveluille. Esimerkiksi hallinnon kustannuksia voidaan kohdistaa edellä mainituille aiheuttamisperiaatteen mukaan, mutta jos tätä ei voida soveltaa, on luotava muita kohdistamisperiaatteita. Kohdistusperiaate voi syntyä laskennallisilla perusteilla tai neuvottelutuloksena, mutta sen tulisi aina olla käyttökelpoinen, luotettava ja hyväksyttävä kohdistamisratkaisu.

Jaksotusongelmaan liittyy varsinkin pitkävaikutteisten tuotannontekijöiden, kuten kone- ja kalustohankintojen, tutkimustoiminnan ja tuotekehityksen sekä rakennusten poistolaskenta. Yleisen laskentatoimen piirissä poistomenettelyä ohjaavat kirjanpito- ja verolainsäädäntönormisto, mutta johdon laskentatoimessa poistoratkaisut ovat yrityksen päätettävissä. Jaksotusongelmien ratkaisussa tarvitaan hyödykkeiden teknis-taloudellisen käyttöajan tuntemusta, mutta johdon laskentatoimessa poistoajat voivat poiketa tästä riippuen laskentatilanteesta. Teknologian nopean vanhenemisen tai muuttuvan kilpailutilanteen vuoksi voidaan joutua käyttämään nopeampia poistoajkoja. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 42.)

Mittaamisongelma liittyy organisaation laskentatoimen rekisteröintijärjestelmiin ja niiden tarkkuuteen. Riittävän tarkan tiedon saamiseksi tulee miettiä riittääkö organisaatioon esimerkiksi vain yksi tili jonkin kustannuslajin seuraamiseksi, vai tulisiko jokaisella yksiköllä olla oma tilinsä vastaavalle kustannukselle. Resurssien, kuten työvoiman ja raaka-aineiden käytön luotettava mittaaminen ja dokumentointi liittyvät myös mittaamisongelmaan. Laskennan onnistumiseksi siinä tulisi pystyä huomioimaan luotettavasti esimerkiksi tuotteen valmistukseen kuluvat resurssit. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 43.)

Haasteena voi siis olla myös laskelmien pohjaksi kerätyn tiedon luotettavuus ja myös sen olennaisuus päätöksentekijälle. Tiedon luotettavuuteen voivat vaikuttaa ihmisten subjektiiviset tulkinnat mitattavista asioista. Esimerkiksi asiakaspalaute voidaan tulkita eri tavoin. Vaikka varsinaista reklamaatiota ei tehdä, mutta asiakas huomauttaa pienestä virheestä palvelussa, yksi voi tulkita tämän asiakasreklamaatioksi ja toinen henkilö ei. Päätöksenteon tueksi tuotetun tiedot tulee myös olla päätöksentekijän näkökulmasta olennaisia. Informaation tuottajan tulee osata nähdä kustannusten kertymisen välisiä yhteyksiä ja toisaalta miettiä mitkä tiedot ovat päätöksentekijän kannalta riittävän merkityksellisiä. (Järvenpää ym. 2013, 46 - 47.)

### **Talousraportoinnin kehittämisen lähtökohdat**

Vaikka yritysten ja organisaatioiden raportoinnin kokonaisuus tulee määrittää aina tapauskohtaisesti, on sen syytä sisältää seuraavat kolme osa-alueita: (Järvenpää ym. 2013, 307).

- tulosraportoinnin avulla tehtävä kannattavuuden seuranta
- rahavirtalaskelmien avulla tehtävä maksuvalmiuden seuranta
- strategisten mittareiden, tavoitteiden toteutumisen ja suorituskyvyn kehityksen seuranta.

Tämä raportointikokonaisuus käsittää samalla tavalla ja säännöllisin väliajoin raportoitavaa rahamääräistä ja ei-rahamääräistä informaatiota. Näiden rutiiniraporttien lisäksi saattaa olla tarpeen hyödyntää ad hoc -raportointia, jota voidaan käyttää normaalista johtamisprosessin syklistä poikkeavasti. Ad hoc -raporteilla tuotetaan tietoa esimerkiksi johonkin tiettyyn kehittämissuunnitelmaan liittyen ja niitä voidaan käyttää ongelmien ratkaisuun projektimaisesti ja eri aikajaksoille. (Järvenpää 2013, 307 - 308.)



Ad hoc -raportit ovat usein satunnaisesta tarpeesta aiheutuvia ja niitä muodostetaan usein osittain manuaalisesti. Mikäli organisaatiossa tarvitaan suuria määriä ad hoc -raportteja, voi syynä olla se, että organisaation johdon raportoinnin rakenteet ja välineet ovat riittämättömät. Seuraamalla ja analysoimalla ad hoc -raportoinnin tarvetta, voidaan tarpeen vaatiessa muodostaa niille laskentajärjestelmään oma automaattisesti tulostuva raportti. (Lahti & Salminen 2014, 179.)

Raportoinnin kehittämissä vaiheissa tulisi pohtia mitä informaatiota ja millaisia ominaisuuksia siltä vaaditaan, milloin tietoa tulee toimittaa tai miten usein sitä tarvitaan. Lisäksi tulee pohtia, miten tieto toimitetaan sen tarvitsijoille. Kriteerit raportoitavalle informaatiolle ovat kattavuus ja olennaisuus. Tiedon on oltava riittävän monipuolista, mutta toisaalta on arvioitava, kuinka monia raportteja ja miten yksityiskohtaista tietoa toimitetaan. (Järvenpää 2013, 308.)

Organisaation ylimmän johdon tehtävänä on suunnitella ja rakentaa toimiva raportointijärjestelmä. Eri organisaatiotasot tarvitsevat eritasoista tietoa: tiimien tarvitsema tieto voi olla hyvinkin yksityiskohtaista, kun taas ylin johto ehkä haluaa tarkastella vain muutamaa tunnuslukua. Raportointijärjestelmän suunnittelun yhteydessä on huomioitava seuraavia asioita.: (Raudasoja & Johansson 2009, 23.)

- tarvittava tieto ja sen lähteet
- tiedon kattavuuden, luotettavuuden ja jatkuvuuden varmistaminen
- raportointialueet ja raporttien jakelutavat
- raporttien sisältö, ulkoasu ja ajoitus
- liittäminen johtamisjärjestelmään, tiedon käsittely ja analysointi eri foorumeissa.

## 4.2 Riskienhallinta

Yritysten ja organisaatioiden toimintaan liittyy turvallisuuteen, talouteen ja toimintaan liittyviä uhkia ja epävarmuustekijöitä. Riskienhallinta on osa johtamistyötä. Sillä pyritään varmistamaan toiminnan jatkuvuus ja kannattavuus, sekä henkilöstön hyvinvointi ja turvallisuus. Riskienhallinnalla pyritään suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti pienentämään riskien ja niistä aiheutuvien vahinkojen vähentämistä ennakoivalla otteella. Riskienhallintaan osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet oman roolinsa mukaisesti. Kuvio 14

esittää riskienhallinnan kokonaisuutta organisaatioissa ja yrityksissä. Riskit tulee tunnistaa, jotta niihin voidaan varautua. Kaikkia yritystoiminnan riskejä ei kuitenkaan saada poistettua. (Viitala & Jylhä 2013, 286 - 287.)



Kuvio 14. Riskienhallinnan kokonaisuus (Viitala & Jylhä 2013, 287 mukailten).

Riskienhallinta koostuu kolmesta pääalueesta, jotka ovat riskien tunnistaminen ja analysointi sekä riskinhallintakeinojen määrittely. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa riskejä tarkastellaan koko organisaation tasolla ja se kytetään strategisiin, toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin. Riskienhallinnalla pyritään turvaamaan organisaation omaisuus, henkilökunta, tieto, maine ja ympäristö sekä varmistetaan päivittäisen toiminnan häiriöttömyys. Riskien tunnistamisessa arvioidaan millaisia tilanteita voi ilmetä, joilla saattaa olla vaikutusta organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Viitala & Jylhä 2013, 287 - 288.)

Riskien toteutumiseen liittyy epävarmuus. Todennäköisyys vahingon sattumiselle saattaa vaihdella eri tilanteissa paljonkin. Riskiin liittyvät myös odotukset eli miten riski ja sen mahdollinen toteutuminen koetaan. Riskin vakavuuteen vaikuttaa lisäksi tapahtuman laajuus ja merkityksellisyys. Yleinen kaava, jolla riskien vaikutusta voidaan arvioida, on:

Riski = todennäköisyys x riskin vakavuus. Riskin vakavuuden merkitystä on syytä painottaa, etenkin jos yrityksellä on esimerkiksi heikko vakavaraisuus tai maksuvalmius. (Juvonen ym. 2014 8 - 9, 22.)

Riskianalyysin tarkoituksena on tunnistaa erilaiset riskit, ja arvioida niiden sattumisen todennäköisyys ja suuruus. Analyysin perusteella riskejä ei saada poistettua tai minimoitua, mutta niihin voidaan varautua paremmin. Riskianalyysi on siten tärkeä työkalu toiminnan suunnittelussa, ennustamisessa, ymmärtämisessä ja epävarmuuden käsitteilyssä. (Juvonen ym. 2014, 20.)

Riskienhallintamenetelmät valitaan kunkin riskin mukaisesti. Menetelmiä ovat mm.: (Juvonen 2014, 24 - 28.)

- Riskin pienentäminen sen toteutumisen todennäköisyyttä tai seurauksia pienentämällä.
- Riskin välttäminen tai poistaminen.
- Riskin siirtäminen tai jakaminen vakuuttamalla, ulkoistamalla tai sopimuksilla.
- Riskin omalla vastuulla pitäminen.

Riskejä voidaan jaotella eri tavoin, esimerkiksi riskilähteen mukaan, kuten mm. liikeriskit, henkilöriskit, omaisuusriskit, sopimus- ja vastuuriskit jne. Toinen tapa jaotella riskit on:. (Viitala & Jylhä 2013, 288, 292.)

- Strategiset riskit
- Operatiiviset riskit
- Taloudelliset riskit
- Vahinkoriskit
- Osaamispääomariskit

Juvonen ym. (2014) jaottelevat riskit liiketoiminta-, henkilöstö-, omaisuus-, keskeytys-, vastuu-, ympäristö-, kuljetus- ja tietoriskeihin. Nämä jakautuvat edelleen alemman tason riskeihin, joita esim. liiketoimintariskeissa ovat mm. rahoitus-, strategiset-, operatiiviset- ja asiakkaaseen liittyvät riskit tai henkilöstöriskeissä työsuhde-, työhön ja työympäristöön liittyvät- ja työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvät riskit. Organisaation koko ja toimiala vaikuttavat merkittävästi riskilajien keskinäiseen tärkeysjärjestykseen. Esimerkiksi pienessä yrityksessä henkilöstöriskit ovat merkitykseltään suuria ja saattavat toteutua avainhenkilön työpanoksen menetyksellä mm. työkyvyttömyyden vuoksi. Riippumatta siitä miten

riskejä jaotellaan, ne vaikuttavat toinen toisiinsa, joten riskejä tulee tarkastella organisaatiossa kokonaisuutena. (Juvonen ym. 2014, 29, 67, 73.)

*Tässä tutkimuksessa talous- ja rahoitusriski määritellään budjetin ja toteuman väliseksi eroksi ja eri vuosien väliseksi vaihteluksi olipa kysymyksessä tulot, menot, niiden välinen erotus eli tulos tai rahoitus.*

Riskienhallinta hyödyttää organisaatiota ja parantaa sen menestymismahdollisuuksia mm. kustannusten vähenemisen, toiminnan tehostumisen, laadun paranemisen ja asiakastytyväisyyden lisääntymisen muodossa. Kun sekä johto että työntekijät osallistuvat riskienhallintatyöhön, hyötyinä ovat mm. työttytyväisyyden ja -turvallisuuden lisääntyminen sekä toiminnan kehittämismahdollisuuksien paraneminen. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry, 2016.) Riskienhallinta on tärkeä osa organisaation kokonaisvaltaista ohjausjärjestelmää ja vastuullista liikkeenjohtamista. Riskienhallintaan liittyy omistajien intressien ja varallisuuden turvaaminen, jota ohjaa osaltaan hyvä hallintotapa, eli Corporate Governance. (Järvenpää ym. 2013, 355.)

### **Hyvä hallintotapa ja sisäinen valvonta**

Corporate Governancella tarkoitetaan sellaista hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää, joka määrittelee yrityksen johdon roolin, velvollisuudet ja heidän suhteensa osakkeenomistajiin. Yrityksen johdolla tarkoitetaan hallitusta ja palkattuja johtajia. Se on järjestelmä, jonka avulla yrityksen toimintaa johdetaan ja kontrolloidaan. Myös lainsäädäntö, mm. osakeyhtiölaki ja tilintarkastuslaki, määrittelevät velvollisuuksia yritysten johdolle. Tarkoituksena on täydentää lakisääteisiä menettelytapoja itsesääntelyn keinoin ja yhtenäistää pörssiin listattujen yhtiöiden toimintatapoja ja sidosryhmille annettavaa tietoa sekä lisätä avoimuutta johtamisjärjestelmistä. (Blumme ym. 2005, 15; Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2016.)

Pörssiyhtiöiden *hallinnointikoodin* lähtökohtana on ns. noudata tai selitä -periaate, joka tarkoittaa, että kaikkia sen sisältämiä suosituksia noudatetaan, mikäli yksittäisille poikkeamalle ei ole perusteltua syytä. Suositukset liittyvät mm. siihen, kenen on oltava läsnä yhtiökokouksissa, hallituksen jäsenen kelpoisuusehdot, valiokuntien perustamisesta, toimitusjohtajan toimen ehdoista ja palkitsemista koskevaan päätöksentekoon. Suosituk-

siin sisältyy myös muu hallinnointi, kuten riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet sekä raportointiin liittyvä ohjeistus hallinnoinnin ja palkitsemisen osalta. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2015, 3, 8.)

Listaamattomille yhtiöille on olemassa oma Corporate Governance ohjeistus niiden hallinnoinnin kehittämiseksi. *Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi* on tarkoitettu sellaisille yrityksille ja organisaatioille, jotka haluavat kehittää toimintojaan hyvän hallinnointitavan mukaisesti. Asialuettelon käyttöönotto on siten vapaaehtoista eikä valittuja menettelytapoja tai hallinnointia koskevia ratkaisuja tarvitse perustella julkisesti. Asialuettelo ottaa kantaa mm. yhtiökokouksen, hallituksen, toimitusjohtajan rooleihin sekä palkitsemisjärjestelmään, tilintarkastukseen, sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan ja niiden järjestämiseen. (Keskuskauppakamari 2006, 2 - 8.)

Riskienhallintaa on myös organisaation sisäinen valvonta, eli omavalvonta. Tällöin organisaation yksiköiden vastuulla on toimintaprosessien ja -ympäristön tarkkailu, tarkistaminen ja varmistaminen. Prosessien eri vaiheisiin voidaan laatia toimintatapaohjeita tarkastuslistoineen. Nämä ohjeet perustuvat organisaatiossa käytännössä hyviksi havaittuihin toimintamalleihin. Ohjeistuksella voidaan hallita esimerkiksi sopimusten laadintaan liittyviä riskejä. Turvallisuusauditoinneilla, poikkeamien käsittelyjärjestelmillä ja laadunhallinnan varmistusmenetelmillä tuetaan omavalvontaa. (Viitala & Jylhä 2013, 292.)

Riskienhallinta kuuluu olennaisena osana sisäiseen valvontaan. Sillä pyritään hallitsemaan ja torjumaan uhkia, jotka ovat organisaation tavoitteiden saavuttamisen esteinä. Riskienhallinnan toimivuuden arviointi on sisäisen tarkastuksen tehtävä. Organisaation arvot ja johtamis- ja hallintojärjestelmä määrittävät riskienhallinnan tason. Johdon tehtävänä on tiedottaa henkilöstöä toiminnan riskeistä ja toisaalta myös kertoa mitä riskejä pyritään hallitsemaan ja mitä ollaan valmiita hyväksymään. Riskienhallinnassa otetaan huomioon erilaisten ohjeistukset, jotka koskevat keskeisimpiä riskejä ja sen tulisi ulottua organisaation kaikkeen toimintaan. (Blumme ym. 2005, 78 - 79.)

Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan organisaation luomia toimintatapoja ja toimenpiteitä, jotka muodostuvat erilaisista osa-alueista kuten laskenta- ja ohjausjärjestelmien sisältämistä kontrolleista, hyväksymisvaltuuksista ja työtehtävien jaosta. Sen avulla pyritään ehkäisemään virheitä ja erehdyksiä, paljastamaan väärinkäytöksiä sekä varmistamaan toiminnan tuloksellisuus ja lainmukaisuus. Tehokas sisäinen valvonta antaa johdolle ja

hallitukselle *riittävän* varmuuden siitä, että taloudellinen raportointi on valmisteltu luotettavasti ja että organisaatiossa toimitaan tavoitteiden ja toimintaohjeiden mukaisesti (Ahokas 2012, 11 - 12, 18).

Sisäiseen valvontaan liittyy myös sisäinen tarkastus, joka puolestaan on riippumaton ja objektiivinen arviointi- ja varmistus- sekä konsultointitoiminto, jonka tarkoituksena on luoda lisäarvoa organisaatiolle ja parantaa sen toimintaa. Sisäinen tarkastuksen tehtävänä on tukea organisaatiota, jotta se saavuttaa tavoitteensa. Se tapahtuu osallistumalla järjestelmällisesti organisaation johtamisen-, hallinnon-, riskienhallinnan- ja valvonnan prosessien tehokkuuden arviointiin ja niiden kehittämiseen. (Holopainen ym. 2013, 17.)

Sisäinen valvonta ja -tarkastus eroavat organisatorisesta näkökulmasta. Sisäinen tarkastus toimii usein organisaatiossa erillisenä yksikkönä. Toiminto on myös mahdollista ulkoistaa lähes täysin. Erilaiset välimuodot ovat mahdollisia. Sisäistä valvontaa puolestaan ei voida rajata organisatorisessa mielessä samalla tavalla. Sisäisen valvonnan tulisi olla osa organisaation päivittäistä toimintaa ja olla osana jokaista organisaation tasoa ja toimintoa. Sisäisen valvonnan järjestämisen käytännön toteutus on pitkälti johdon päättävissä ja viimekädessä valvonnasta on vastuussa ylin johto. (Ahokas 2012, 13.)

Sisäiselle valvonnalle ei ole olemassa vain yhtä määritelmää. sisäiseen valvontaan liittyvän järjestelmän viitekehyksiä on useita, mutta yleisimmin niistä käytetään COSO tai toiselta nimeltään COSO IC -mallia. Se on myös ensimmäinen malli, jossa esitetään sisäisen valvonnan määritelmä ja sen osatekijöiden kuvaukset. Sen mukaan sisäinen valvonta on prosessi, jonka hallitus, johto ja muu henkilöstö saavat aikaiseksi. Prosessin tavoitteena on kohtuullisella varmuudella saavuttaa lakien ja sääntöjen mukainen toiminta, taloudellisen raportoinnin luotettavuus ja yrityksen toimintojen tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus. (Ahokas 2012, 24 - 25.)

Vuonna 2013 päivitetty COSO koostuu erilaisista osatekijöistä, joita kuvio 15 havainnollistaa. COSO:n viisi valvontaa tukevaa periaatetta ovat osa johtamisprosessia ja ne on johdettu tavasta, jolla organisaation perustoimintaa johdetaan: (Holopainen ym. 2013, 60, 65, 75).

- Johtamistapa ja organisaatiokulttuuri.
- Riskien arviointi.
- Päivittäisvalvonta ja tehtävien eriyttäminen.
- Raportointi ja tiedonvälitys

- Seuranta ja tarkastus.



Kuvio 15. Päämäärien ja osatekijöiden välinen suhde (Holopainen ym. 2013, 75 mukailen).

Sisäisen valvonnan prosessin, jota koko organisaation henkilökunta toteuttaa on rakennettu kohtuullisen varmuuden saavuttamiseksi pyrittäessä sen asettamiin tavoitteisiin. COSO:n ajatuksena on, että nuo tavoitteet voidaan ryhmitellä COSO:n tavoitteisiin, jotka ovat: toimintojen tarkoituksenmukaisuus ja tehokkuus, taloudellisen raportoinnin luotettavuus sekä lakien ja sääntöjen mukainen toiminta. (Holopainen ym. 2013, 62.)

## 5 AMMATTIKORKEAKOULUJEN TALOUDEN JA RAHOITUKSEN ERITYISPIIRTEET

Ammattikorkeakoulut ovat valtioneuvoston myöntämän toimiluvan perusteella toimivia monialaisia ja alueellisia korkeakouluja. Toimiluvan saamisen edellytyksenä on, että koulutustarve on olemassa ja että hakijalla on olemassa taloudelliset ja toiminnalliset edellytykset tehtävien asianmukaiseksi järjestämiseksi (Ammattikorkeakoululaki 932/2014). Niiden toiminnassa korostuu alueellinen kehittäminen ja yhteys alueen työelämään. Ammattikorkeakouluissa suoritettavat tutkinnot korkeakoulututkintoja, jotka painottuvat ammatillisesti. Aikuiskoulutusta annetaan työelämäosaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017a.)

Ammattikorkeakoululaki (932/2014) määrittää ammattikorkeakoulujen lakisääteiset tehtävät. Tehtävänä on antaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, jotka perustuvat työelämän tarpeisiin ja työelämän kehittämisen vaatimuksiin, tutkimukseen ja sivistyksellisiin lähtökohtiin. Lisäksi ammattikorkeakoulujen tulee harjoittaa työelämää ja aluekehitystä edistävää, ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä taiteellista toimintaa. Opiskelijan ammatillista kasvua on tuettava ja elinikäistä oppimista on edistettävä. Ammattikorkeakoulut voivat lisäksi harjoittaa liiketoimintaa, joka tukee niiden lakisääteisten tehtävien toteuttamista. (Ammattikorkeakoululaki 932/2014.)

Ammattikorkeakoulut toimivat Opetus- ja kulttuuriministeriön (jatkossa OKM) alaisuudessa. OKM ohjaa ammattikorkeakouluja niiden välisillä tavoiteneuvotteluilla, joissa sovitaan määrävuosiksi ammattikorkeakoulujen tehtävät, sekä laadulliset ja määrälliset tavoitteet. Tavoitteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan. OKM:n ohjauksella ja tavoitteiden asettamisella on tarkoitus edistää eduskunnan ja hallituksen asettamia linjauksia, jotka koskevat koulutuksen ja tutkimuksen kehittämiseksi asetettuja linjauksia. Korkeakoululaitoksen yhteiset tavoitteet kytkeytyvät ammattikorkeakoulukohtaisiin tavoitteisiin. (Arene 2017a.)

Ammattikorkeakouluille kohdennettu perusrahoituksen määrä päätetään vuosittain eduskunnassa talousarvion teon yhteydessä. Rahoitus jaetaan ammattikorkeakouluille voimassa olevan rahoitusmallin mukaisesti. Kuva 2 havainnollistaa ammattikorkeakou-



lujen suoritustavoitteita vuodesta 2017 eteenpäin. Lisäksi ministeriö myöntää strategia-  
perusteista rahoitusta, joka sovitaan erikseen. Rahoitusmallin tavoitteena on vahvistaa  
toiminnan laatua, vaikuttavuutta ja tuottavuutta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017b.)



Kuva 2. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017d).

Opetuksen laadun varmistamiseksi on ehdotettu sisällöllisiä laatumittareita muiden rahoitusmittareiden joukkoon (Toukoniitty, E. Turun sanomat 7.11.2015). OKM:n opetusneuvos Palosen mukaan opetuksen laatua voidaan parantaa mm. koulutussisältöjä, oppimisympäristöjä ja opetusmenetelmiä uudistamalla sekä yhteistyötä ja opettajien osaamista lisäämällä, että päällekkäisyyksiä purkamalla (Saari, T. Iltalehti 29.5.2017). Rahoitusmallia uudistetaan ja mittarit tai niiden painotus muuttuvat tarpeen mukaan.

Uusi rahoitusmalliluonnos, joka tulee voimaan vuonna 2021, on toimitettu kommentoitavaksi ammattikorkeakouluille ja sen lopullinen versio selviää vasta myöhemmin lausuntovaiheen jälkeen. Rahoitusmallin muutokseen liittyy omat riskinsä. Tässä työssä uusi rahoitusmalli ei kuitenkaan ole tutkimuksen kohteena. Liitteenä 2 on ehdotus uudesta rahoitusmallista.

Ammattikorkeakoulut päättävät itse rahoituksen sisäisestä jaosta omien strategisten valintojensa perusteella. OKM:n maksaman perusrahoituksen lisäksi ammattikorkeakoulut saavat ns. ulkopuolista rahoitusta myös muista lähteistä, kuten Business Finlandilta tai Euroopan Unionilta. Ammattikorkeakoulujen toimintaa ohjaavat monet lait ja aseukset. Näitä ovat mm.: (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017b; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017c.)

- Ammattikorkeakoululaki (932/2014)
- Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista (1129/2014)
- Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakoulujen toiminnasta perittävästä maksusta (1440/2014)
- Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus ammattikorkeakoulujen perusrahoituksen laskentakriteereistä (1457/2014)
- Asetus korkeakoulututkintojen järjestelmästä (464/1998.)

Koska ammattikorkeakoulut ovat osakeyhtiömuotoisia oikeushenkilöitä, niiden toimintaan sovelletaan lisäksi osakeyhtiölakia (Ammattikorkeakoululaki 932/2014).

Ammattikorkeakoulujen toimintaa ohjaa myös OKM:n yhdessä ammattikorkeakoulujen kanssa laatima Ammattikorkeakoulujen taloushallinnon koodisto (jatkossa koodisto). Koodisto käsittää periaatteita, joiden mukaisesti ammattikorkeakoulujen tulee järjestää taloushallintonsa. Se antaa yhteiset tilinpäätösraportoinnin käytännöt tilanteessa, jossa ammattikorkeakoulujen rahoitusvastuu on siirtynyt kokonaan valtiolle. *Koodiston tarkoituksena on myös helpottaa erillistä tiedonkeruuta ammattikorkeakoulujen toiminnasta ja varmistaa ammattikorkeakoulujen taloutta kuvaavien tietojen vertailukelpoisuus.* (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014, 3.) Koodisto on tullut voimaan vuoden 2015 alusta.

*Koodisto tekee eron ammattikorkeakoulujen lakisääteisten ja liiketoiminnan muodossa suoritettavien palvelumyyntien välille. Valtion myöntämää rahoitusta voidaan käyttää ainoastaan ammattikorkeakoulujen lakisääteisten tehtävien suorittamiseen. Koodisto noudattaa EU-säädösten ristiinsubventointikieltoa. Liiketoiminta on siten erotettava julkisesta toiminnasta, eikä liiketoimintaa saa tukea julkisella rahoituksella tai toisinpäin. Liiketoiminnan tekemisessä on huomioitava, että vähintään palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset tulee kattaa sen myynnistä saatavilla tuloilla.* (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014, 7.)

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta (T&K) ammattikorkeakouluissa tukee ja vahvistaa koulutusta ja sen sisältöjä. Sen tarkoituksena on uudistaa osaamista ja vastata yhteiskunnan sekä alueen työ- ja elinkeinoelämän kehittämistarpeisiin. T&K-toiminta on ammattikorkeakoulujen perustehtäviä. Se on soveltavaa tutkimusta, joka perustuu uusimman tieteellisen tiedon, vahvan osaamisen ja käytännön kokemuksen yhteensovittamiseen. Toiminta pitää sisällään erilaisia projekteja, joiden tavoitteena on tuottaa mm. uutta tietoa, toimintamalleja, sovelluksia ja asiantuntijaosaamista. (Arene 2017.)

## 6 TALOUDEN- JA RISKIENHALLINTA SEKÄ SISÄINEN VALVONTA TURUN AMK:SSA

Tässä kappaleessa käydään läpi Turun AMK:n taloudenhallinnan-, budjetoinnin ja riskienhallinnan prosesseja.

### 6.1 Budjetoinnin ja taloudenhallinnan prosessit

Turun AMK:ssa toiminnan ja talouden suunnittelu muodostaa johtamisen selkärangan. Suunnitteluprosessissa määritellään strategisista tavoitteista johdetut konkreettiset toimintasuunnitelmat. Näillä toiminnoilla ja toimintakokonaisuuksilla on jokin kustannus ja tämä kustannus määrittää budjetin. (Turun AMK:n intranet Messi, 2017b.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö maksaa Turun AMK:lle rahoitusta lakisääteisten tehtävien hoitamista varten, mutta budjetointihetkellä talousjohtaja sekä rehtori-toimitusjohtaja tekevät parhaan tietonsa perusteella perusrahoituksen määrästä arvion eli perusrahoituksen suunnitteluluvun. Apuna käytetään myös johtamisen ennakointityökalua. (suullinen tiedoksianto, talousjohtaja Lakka 6.6.2017.) Ennakointityökalulla voidaan historiatietoja ja rahoitusmallia hyväksikäyttäen ennakoida tulevaisuuden rahoitusnäkyymiä ja rahoituksen vuosittaista vaihteluväliä. Taulukossa 1 on esitelty Turun AMK:n budjetointiprosessi.

	TOIMENPIDE	VASTUUTAHO
1	Arvioidaan seuraavan vuoden perusrahoituksen määrä / suunnitteluluku.	rehtori-toimitusjohtaja ja talousjohtaja
2	Suunnitteluluvusta vähennetään AMK:n yhteiset kulut, mm. vakuutukset, työterveyshuolto, tilakustannukset, yleishallinto ja Yhteiset palvelut-sektorin kulut.	rehtori-toimitusjohtaja ja talousjohtaja
3	Jaetaan jäljelle jäävä perusrahoitus opetuksen sektoreille sovittujen ajureiden perusteella. Turun AMK:n johtoryhmän hyväksyntä sektorikohtaisille luvuille.	rehtori-toimitusjohtaja ja talousjohtaja / koulutusjohtajat

4	Sektoreilla ohjeistetaan budjetin tekeminen kustannuspaikoittain/tilausnumeroittain. Budjetoinnissa tuloina huomioidaan käytettävissä oleva perusrahoitus, TKI-tulot ja liiketoiminnan tulot. Tuloja vastaavat menot budjetoidaan.	koulutusjohtajat, KT-päälliköt, Yhteiset palvelut –sektorin päälliköt, tutkimusvastaavat, liiketoiminnasta vastaavat
5	Sektorin tai yksikön budjetit ”viilataan” annettuun suunnitteluluukuun. Valmiit budjetit palautetaan taloushallinnon yksikköön.	koulutusjohtajat, Yhteiset palvelut -sektorin päälliköt
6	Budjetit voidaan joutua palauttamaan käsittelyyn mahdollisten muutosten vuoksi.	rehtori-toimitusjohtaja ja talousjohtaja
7	Lopullisen budjetin hyväksyminen.	Turun AMK:n hallitus

Taulukko 1. Turun AMK:n budjetointiprosessi.

Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoituksen lisäksi seuraavan vuoden T&K- sekä liiketoiminnan tulot ja menot arvioidaan ja budjetoidaan. Talous- ja toiminnanohjaus -yksikkö koordinoi ja ohjeistaa budjetin teon. Lopputuloksena syntyy seuraavan vuoden budjetti, jossa jokaisella vastualueella, esim. koulutusohjelmalla tai T&K-projektilla on oma budjettinsa.

Budjetoinnin perustana on strategiaan liittyvä viiden vuoden ajanjakson suunnitelma, sekä tulevan vuoden toiminta-, henkilöstö- ja investointisuunnitelmat. Aikaisempina vuonna Turun AMK:n budjetti tehtiin bottom up -menetelmällä, joka johti useisiin budjetikierroksiin korjauksineen. Vuoden 2017 budjetointi toteutettiin seuraavasti: (suullinen tiedoksianto, talousjohtaja Lakka 6.6.2017 ja 20.11.2017.)

- Turun AMK:n johto arvioi ennakkoon perusrahoituksen suuruuden.
- Suunnitteluluvusta vähennettiin yhteiset kustannukset (esim. vuokrat ja muut Yhteiset palvelut -sektorin menot).
- Loppuosuus jaettiin opetuksen sektoreille laskemalla erilaisten ajureiden perusteella (esim. sektorin palkkakulut, opiskelijamäärät). Ajurit ovat viime vuosina pysyneet samoina.
- Koulutusjohtajat hyväksyivät suunnitteluluvut ja tuottivat omien sektoreidensa budjetit.
- Yhteiset palvelut -sektorin yksiköiden päälliköt ja koulutusjohtajat palauttivat budjetit taloushallinnon yksikköön.
- Turun AMK:n hallitus vahvisti budjettiluvut.

Yhteiset palvelut -sektorilla yksiköiden päälliköt tekevät budjetit arvioiden seuraavan vuoden menot, sekä mahdolliset tulot. Opetuksen sektoreilla koulutusjohtajat vastaavat tulosalueidensa budjetin tekemisestä. Käytännöt voivat vaihdella sektoreittain, mutta esimerkiksi *Tekniikka ja liiketoiminta -sektorilla budjetit tehdään bottom up -menetelmällä. Tällöin budjetointi aloitetaan alempien tasojen budjetin laatimisella, josta KT-päälliköt sekä tutkimusvastaavat ovat vastuussa.*

Tutkimusvastaavien on arvioitava seuraavan vuoden aikana saamansa ulkoinen rahoitus sekä tarvittavan omarahoituksen määrä. Uusien projektien valmisteluun ja esimerkiksi tutkimusryhmän vetämiseen käytettävä työaika on budjetoitava. KT-päälliköt keräävät yksikkönsä alle kuuluvien tutkimusryhmien tiedot sekä itse tekemänsä koulutusohjelmien budjetit ja toimittavat ne edelleen koulutusjohtajalle.

*Koulutusjohtajan on saatava koko sektorin ja sen yksiköiden budjetti tasapainoon ja täsmäämään sovittuun suunnittelulukuun. Usein tämä tarkoittaa, että budjetteja ei voida toteuttaa halutun suuruisina vaan KT-yksiköiden ja tutkimusryhmien budjetteja voidaan joutua leikkaamaan toivotuista. Suositeltavaa olisi, että budjetoitujen kustannusten karsinta perustuisi jatkuvasti johdonmukaisesti perusteisiin vuodesta toiseen liiallisten yllätysten välttämiseksi.*

## **Ruori**

Ruori on Turun AMK:n strategian ja toiminnanohjausprosessin tueksi rakennettu ja kehitetty järjestelmä, joka toimii osana Turun AMK:n intranettiä. Järjestelmässä seurataan keskeisiä toimintamittareita sekä strategisten ohjelmien toteutumista. (Turun AMK 2016.) Ruori on koko henkilökunnalle avoin suunnittelun, seurannan ja raportoinnin työväline ja sen tarkoituksena on tukea päätöksentekoa ja toimia informaatioalustana (Turun AMK:n intranet Messi, 2017b). Kuvassa 3 on näkymä Ruori-järjestelmästä.

Ruorista löytyy siten tietoa esimerkiksi rahoitusmallin mukaisten mittareiden toteumasta tilikauden aikana, toimintasuunnitelmat, tietoa opiskelijamäärästä ja hakijoista koulutusohjelmittain, sekä tietoa taloudesta ja koko AMK:ta koskevista sisäisistä projekteista. Tarkasteluhetkellä (toukokuu 2017) viimeisimmät talouden kumulatiivista kulukertymää kuvaavat tiedot eivät ole päivittyneet ajantasaisiksi. Talouden tilannetta on kuvattu mm. seuraavilla taulukoilla:

- Koko AMK:n tulot ja menot tulo- ja menolajeittain kumulatiivisesti kuukausittain

- Koko AMK:n menot menolajeittain kuukausittain
- Koko AMK:n tuloskehitys ja loppuvuoden ennuste
- Koko AMK:n kertyneet tulot kuukausittain pois lukien perusrahoitus
- Edellisten vuosien tulokset ja taseet



Kuva 3. Näkymä Ruori -järjestelmästä

### Turun AMK:n kirjanpito ja suoriteperusteinen laskelma

Turun AMK:n kirjanpito on tilikauden aikana maksuperusteinen. Tulot ja menot kirjautuvat silloin pääsääntöisesti kirjanpitoon sille kuukaudelle, jolloin meno maksetaan pankkitililtä, tulo maksetaan pankkitilille tai lasku lähetetään asiakkaalle. Kirjanpidon maksuperusteisuus aiheuttaa haasteita taloustilanteen reaaliaikaiselle seurannalle. Esimerkiksi vakuutuksista maksettavat maksut tulevat pääosin maksettaviksi heti tilikauden alkupuolella. Tällöin meno kirjautuu tilikauden alkukuukausille, vaikka vakuutukset ovat koko vuoden voimassa.

Palkkamenot kohdistetaan palkanmaksupäivinä pääsääntöisesti ns. kotikustannuspaikalle, eli esimerkiksi opettajan koulutusohjelman kustannuspaikalle. Kuun vaihteessa, ennen kuin edellinen kuukausi suljetaan kirjanpidossa, palkat oikaistaan mm. T&K-projekteille toteutuneiden työtuntien osalta. Aikaisemmin palkkojen kohdistus tehtiin erilli-

sellä Excel -lomakkeella, johon henkilö täytti kuukauden aikana toteutuneet työtunnit nimetyille projekteille ja yksiköille. Lomake toimitettiin Talous- ja toiminnanohjauksen ja HR:n yksiköiden käsiteltäväksi. Palkat kohdistettiin kirjanpitoon oikaisutositteilla. Palkkojen kohdistukset siirtyivät vaiheittain syksystä 2017 alkaen uuteen käyttöön otettuun projektisalkunhallinta järjestelmään, eli TEPPO-järjestelmään.

T&K-toiminta on useimmiten luonteeltaan sellaista, että projektista aiheutuneita menoja vastaan saadaan tulo vasta jälkikäteen, kun on osoitettu kirjanpidosta projektille aiheutuneet kulut. Pieni osa T&K-toiminnan rahoittajista maksaa rahoituksen etukäteen. Tällä rahalla voi olla tarkoitus kattaa myös tulevien vuosien projektista aiheutuvia kuluja, eli kirjanpidossa näkyy tulo-osuus, joka ei kuulu tilikaudelle.

Kun euromääräisesti suuria laskuja kirjautuu kirjanpitoon menoksi tilikauden alussa ja kirjanpidossa olevia projektimenoja vastaavia tuloja maksetaan myöhemmin vuoden aikana, niin kirjanpidon talousraportit näyttävät tilikauden aikana helposti tappiollista tulosta. *Maksuperusteinen kirjanpito ei siis ole sellaisenaan kaikissa tilanteissa luotettava taloustietojen lähde.*

*Kirjanpito muutetaan tilinpäätösvaiheessa seuraavan vuoden tammikuun aikana suoriteperusteiseksi.* Maksupäivän sijasta kirjanpitoon on siten kirjattava tulo luovutetun tai meno vastaanotetun suoritteen (tavara tai palvelu) ajankohdan mukaan. Kirjanpitoa oikaistaan niin, että ainoastaan tilikaudelle kuuluvat tulo- ja meno-osuudet näkyvät tilikauden kirjanpidossa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi T&K-toiminnan tulojen osalta, että loppuvuoden projektien kuluja vastaava tulo-osuus arvioidaan ja kirjataan tuloksi kirjanpitoon (siirtosaaminen), koska rahoittaja maksaa tulon vasta seuraavan tilikauden aikana. Vastaavasti jos rahoittaja on maksanut projektiin liittyvän tulo-osuuden etukäteen ja projekti jatkuu seuraavalla tilikaudella, on käyttämätön tulo-osuus siirrettävä kirjanpidossa käytettäväksi seuraavana vuonna (ennakkotulo).

*Vasta tilinpäätöksen jälkeen kirjanpidosta saadaan suoraan todellinen tulos, mutta talousohjauksen kannalta ajankohta on jo aivan liian myöhäinen.* Kun arvioidaan tilikauden aikaisten tulojen ja menojen kehitystä, suoriteperusteiset tiedot antavat luotettavamman kuvan talouden kehityksestä tilikauden aikana.

*Turun AMK:n talous- ja toiminnanohjaus -yksikössä tehdään kuukausittain Excel pohjainen suoriteperusteinen laskelma, jossa kirjanpidon menot ja arvioidut tilikaudelle kuuluvat tulot lasketaan suoriteperusteiseksi menossa olevan kuukauden kohdalle.* Tällä tavalla eliminoidaan kirjanpidosta suoraan saatavan tulosraportin maksuperusteisuuteen



liittyvän virheellisen informaation riski. *Laskelma tehdään koko AMK:n tasolle sekä jokaisen sektorin tasolle.* Suoriteperusteinen laskelma ei anna tietoa yhden yksikön, eli esim. yhden opetuksen tulosalueen KT-päällikön vastuualueen tasolle.

*Suoriteperusteinen laskelma jaetaan Turun AMK:n johtoryhmälle ja sen perusteella raportoidaan Turun AMK:n hallitukselle taloustilanteen kehittymistä.* Taloustilannetta voidaan näin seurata tulosalueiden johtoryhmissä.

### **TEPPO ja sen edeltäjä Master Excel**

Master Excel rakennettiin TKI-palveluiden ja Talous- ja toiminnanohjaus -yksiköiden toimesta vuoden 2016 alussa. Sen tarkoituksena oli antaa lisätietoa Turun AMK:ssa toimivien T&K-projektien talouden tilasta, sillä käytössä ollut projektihallinnan järjestelmä Projektori ei pystynyt tuottamaan tarvittavaa tietoa taloudesta. Excel-pohjaan oli koottu kaikki käynnissä olevat T&K-projektit sekä tietoa niistä, kuten niiden budjetit, rahoittaja, toteutusaika, sekä arvioidut ulkoisen rahoituksen määrä sekä omarahoituksen tarve projekteittain ja vuosittain. Koontisivuilla ulkoisen rahoituksen ja omarahoituksen tietoja on koottu yhteen sektoritasolle ja koko AMK:n tasolle. Näitä ulkoisen rahoituksen tuloarvioita käytetään hyväksi suoriteperusteisessa laskelmassa.

Master Excel oli alun perin tarkoitettu väliaikaiseksi työkaluksi. Syksyn 2017 aikana otettiin käyttöön TEPPO-projektisalkunhallinnan työkalu, josta on mahdollista saada talousseurantaa varten tarvittavia tietoja. Projektori -järjestelmään verrattuna, TEPPO-järjestelmä sisältää huomattavan parannuksen. Kirjanpidosta pystytään siirtämään ajantasainen menokertymä projektin talous -välilehdelle. TEPPO-järjestelmää tullaan käyttämään myös henkilöstön resursoinnin ja erityisesti projekteille tehtävän työajan kohdentamisen välineenä vuodesta 2018 alkaen. *Järjestelmää ei käytetä esimerkiksi opetukseen käytettävien tuntien seuraamiseen, jolloin siitä ei ole saatavilla opintojaksokohtaista tietoa.*

*TEPPO-järjestelmän käyttöönotolla pyritään vaikuttamaan riskiin, joka aiheutuu ulkoisen T&K-rahoituksen ennustamisen epävarmuudesta.* Heti käyttöönoton jälkeen järjestelmän tuottamissa raporteissa havaittiin puutteita, jotka korjattiin välittömästi. Kuvassa 4 on näkymä TEPPO-järjestelmästä.

**TURKU AMK**

PORTFOLIO SCHEDULE QUALITY TIMESHEET IDEA PORTFOLIO DASHBOARD

Project portfolio

+ Create | Refresh | Columns | Advanced filtering | Export to Excel | Pdf

	Joint project	Project	Faculty	Coordinating research group
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>		Industrial Internet Reference Architecture	Business, ICT and Chemical Engi	Telecommunications and Informat
<input type="checkbox"/>		5G-Xcast	Business, ICT and Chemical Engi	Telecommunications and Informat
<input type="checkbox"/>		CORE++	Business, ICT and Chemical Engi	Telecommunications and Informat
<input type="checkbox"/>		Opastamisen ekosysteemi	Business, ICT and Chemical Engi	Telecommunications and Informat
<input type="checkbox"/>		WIVE	Business, ICT and Chemical Engi	Telecommunications and Informat
<input type="checkbox"/>		CORNET	Business, ICT and Chemical Engi	Telecommunications and Informat
<input type="checkbox"/>		DISTRIBUTE	Business, ICT and Chemical Engi	Telecommunications and Informat

Kuva 4. Näkymä TEPPO-järjestelmästä.

## Tilauskirja ja Asko

*Tilauskirja on syksystä 2016 käyttöön otettu Excel -pohjainen tiedosto, jonka tavoitteena on antaa tietoa koko AMK:n tasolla tehdyistä liiketoiminnan tarjouksista ja asiakkaiden tilaamista palveluista. Tilauskirjasta on mahdollista saada tietoa liiketoiminnan myynnistä saatavista tuloista myös tulosalueittain ja liiketoimintamuodoittain.*

Tilauskirjan ylläpidon prosessi on rakennettu niin, että ennen tarjousten lähettämistä asiakkaalle, taloushallinnossa tarkastetaan tarjousten sisällöt ja varmistetaan, että niissä on huomioitu mm. koodiston vaatimukset ja arvonlisäveron oikeellisuus. Tarkastuksen jälkeen tarjouksen tiedot toimitetaan Yhteiset palvelut- tulosalueen Työelämäpalvelut -yksikköön, joka huolehtii Tilauskirjan täyttämisestä.

Kun asiakkaalta on saatu tilaus tai tieto tarjouksen hylkäämisestä, tieto tulee toimittaa Työelämäpalveluihin, joka jälleen päivittää tarjouksen tiedot Tilauskirjaan ajan tasalle. *Tilauskirja on kuitenkin todettu tiedoiltaan puutteelliseksi, joka johtuu sen manuaalisesta ylläpidosta ja sähköpostitse useiden eri toimijoiden välillä kulkevasta tiedosta. Tästä syystä esimerkiksi Tekniikka ja liiketoiminta -sektorilla on tehty erillistä seuranta palveluiden myynnistä. Asiakashallintajärjestelmä uusiutuu ja sen pilotointi aloitetaan syksyllä 2018. Uusi järjestelmä tulee korvaamaan vanhan CRM -järjestelmän sekä Tilauskirjan*

mahdollisesti vuoden 2019 alusta. Uuden järjestelmän nimi on Asko. (Turun AMK:n intranet Messi, 2018a).

### **Tietovaraston kehittämisprojekti**

Turun AMK:ssa on käynnistynyt syksyllä 2017 projekti, jossa kehitetään eri tietovarastoista saatavan datan raportointia. Tarkoituksena on vastata sekä Turun AMK:n ulkoisen- että sisäisen raportointitarpeen lisääntymiseen. Eri järjestelmistä saatava tieto kootaan tietovarastoon, josta on mahdollista suodattaa käyttäjille tarvittavaa tietoa. Tavoite projektissa on, että erilaiset mittaritiedot ja talouden seurannassa tarvittavat tiedot olisivat nopeammin ja luotettavammin saatavissa järjestelmästä.

### 6.2 Riskienhallinnan prosessit ja sisäinen valvonta

Turun kaupungin kaupunginhallitus on 7.9.2015 (§ 367) päättänyt ottaa käyttöön Turun kaupunkikonsernissa uuden riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan periaatteet ja toteuttamistavat -ohjeen käyttöön. Ohje koskee kaikkia kaupungin toimialoja sekä tytäryhtiöitä – näin ollen myös Turun AMK:a. Ohjeessa määritellään mm. riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan toteuttamistavat ja periaatteet. Tarkoitus on, että kaupunkikonsernissa kaikki käyttävät samoja riskienhallintatyökaluja ja raportoivat niistä samalla tavalla. Tällöin jokaisen toimijan keskeiset riskit, niiden merkittävyys sekä niiden hallintakeinot ovat vertailukelpoisia. Riskien arviointi tehdään vuosittain. (Turun kaupunginhallitus 7.9.2015.)

Turun kaupunkikonsernin kaikissa toimialoissa ja tytäryhtiöissä on oltava riittävä sisäinen valvonta ja riskienhallinta. *Johtamisjärjestelmä on oltava hyvän johtamis- ja hallintotavan mukainen.* Organisaation eri toimijoiden velvoitteet, vastuut ja toimivalta tulee olla hyväksyttynä ja käytäntöön vietyinä. Kaupunkikonsernin tytäryhtiöiden hallitukset vastaavat sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisesta järjestämisestä. Toimitusjohtajat vastaavat riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan järjestämisestä luotettavalla tavalla annettujen ohjeiden mukaisesti yhtiöissä. (Turun kaupunki 2015, 6.)

Toiminnot on järjestettävä ja johtamistehtävät hoidettava niin, että organisaation kaikilla tasoilla ja toiminnoissa on riittävä sisäinen valvonta. Organisaation johto vastaa toiminnasta ja viestii henkilöstölle sisäisen valvonnan tavoitteista. Esimies vastaa johtamansa yksikön sisäisestä valvonnasta. Sisäisen valvonnan avulla pyritään varmistamaan mm.

toiminnan tuloksellisuus ja tehokkuus, tiedon oikeellisuus ja riittävyys, resurssien tehokas käyttö sekä lakien ja ohjeiden noudattaminen. Tytäryhteisön hallitus vastaa hallinnon ja valvonnan järjestämisestä yhtiötä koskevan lainsäädännön, yhtiöjärjestyksen ja muihin sääntöihin ja sopimuksiin perustuen. Hallituksen tulee käsitellä ja hyväksyä selonteko sisäisen valvonnan järjestämisestä ja siinä havaituista puutteista tai kehittämistarpeista tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen yhteydessä. (Turun kaupunki 2015, 7 - 8.)

Sisäiseen valvontaan liittyy riskien arviointi, priorisointi ja niiden hallintakeinojen määrittely. Järjestelmällisen riskienhallinnan tarkoitus on kartoittaa uusia ja tunnistamattomia riskejä sekä arvioida tiedossa olevien riskien merkitystä organisaation toiminnalle ja sen tavoitteille. Kaikki Turun kaupungin toimialat, liikelaitokset ja tytäryhtiöt tekevät vuosittain oman itsearvioinnin yksikkönsä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä, toimeenpanosta, havaituista puutteista sekä kehittämissuunnitelmista. Siihen sisällytetään organisaatorakenteen, johtamisen, riskienhallinnan, operatiivisen valvonnan ja tiedonkulun nykytila ja kehittämistarpeet. Viitekehyksenä käytetään COSO -pohjaista kyselyä, jonka Turun kaupungin sisäisen valvonnan yksikkö toimittaa vuosittain. (Turun kaupunki 2015, 9, 11.)

Riskienhallinnassa työkaluina tulee käyttää riskimatriisia (kuva 5), riskien koontitaulukkoa sekä analyysitaulukkoa (kuva 6). Riskit tulee tunnistaa ja niiden suuruus täytyy arvioida. Merkittävimmät riskit luokitellaan ja niiden hallintakeinot arvioidaan ja valitaan. Riskejä arvioidessa käydään läpi toiminnalliset tavoitteet ja niiden tavoittamiseen liittyvät uhat. Riskien arviointi ja niiden taustatiedot dokumentoidaan. Tunnistettujen riskien hallintaan saamisen toimenpiteet, seuranta ja päivittäminen ovat tärkeitä vaiheita riskien arvioinnissa. (Turun kaupunki 2015, 15.)

Todennäköisyys	Lähes vamma 5					
	Todennäköinen 4					
	Mahdollinen 3					
	Harvinainen 2					
	Epätodennäköinen 1					
		Merkityksetön 1	Kohtalainen 2	Vakava 3	Erittäin vakava 4	Kriittinen 5
<b>Vaikutus</b>						

Kuva 5. Riskimatriisi (Turun kaupunki 2015, 16).

Riski	Seuraukset	Toden- näköisyys	Vaikutus	Merkittävyys	Nykyinen varautuminen	Toimenpiteet	Vastuhenkilö/ aikataulutus

Kuva 6. Analyysitaulukko (Turun kaupunki 2015, 17).

Liikeriskit aiheutuvat liiketoiminnasta ja päätöksenteosta, joita yrityksen on oltava valmis ottamaan menestyäkseen. Riskit ovat mm. henkilöstöön, tuotantoon ja kustannuksiin liittyviä. Liiketoiminta voi olla voitollista tai tappiollista, mutta riskinotto on tietoista liikevoiton saamiseksi. (Suominen ym. 2000, 3.) Julkisen organisaation pääasiallisena tavoitteena ei ole varsinainen liikevoiton tuottaminen, mutta niiden toimintaan liittyy riskejä, jotka toteutuessaan aiheuttavat taloudellisesti negatiivisia vaikutuksia. Tästä ajatuksesta syntyy tässä tutkimuksessa käytettävä termi taloudellinen riski.

*Taloudelliset riskit kuuluvat olennaisena osana julkisten organisaatioiden toimintaan. Turun AMK:ssa taloudellinen riski voisi aiheutua esim. siitä, budjetoitu ja käytössä oleva perusrahoitus ei riitä kattamaan toiminnasta aiheutuvia kustannuksia ja miten perusrahoitus muuttuu tulevien vuosien aikana, kun kustannusten voidaan odottaa pysyvän samoina tai nousevan. Oleellista on kuinka paljon toteutuneet kulut eroavat odotusarvosta, eli budjetista. Perusrahoituksen riittämättömyys useammassa yksikössä kumuloituu organisaation ylemmille tasoille.*

Havaittuja talouteen liittyviä riskejä Turun AMK:ssa: (Suullinen tiedoksianto talousjohtaja Lakka 24.3.2017.)

1. Valtion maksaman perusrahoituksen määrää tulevina vuosina on hankalaa arvioida rahoitusmallin ja politiikan muuttuessa. Rahoitusmalli on myös suhteellinen, eli muiden ammattikorkeakoulujen suoriutuminen suhteessa Turun AMK:n suoriutumiseen vaikuttaa rahoituksen määrään. Seuraavan vuoden rahoitus selviää vasta loppuvuodesta. Koska Turun AMK:ssa on jäykkä kulurakenne, rahoituksen lopullisen määrän epävarmuus on haaste. Turun AMK:n käyttöön vuokrattujen tilojen vuokrasopimusten irtisanomisaikoja on pyritty neuvotellen saamaan joustavimmiksi, jotta kulurakenteeseen saataisiin joustoa.

2. T&K-toiminnasta saatavasta rahoituksesta käydään kilpailua ja ulkoisten rahoittajien projekteja varten myönnettävissä olevan rahoituksen määrä voi muuttua eri vuosina. T&K-toiminnasta saatavien tulojen määrä vaihtelee vuosittain riippuen projektien määrästä ja niiden toteutuksen laajuudesta. Rahoituksen määrän ennustaminen tilikauden sisällä on haasteellista erilaisten yksittäisiin projekteihin liittyvien muutosten vuoksi.
3. Opiskelijoiden suoriutuminen vaikuttaa Turun AMK:n tulevaan rahoitukseen. Rahoitusmittarin mukaan esimerkiksi 55 opintopistettä lukuvuoden aikana suorittaneet tai opintonsa keskeyttäneet opiskelijat vaikuttavat rahoitukseen. (Lakka 24.3.2017.)

Jäykkä kulurakenne tarkoittaa Turun AMK:n tapauksessa sitä, että esim. kaikista vuoden 2016 kuluista 84% olivat toistaiseksi voimassaoleviin tai määräaikaisiin sopimuksiin perustuvia henkilöstö-, vuokra- ja vastikekuluja. (Tilinpäätös 2016).

Vuosien 2015 ja 2017 Selonteissa sisäisen valvonnan järjestämisestä sekä arvio merkittävimmistä riskeistä, epävarmuustekijöistä ja muista toiminnan kehittämiseen vaikuttavista seikoista todetaan, että merkittävimmät talouteen liittyvät riskit ovat olleet:

- Valtion perusrahoituksen huomattava väheneminen
- Alueelliseen tarpeeseen nähden liian matalien tutkintokattojen määrittely tavoiteneuvotteluissa (OKM:n kanssa)
- Ulkoisen rahoituksen väheneminen. (Turun AMK, 27.1.2016.)
- Kampusratkaisun rakennus- ja muutosprojektin toteutus (Turun AMK 2018b).

### **Hyvä hallintotapa Turun AMK:ssa**

Turun AMK:n hallinnon ja toiminnan periaatteita ohjaavat voimassa olevat lait, asetukset, yhtiöjärjestys, osakassopimus, toimilupa, Turun kaupungin konserniohjeet sekä lisäksi Turun AMK:n johtosääntö. Johtosäännössä määritellään hallinnon- ja muut Turun AMK:n toimintaan liittyvät toimielimet, johtamisjärjestelmässä toimivat tahot, toiminnan ohjauksen ja laadunvarmistuksen järjestäminen, hankinta- ja vaalisäännöt, asiankirjan allekirjoittamiset sekä opiskelijakunnasta. (Turun AMK 15.5.2017.)

Yhtiökokous käyttää Turun AMK:n ylintä päätösvaltaa ja sen tehtävät on määritelty mm. osakeyhtiö- ja ammattikorkeakoululaissa. Yhtiökokous valitsee Turun AMK:n hallituksen,

joka mm. huolehtii hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitukseen kuuluu henkilöstöön ja opiskelijoihin kuuluva jäsen. Vaalisääntö määrittelee mm. henkilöjäsenen tehtävään vaalikelpoiset ja vaaleissa äänioikeutetut henkilöt. (Turun AMK 15.5.2017.)

*Johtosäännön johtamisjärjestelmää kuvaavassa osuudessa käydään läpi johtamisjärjestelmän kaikki tahot, kuten rehtori-toimitusjohtaja, johtoryhmä, sekä kaikki johtajat ja päälliköt. Jokaisen kohdalla on määritelty toimeen liittyvät tehtävät. Hankintasääntö määrittelee jokaiselle taholle euromääräisen rajan, jonka puitteissa voidaan tehdä hankintoja ja taloudellisia sitoumuksia. (Turun AMK 15.5.2017.) Tutkimusvastaavat ja liiketoiminnasta vastaavat henkilöt eivät ole johtosäännössä määriteltyjä johtamisjärjestelmään kuuluvia henkilöitä. Kuitenkin heidän vastuullaan on mm. oman tutkimusryhmänsä toiminnan tai liiketoiminnan kokonaisuuden koordinointi, rahoitusmahdollisuuksien kartoittaminen, rahoitushakemusten tai tarjousten valmistelu ja rahoituksen saaneiden projektien tai palvelumyyntien etenemisen seuranta, sekä taloudellisesta, että toteutuksen näkökulmasta.*

Laadunvarmistus liittyy olennaisena osana Turun AMK:n jokapäiväiseen toimintaan. Laatutyöhön osallistuu koko korkeakoulu yhteisö. Laatujärjestelmä on toiminnan kehittämisen kokonaisuus, jonka muodostavat koko organisaatio, vastuunjako, menettelytavat ja resurssit. (Turun AMK 25.5.2015.) Turun AMK:n laatupolitiikassa määritellään mitä laatu Turun AMK:ssa tarkoittaa:

”Laatu tarkoittaa meillä erinomaisia tuloksia strategian määrittelemillä alueilla. Laatujärjestelmän tehtävänä on tukea tulosten saavuttamista. Onnistuminen varmistetaan osaavalla korkeakoulu yhteisöllä, osallistavalla johtamisella ja yhteisöllisellä, konkreettisella sekä määrätietoisella kehittämistoiminnalla.” (Turun AMK 25.5.2015.)

Laatu kattaa kaiken toiminnan Turun AMK:ssa: koulutuksen ja sen kehittämisen, TKI-toiminnan, palveluliiketoiminnan jne. Toiminta rakentuu tavoitteiden, suunnittelun ja toimintaohjeiden perustalle. Turun AMK:n intranet Messi sisältää laatujärjestelmän kuvaukset ja toimintaprosessien ohjeistuksen. (Turun AMK 2017d.)

## COSO itsearviointi

Aikaisemmin mainittu COSO-pohjainen itsearviointiraportti koostuu kuvan 7 osoittamista aihealueista. Itsearviointiraportissa aihealueita käsitellään vielä tarkemmalla tasolla. Itsearviointiraportti koostuu erilaisista vaatimuksista, joihin organisaation tulee kuvata ja arvioida nykytila asteikolla 0 (tunnistamaton) – 5 (optimoitu). Esimerkki tällaisesta vaatimuksesta on kohdan 2.3. riskeihin vastaaminen alle kuuluva ”Riskeille on määritelty omistajat” -vaatimus. (Turun AMK, 2018b.)

1. Johtamistapa ja valvontakulttuuri	1.1.	Arvot ja toimintaperiaatteet
	1.2.	Tavoitteet
	1.3.	Johtamis- ja hallintotapa
	1.4.	Organisaatorakenne ja toiminnan ohjaus
	1.5.	Lainsäädännön ja kaupungin ohjeiden noudattaminen
2. Riskienhallinta	2.1.	Riskienhallinnan toteuttamisen yleiset periaatteet
	2.2.	Riskien tunnistaminen ja arviointi
	2.3.	Riskeihin vastaaminen
	2.4.	Riskien raportointi
3. Valvontatoimenpiteet	3.1.	Päivittäisvalvonta
	3.2.	Omaisuuksien hankinta, luovutus ja hoito
	3.3.	Toimintaprosessien arviointi
	3.4.	Eriyttäminen
4. Raportointi ja tiedonvälitys	4.1.	Tietojärjestelmät ja raportointi
	4.2.	Viestintä ja tiedon kulku
	4.3.	Tiedon siirto henkilövaihdoksissa
5. Seuranta	5.1.	Arvioinnit ja asiakaspalautteet

Kuva 7. COSO itsearviointien aihealueet (Turun AMK 2018b).

Vuosien 2014 – 2017 aikana itsearviointien kokonaisarvio on jatkuvasti parantunut. Ajanjaksolla heikoimmat arvosanat ovat olleet kohdissa riskienhallinta sekä raportointi ja tiedonvälitys. (Turun AMK 2018b.)



## 7 METODOLOGINEN LÄHESTYMISTAPA JA KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT

Ammatillisen tutkimuksen ajatellaan olevan toisaalta soveltavaa tutkimusta ja toisaalta käytännöllistä tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Siinä on tarkoitus luoda jotain uutta, parannettua toimintamallia tai palvelua. Ammatillisen tutkimus- ja kehitystoiminnan lähtökohtana on erityinen tiedon kiinnostuksen kohde ja se on yleensä tutkimusta jotakin varten. Usein kyseessä on organisaation liiketoiminnan pohjaksi tehtävä tutkimustyö, jolla on tietty rajattu tavoitteensa ja jonka tulosten pitää olla hyödynnettävissä. (Virtuaali AMK, 2016a.)

Ammatillisessa toiminnassa ja sen kehittämishankkeissa toiminnan logiikka on sellainen, jossa edetään vuorotellen suunnitelmien, käytännön havaintojen, oman kokeilevan toiminnan ja siihen kohdistuvan itsereflektion sekä muilta ihmisiltä ja ympäristöstä saatavan palautteen ja niistä johtuvien käytännön toimenpiteiden toimintakierroksissa. Muodostuu spiraalimaisesti etenevä jatkumo, jossa tietoa prosessoidaan monessa vaiheessa, eikä kokonaisuutta koskevia päätöksiä voida tehdä ennen kuin nähdään, miten sen osat toimivat. (Virtuaali AMK, 2016b.)

Monimetodinen lähestymistapa eli triangulaatio tarkoittaa, että tutkimuksessa käytetään useampaa eri tutkimusmenetelmää. Näitä voivat olla esimerkiksi määrällinen ja laadullinen tutkimusmenetelmä, erilaiset tutkimusaineistot ja lähestymistavat. (Vilka 2005, 53.)

Triangulaatiolla eli kolmiomittauksella lisätään tutkimuksen luotettavuutta. Tällöin ilmiötä pyritään tarkastelemaan mahdollisimman monesta näkökulmasta ja sitä lähestytään monimenetelmäisesti. Esimerkiksi määrällisessä tutkimuksessa metodin sisällä voidaan käyttää sekä kyselylomaketta että havainnointia, jotta samoille tutkimustuloksille saadaan vahvistus myös toisaalta. Triangulaatiota käytetään myös ymmärryksen lisäämiseen ilmiöstä. (Kananen 2008, 39 – 40, 84.)

Case-tutkimusta eli tapaustutkimusta käytetään liiketaloustieteessä yleisesti tutkimusmenetelmän nimenä, kun tutkitaan yhtä yhteisöä, yritystä, yrityksen yksikköä tai ihmisryhmää sen todellisessa reaali maailman ympäristössään. Case-tutkimus on lähestymistapa, jossa voi olla piirteitä sekä laadullisesta, että määrällisestä tutkimuksesta ja jossa on myös triangulaation piirteitä. Tutkimusmenetelmien rajat ovat häilyviä, sillä tutkittavan

yksikön tutkimiseen voi liittyä myös kvantitatiivinen tutkimus. Case-tutkimuksen laadullisessa osuudessa käytetään aina useita tietolähteitä, kuten dokumentteja, raportteja, vuosikertomuksia ja havainnointia. Sisältöanalyysin kohteena voivat olla myös puheet ja keskustelut. (Kananen 2012, 34 – 35, 116.) Case-tutkimuksen tavoitteena on tyypillisesti ilmiöiden kuvailu (Hirsjärvi ym. 2005, 126).

Tässä opinnäytetyössä lähestymistapa on ollut monimenetelmäinen ja siinä on yhdistynyt Case-tutkimuksen ja määrällisen tutkimuksen osa-alueet. Tutkimuskysymyksiin pyrittiin löytämään vastauksia kahdella tavalla: Turun AMK:n erilaisia dokumentteja analysoidaan ja avainhenkilöille lähetetyn Webropol-kyselyn avulla. Tässä tutkimuksessa on perehdytty laajasti toimeksiantajaorganisaation toimintaan liittyviin tietoihin käyttämällä hyväksi mm. verkkosivuja, intranettiä, erilaisia dokumentteja, toimeksiantajan prosesseja, tilinpäätöksiä liitemateriaaleineen ja sisäisiä ohjeistuksia. Vapaamuotoisilla keskusteluilla on pystytty tekemään havaintoja jotka edesauttavat ilmiöiden ymmärtämistä.

Dokumenttianalyysin tulokset on esitetty pääasiassa kappaleessa 5, Talouden ja riskienhallinnan prosessit Turun AMK:ssa. Webropol-kyselyn tulokset esitellään seuraavassa kappaleessa 8, Tutkimustulokset.

## 7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä eli jos tutkimus toistetaan, tutkimustulokset pysyvät samoina. Toisaalta uusintamittaus, joka on käytännössä kallista ja vaikeaa, ei takaa ilmiön pysyvyyttä, sillä se voi muuttua ajan kuluessa. Validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden mittaamista. Luotettavuus osoitetaan hyvällä tutkimusprosessin vaiheiden ja tulosten dokumentaatiolla ja osoitetaan toteen mitä ja miten on toimittu. (Kananen 2012, 163, 168, 172 - 173).

Tässä työssä kokonaisluotettavuutta on pyritty parantamaan seuraavilla toimenpiteillä: Tutkimus on kokonaistutkimus, eli koko tutkimuksen kohderyhmälle annettiin mahdollisuus osallistua tutkimukseen. Tutkimuksessa on dokumentoitu tutkimuksen eri vaiheet ja sen toteuttamistapa ja lisäksi tutkimuksen tulosten esittelyssä on käytetty runsaasti vastaajien antamia vastauksia suorina lainauksina.

## 8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä kappaleessa käsitellään sekä tutkimuksen kyselylomakkeeseen saadut vastaukset, että dokumenttianalyysin tuloksia. Nämä tulokset raportoidaan kappaleessa teema-alueittain. Kyselylomake laadittiin ja lähetettiin Webropol-järjestelmää apuna käyttäen. Ennen kyselyn lähetystä kysymykset käytiin läpi toimeksiantajan kanssa ja niihin tehtiin tarpeellisia muokkauksia. Lisäksi ennen varsinaisen kyselyn aloittamista kyselylomake lähetettiin testattavaksi viidelle vastaajalle, jotta voitiin varmistua siitä, että kysymykset ymmärrettiin ja niihin annettiin tarkoituksenmukaisia vastauksia. Testikyselystä saatujen kommenttien perusteella kyselyyn tehtiin tarkennuksia.

Turun AMK:n toimijoille lähetettiin kysely (liite 1) huhtikuussa 2018. Kysely lähetettiin Webropol-järjestelmästä henkilökohtaisella linkillä, jolloin voitiin varmistua siitä, että vastauksia saadaan oikeilta toimijoilta. Vastausaikaa annettiin ensin n. kolme viikkoa. Kyselyyn osallistumisesta lähetettiin muistutusviesti kaksi kertaa ja vastausaikaa pidennettiin vielä n. viikolla. Kysely lähetettiin kaikilla sektoreilla seuraaville toimijoille:

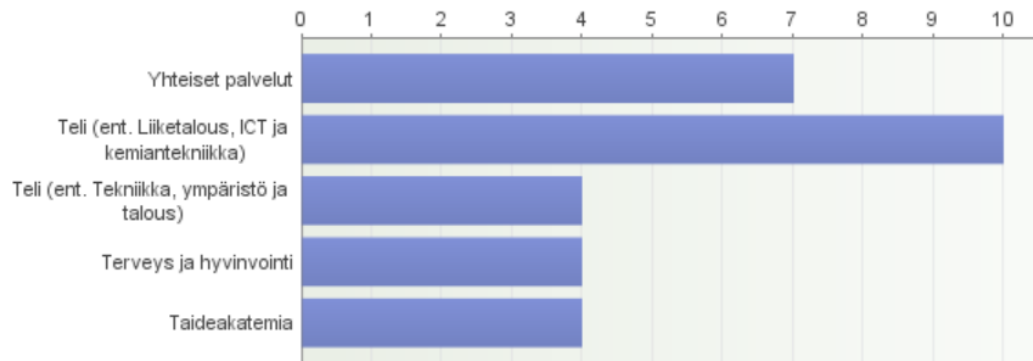
- ylimmälle johdolle (rehtori, vararehtori, palvelujohtaja, talousjohtaja)
- koulutusjohtajille
- koulutus- ja tutkimuspäälliköille
- Yhteiset palvelut -sektorin päälliköille
- tutkimusryhmien vetäjille
- liiketoiminnasta vastaaville henkilöille.

Koska kysely lähetettiin henkilökohtaisena linkkinä, Webropol-järjestelmän kautta oli mahdollista yhdistää vastaukset tiettyyn henkilöön. Tuloksia analysoitaessa henkilötieto ei kuitenkaan huomioitu, vaan vastauksia analysoitiin vastaajien aseman tai sektorin mukaan. Analysointivaiheen jälkeen käytiin vielä vastauksia tarkentavia keskusteluita eri toimijoiden kanssa, jotta voitiin varmistua johtopäätösten oikeellisuudesta.

Kysely lähetettiin yhteensä 70 henkilölle, joista vastasi 29 henkilöä. Vastausprosentti oli siten n. 41 %. Uuden organisaatorakenteen myötä Liiketalous, ICT ja kemiantekniikka (jatkossa LIKE) sekä Tekniikka, ympäristö ja talous (jatkossa TYT) –tulosalueet yhdistyivät 1.1.2018 uudeksi Tekniikka ja liiketoiminta (Teli) sektoriksi. Kyselyssä haluttiin kuitenkin

kin pitää mahdollisena eritellä vastaukset vanhan organisaatorakenteen mukaisesti, mikäli vastauksista nousisi esiin joitakin erityisiä kulttuurisia eroja. Kuvio 16 havainnollistaa eri sektoreiden vastaajamääriä.

Vastaajien määrä: 29



Kuvio 16. Vastaajat sektoreittain.

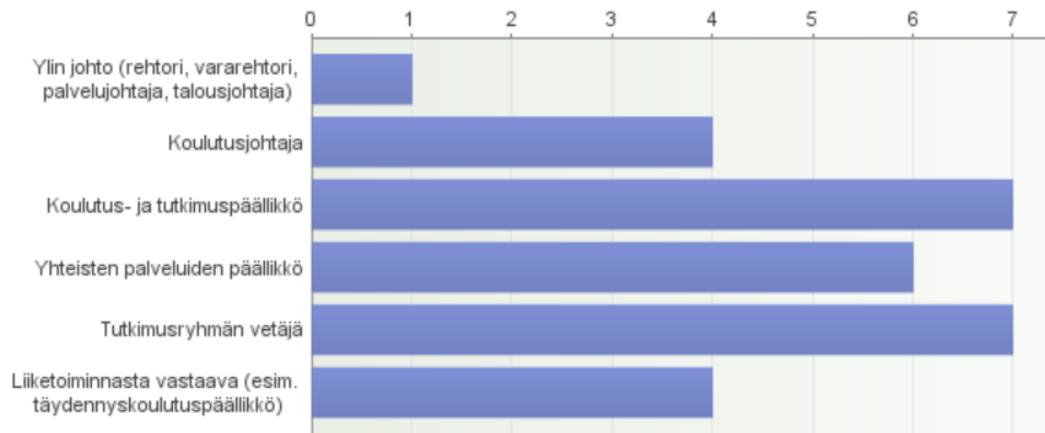
1.1.2018 voimaan tulleen organisaatorakenteen mukaan koulutusjohtajia on kolme. Vastausmahdollisuus haluttiin antaa myös aikaisemman organisaatorakenteen aikana toimineille koulutusjohtajille, jotta myös heidän kokemustaan ja näkemyksiään voitaisiin hyödyntää tässä tutkimuksessa. Osa vastaajista toimii kahdessa eri roolissa, esimerkiksi KT-päällikkönä ja tutkimusvastaavana. Näillä henkilöillä oli mahdollisuus valita parhaaksi katsomansa asema vastatessaan.

Eri vastaajaryhmien vastausprosentit ovat seuraavat:

- Ylin johto 1/4 = 25%
- Koulutusjohtajat 4/5 = 80%
  - yhdistyvät ryhmäksi johtajat 5/9 = n. 56%
- Koulutus- ja tutkimuspäälliköt 7/16 = n. 44%
- Yhteisten palveluiden päälliköt 6/9 = n. 67%
- Tutkimusvastaavat 7/31 = n. 23%
- Liiketoiminnasta vastaavat 4/5 = 80%

Kuvio 17 havainnollistaa vastaajien asemaa Turun AMK:ssa. Ylimmästä johdosta vastauksia tuli ainoastaan yksi kappale, joten tuloksia käsitellään analysoinnissa niin, että ylin johto ja koulutusjohtajat käsitellään yhtenä vastaajaryhmänä. Tästä vastaajaryhmästä käytetään tässä tutkimuksessa nimitystä johtajat.

Vastaajien määrä: 29



Kuvio 17. Vastaajat aseman mukaan.

### 8.1 Talousraportointiin liittyvien kysymysten tulokset

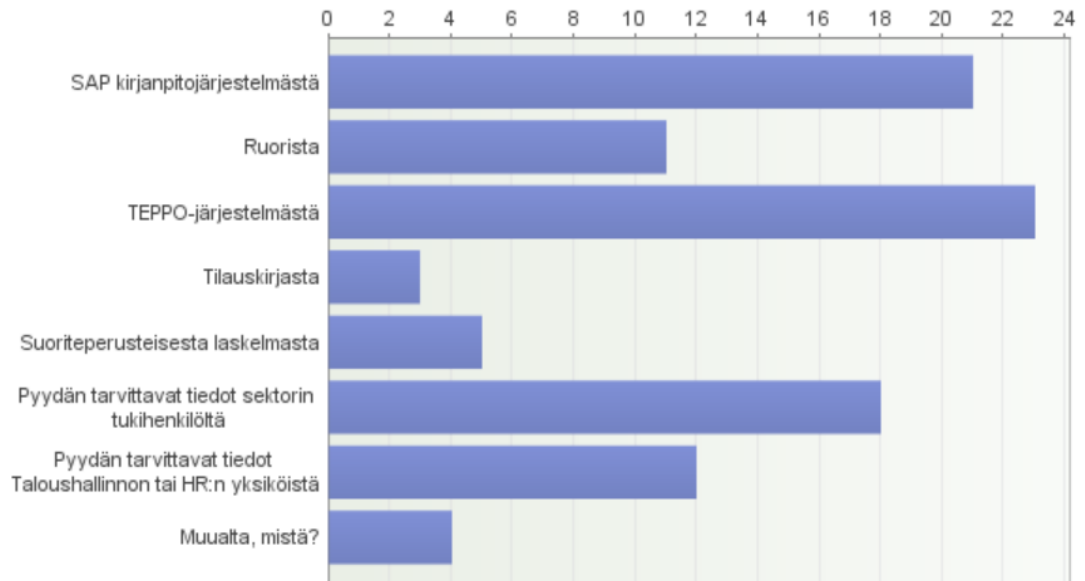
Tässä kappaleessa käsitellään varsinaisiin tutkimuskysymyksiin saatuja vastauksia kysymys kerrallaan talousraportointiin liittyvien kysymysten osalta.

#### **Lähteet, joista tietoa taloustietoa yleensä haetaan ja saadaan**

Vastaajat pystyivät valitsemaan valmiiksi annetuista vaihtoehdoista kaikki taloustiedon hakemiseen käyttämänsä lähteet. Lisäksi vastausvaihtoehdossa Muualta, mistä?, vastaajilla oli mahdollista kirjoittaa vapaasanakenttään muu mahdollinen taloustiedon lähde. Kuvio 18 esittää kaikkien vastaajien valitsemat vaihtoehdot. Tuloksista on nähtävissä, että kolme useimmin käytettävää taloustiedon lähdettä ovat uusi TEPPO-järjestelmä, SAP-kirjanpitojärjestelmä ja sektorin tukihenkilö.

Vaihtoehdon ”Muualta, mistä?” vastauksista ilmeni, että vastaajat kääntyvät sellaisten henkilöiden puoleen, joilla on tarvittava tieto, kuten esim. projektipäällikkö tai muu päällikkö, oma tiimi tai yksikön SAP-osaaja. Yhdessä vastauksessa viitattiin myös infotilaisuuksien talouskatsauksiin tiedon lähteenä.

Vastaajien määrä: 29



Kuvio 18. Taloustiedon lähteet.

TEPPO-järjestelmä on tietolähteistä useimmiten valittu ja vastaajista lähes 80% hakee sieltä tarvitsemiaan tietoja. Vastaajaryhmästä Yhteisten palveluiden päällikkö, vain kaksi vastaajaa ilmoitti käyttävänsä TEPPO-järjestelmää taloustiedon lähteenä, kun muissa vastaajaryhmissä kaikki tai lähes kaikki ilmoittivat hakevansa tietoa TEPPO-järjestelmästä.

SAP-kirjanpitojärjestelmää käyttää kaikista vastaajista n. 72% ja on hyvin käytetty lähes kaikissa vastaajaryhmissä. Vastaajaryhmässä Tutkimusvastaavat, SAP-kirjanpitojärjestelmää käytetään vähemmän: n. 43% ryhmän vastaajista hakee kirjanpidosta suoraan tietoja. Kirjanpidon käytön vähäisyyttä tässä ryhmässä selittänee TEPPO-järjestelmästä helpommin saatavilla oleva tieto.

Sektorin tukihenkilön puoleen kääntyy 18 vastaajaa, eli n. 62% kaikista vastaajista. Kun tarkastellaan vastausprosentteja sektoreittain, havaitaan, että tämän vaihtoehdon valinneista suurin osa, n. 44%, on sektorilta Teli (ent. Like). Muilta opetuksen sektoreilta vastaajista n. 17% jokaiselta valitsi tämän vaihtoehdon.

Yhteiset palvelut –sektorin vastaajat valitsivat vain harvoin vaihtoehdon Pyydän tarvittavat tiedot sektorin tukihenkilöltä. Kuitenkin HR:n ja taloushallinnon yksiköt kuuluvat organisatorisesti Yhteiset palvelut –sektorille. Vastausvaihtoehto Pyydän tarvittavat tiedot Taloushallinnon tai HR:n yksiköistä, valittiin kyselyssä 12 kertaa. Näistä 12 vastaajasta

Yhteiset palvelut –sektorille kuului suurin osa, eli n. 42%. Seuraavaksi eniten Taloushallinnon ja HR:n yksiköistä tietoja pyydetään Terveys ja hyvinvointi –sektorilta (25%), Taideakatemiasta ja Teli (ent. Like):stä (17%). Teli (ent. TYT):stä 0% vastaajista ilmoitti pyytävänsä tietoja HR:n ja taloushallinnon yksiköistä.

Kaikista kyselyyn vastanneista joko sektorin tukihenkilöltä tai taloushallinnon ja HR:n yksiköistä tai molemmilta tahoilta tietoja ilmoitti pyytävänsä yhteensä 23 vastaajaa (79%). *Erityisesti seuraavat vastaajaryhmät: KT-päälliköt (86%), johtajat (80%) ja tutkimusvastaavat (71%) pyytävät sektorin omalta tukihenkilöltä tarvitsemiaan taloustietoja.* Taloushallinnon ja HR:n yksiköistä tietoja pyytävät useimmin Yhteisten palveluiden päälliköt (67%), johtajat (60%) ja liiketoiminnasta vastaavat (50%).

On huomattava, että kun tarkastellaan jommankumman vaihtoehdon, joko sektorin tukihenkilöltä tai HR:n ja taloushallinnon yksiköstä tietoja pyytävien vastausmäärä (23 vastaajaa), niin määrä on suurempi kuin SAP kirjanpitojärjestelmän valinneiden määrä ja yhtä suuri kuin TEPPO-järjestelmän valinneiden määrä. Toisen ihmisen tuottamalle taloustiedolle on suuri tarve, eikä pelkistä järjestelmistä saada riittävää tietoa.

Ruorista tietoa ilmoittivat hakevansa 11 vastaajaa, jotka sijoittuivat kaikkiin vastaajaryhmiin. Suoriteperusteista laskelmaa käyttävät taloustilanteen seurantaan 5 vastaajaa, joista suurin osa sijoittui johtajien vastaajaryhmään.

Vähiten tietoa haetaan tilauskirjasta. Vastausten perusteella vastaajaryhmät, joissa yksikään henkilö ei hae tilauskirjasta tietoa, ovat johtajat, koulutus- ja tutkimuspäälliköt sekä tutkimusvastaavat. Kaikista vastaajista vaihtoehdon valitsi n. 10%. Liiketoiminnasta vastaavien vastaajaryhmässä puolet vastaajista ilmoitti käyttävänsä tilauskirjaa taloustiedon lähteenä.

### **Työssä tarvittavan taloustiedon lajit**

Kyselyssä vastaajien oli mahdollista valita jokaisesta ehdotetusta taloustietokokonaisuudesta (esim. Ennuste tuloista ja menoista per 31.12.20xx) useamman eri organisaatiotasoon (esim. sektoritaso sekä tutkimusryhmätaso) vaihtoehdot sen mukaan, millaista taloustietoa he tarvitsevat. Kaikkien 29 vastaajan vastausten perusteella eniten erilaista taloustietoa haluttiin yksikkötasolla (76 kertaa), sektoritasolla (70 kertaa) ja tutkimusryhmätasolla (66 kertaa) kuten taulukko 2 osoittaa.

Vastaajien määrä: 29

	Koko AMK	Sektoritaso	Yksikkötaso	Kustannuspaikkataso	Tutkimusryhmätaso	Projekti- tai palvelutoimeksiantotaso	Yhteensä
Kertyneet tulot ja menot suhteessa budjettiin tarkasteluajankohtana	2	6	12	13	11	11	55
Oikaistu kertyneet tulot ja menot suhteessa budjettiin tarkasteluajankohtana (suoriteperusteinen laskelma)	3	6	9	7	6	8	39
Ennuste tuloista ja menoista per 31.12.20XX	3	6	7	5	6	5	32
TKI-salkun ulkoisen rahoituksen kertyminen tarkasteluajankohtana	3	7	6	4	12	2	34
TKI-salkun ulkoisen rahoituksen ennuste per 31.12.20XX	2	5	5	3	11	2	28
TKI-salkun oma- ja valmistelurahoituksen käyttö tarkasteluajankohtana	2	5	7	2	12	4	32
Liiketoiminnan kertyneet tulot ja menot tarkasteluajankohtana	3	9	9	8	5	5	39
Liiketoiminnan tulojen ja menojen ennuste per 31.12.20XX	3	9	7	4	1	2	26
Rahoitusmittarien toteuma (Ruori)	6	8	8	0	1	0	23
Talouden pidemmän aikavälin kehittymisen ennuste	4	8	5	0	1	0	18
Muu, mikä?	0	1	1	1	0	0	3
<b>Yhteensä</b>	<b>31</b>	<b>70</b>	<b>76</b>	<b>47</b>	<b>66</b>	<b>39</b>	<b>329</b>

## Taulukko 2. Taloustiedon tarve eri organisaatiotasolla.

Tarpeellisimmat taloustietokokonaisuudet organisaation eri tasoilla olivat mm. Kertyneet (kirjanpidon-) tulot ja -menot suhteessa budjettiin tarkasteluajankohtana, oikaistut tulot ja menot suhteessa budjettiin tarkasteluajankohtana, eli suoriteperusteinen laskelma sekä liiketoiminnan kertyneet tulot ja menot tarkasteluajankohtana. Kirjanpidosta saatava tieto, eli historiatieto, on yksikkötasosta alemmille tasoilla tarvittu tieto ja ennustetietoa tarvitaan näillä tasoilla sitä vähemmän. Sen sijaan koko AMK:n ja sektorien osalta ennustetieto nousee yhtä tärkeäksi kuin kirjanpidon historiatieto.

Kuitenkin kaikille ehdotetuille taloustietokokonaisuuksille on tarvetta, vaikka ei kuitenkaan kaikilla organisaation tasoilla. Vaihtoehdossa ”Muu, mikä?” yksi vastaaja ilmoitti tarvetta olevan sektori-, yksikkö- ja kustannuspaikkatasoisille palkkojen kohdennusraporteille, joka on mahdollista saada taloushallinnon yksiköstä.

Odotetusti eri vastaajaryhmissä todettiin useamman taloustietokokonaisuuden olevan tarpeellinen omilla vastuu organisaatiotasolla. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi johtajat valitsivat eniten taloustietokokonaisuuksia sektorin- ja koko AMK:n tasolla, kun taas tutkimusvastaavat tarvitsivat eniten tutkimusryhmä- ja projektitason taloustietokokonaisuuksia.

Johtajien vastaajaryhmässä (5 vastaajaa) suurin osa vastaajista on koulutusjohtaja, joten ei ole yllättävää, että sektoritason taloustieto on valittu eri taloustietokokonaisuuksia.



sista useimmiten (47 kertaa). Koko AMK:n tasoinen tieto (17 kertaa) sekä kustannuspaikkatasoinen (12 kertaa) taloustieto olivat myös tärkeitä. Tässä vastaajaryhmässä kaikki ehdotetut taloustietokokonaisuudet koettiin tasaisesti tärkeiksi sektori- ja koko AMK:n tasoilla. Suoriteperusteisen laskelma on raportti, jonka muutama vastaaja (40 %) ilmoitti olevan tarpeellinen myös yksikkö- ja kustannuspaikkatasolla. TKI-salkun ulkoisen rahoituksen kertyminen tarkasteluajankohtana sekä ennuste per 31.12.20XX olivat tietoja, joita 40 % vastaajista tarvitsee tutkimusryhmätasolla.

Koulutus- ja tutkimuspäälliköiden ryhmässä (7 vastaajaa) eniten erilaista taloustietokokonaisuutta tarvitaan yksikkötasolla (47 kertaa) sekä tutkimusryhmätasolla (20 kertaa). Sekä kustannuspaikka- että projekti- tai palvelutoimeksiantotasoinen tieto valittiin 13 kertaa. *Tärkeimmiksi taloustietokokonaisuuksiksi valittiin kertyneet tulot ja menot suhteessa budjettiin tarkasteluajankohtana, jonka 100 % vastaajista tarvitsee yksikkötasolla.* Tämä tieto on tarpeellinen myös kustannuspaikka-, tutkimusryhmä- ja projekti- tai palvelutoimeksiantotasolla.

Niin ikään samoilla organisaatiotasolla on tarpeen saada tietoa suoriteperusteisesta laskelmasta. TKI-salkun ulkoisen rahoituksen kertymisestä sekä TKI-salkun oma- ja valmistelurahoituksen käytöstä tarvitaan tietoa lähinnä yksikkö- ja tutkimusryhmätasolla. Liiketoiminnan tuloista ja menoista tietoa tarvitaan yksikkö- ja palvelutoimeksiantotasosta tietoa. 71 % vastaajista ilmoitti tarvitsevansa yksikkötasosta tietoa rahoitusmittarien toteutuksesta ja 57 % tarvitsee ennusteen talouden pidemmän aikavälin kehittymisestä.

*Yhteisten palveluiden päälliköiden (6 vastaajaa) eniten tarvitsema taloustietokokonaisuus on yksikkö- ja kustannuspaikkatasoinen kertyneet tulot ja menot suhteessa budjettiin tarkasteluajankohtana. Muiden taloustietokokonaisuuksien tarve jää vastausten perusteella vähäisemmäksi.* Tähän lienee syynä Yhteiset palvelut- sektorin toiminnan luonne, jossa esim. liike- ja TKI-toiminnasta vastaavia toimijoita on suhteessa vähemmän kuin opetuksen sektoreilla.

Kun verrataan päällikkötason vastauksia *talouden pidemmän aikavälin* kehittymisen ennusteen tarpeelle, *havaitaan vastauksista selvä ero opetuksen sektorien ja Yhteiset palvelut –sektorin välillä.* Koulutus- ja tutkimuspäälliköillä on tarvetta näille tiedoille etenkin yksikkötasolla (vastaajista 4/7), mutta Yhteisten palveluiden päälliköistä kukaan vastaajista ei ilmoittanut tarvitsevansa tietoa millään organisaation tasolla (vastaajista 0/6).

Tutkimusvastaavat (7 vastaajaa) tarvitsevat lähinnä tutkimusryhmä- sekä projekti- tai palvelutoimeksiantotasosta tietoa. Tutkimusryhmätasoinen tieto valittiin 35 kertaa ja projekti- tai palvelutoimeksiantotaso 19 kertaa. *Eniten tietoa tarvitaan TKI-salkun oma- ja valmistelurahoituksen käytöstä, kertyneistä tuloista ja menoista suhteessa budjettiin, sekä tulojen ja menojen ennusteesta per 31.12.20XX että TKI-salkun ulkoisen rahoituksen kertymisestä tarkasteluajankohtana ja ennusteesta per 31.12.20XX.*

Liiketoiminnasta vastaavat (4 vastaajaa) ilmoittivat tarvitsevansa eniten tietoa kustannuspaikka- ja sektoritasoilla. Organisaatiotasojen sektori-, yksikkö-, kustannuspaikka- ja projekti- tai palvelutoimeksiantotasoisia tietoja tarvittiin taloustietokokonaisuuksista liiketoiminnan kertyneet tulot ja menot tarkasteluajankohtana sekä liiketoiminnan tulojen ja menojen ennusteesta per 31.12.20XX.

### **Taloustiedon saannin puutteet**

Avoimia vastauksia annettiin seitsemän kappaletta. Lähinnä liiketoiminnan seurannassa todettiin olevan varsinaisia puutteita riittävän tiedon saannissa. Vastausten mukaan ”liiketoiminnan moninaisuus tekee sen seurannasta haastavaa”, mutta puutteita todettiin olevan ”annettujen tarjousten”, ”läpimenneiden tarjousten” ja ”laskutettujen tarjousten” osalta. Näitä tietoja myös kaivattiin ”liiketoimintamuodoittain”, eli eriteltynä esimerkiksi TKI-liiketoiminnan tai palveluliiketoiminnan kokonaisuuksiin.

Tutkijan näkemyksen mukaan käyttöön otettavalla ASKO-järjestelmällä on mahdollista saada parannusta liiketoiminnan talouden seurantaan, sillä järjestelmä mahdollistaa myyntiprosessin (tarjous – tilaus – laskutus -prosessi) seurannan (Turun AMK:n intranet Messi, 2018b). Vastaavaa tietoa on aikaisemmin pyritty keräämään myös Tilauskirjaan, mutta tiedon keräämisen prosessissa on ollut ongelmia, joten sen tietojen on todettu olevan puutteellisia. Tilauskirja ei tämänkään tutkimuksen mukaan ole kovin käytetty taloustiedon lähteenä. ASKO-järjestelmän käyttöönotossa tulisikin kiinnittää huomiota henkilöstön kouluttamiseen sekä järjestelmän-, että myös myyntiprosessin toiminnan osalta.

Seuraavat annetut vastaukset kuvaavat tilanteita, joissa tarvittava tieto on saatavilla, mutta eri syistä tieto ei saavuta vastaanottajaa.

”Joskus on haasteellista tietää, mitä asioita on kirjautunut raportteihin”

”Tietoa olisi SAPissa hyvin saatavilla, mutta en löydä oikeita raportteja”

”Oman yksikön edellisen vuoden menokertymään olisi kiinnostavaa verrata kuluvaa vuotta”

Tilannetta voidaan nopeasti parantaa koulutuksella ja tiedon tuottajan ja tarvitsijan välisellä keskustelulla. Aina asiat eivät välttämättä ratkea nopeasti:

”Joskus tietojen päivittyminen vie melko paljon aikaa, eikä kaikki tieto ole luotettavaa. Esim. kustannuksia on kohdistunut väärin esim. muiden kuin oman henkilöstön palkkoja/hankehenkilöstön palkkoja.” ... ”Toki virheitä sattuu, mutta niiden selvittämiseen menee joskus melko paljon aikaa.”

Vastausten perusteella voidaan todeta talouden seurannan myös helpottuneen:

”Tilanne on parantunut viimeaikoina selvästi TEPPO-järjestelmän käyttöönoton sekä kuukausittaisen Teli-sektorin TKI-rahoituksen seurantakoosteen käyttöönoton myötä. Aiemmin näiden tietojen saaminen oli hyvin hankalaa/työlästä (käytännössä kuukausitason seuranta ei onnistunut mitenkään).”

### **Ad-hoc raporttien tarve**

Kysymykseen tarvitsetko ad hoc –luonteisia raportteja, vastasi 29 henkilöä. Näistä vastaajista 12 henkilöä, eli *n. 41 %*, valitsi vaihtoehdon *kyllä*. Jos henkilö ilmoitti kysymyksessä tarvitsevansa ad hoc –luonteisia raportteja, hänelle esitettiin toinen kysymys, jossa kysyttiin, millaista tietoa näillä raporteilla on. 11 henkilöä kertoi millaista tietoa he näillä raporteilla käsittelevät. Aihealueet vaihtelivat laajasta pitkän tähtäimen taloustrendien analysoinnista yksittäisten henkilöiden raportoimien tuntien tai yksittäisen projektin tietojen selvittämiseen. Osassa vastauksia kävi selvästi ilmi, että tarvittavan tiedon saamiseksi on tehtävä selvitystyötä:

”Tarpeet liittyvät yleensä jonkin ongelman tai normaalissa seurannassa havaitun ”omitusuuden” taustojen selvittämiseen. Näitä ei ole kovin usein.”

”Koulutusvientiin liittyviä tietoja, joita pitää kerätä useammasta paikasta”

Vastauksista kävi myös ilmi, että järjestelmistä ei saada tai osata ottaa tietoa riittävällä tasolla:

”...yksittäisen toiminnon tai projektin talouden toteuma tietyssä hetkenä.”

”Tilannetietoja kustannuspaikka tai tilausnumerokohtaisesti”

”Tiettyihin aikajaksoihin tai kustannuslajeihin liittyviä raportteja”

”Opettajien tuntien käyttäminen eri tehtäviin”

”Tilanne päivitys tutkimusryhmästä puolivuositaiseen tarkasteluun”

Kuten jo aikaisemmin tässä tutkimuksessa on todettu, *kirjanpidon tilikauden aikainen maksuperusteisuus vaikeuttaa joidenkin yksittäisten kustannuspaikkojen ja tilausnumeroiden ja ylempien organisaatiotasojen taloustilanteen seuranta*. Tätä varten tehdään erikseen manuaalisesti suoriteperusteinen laskelma taloushallinnossa koko AMK:n ja sektoritasolla, sekä ainakin Teli-sektorilla sektorin oman tukihenkilön toimesta sektori- ja kustannuspaikkatasolla.

Varsinaista kirjanpitoa olisi myös mahdollista saada tilikauden aikana ainakin osittain suoriteperusteiseksi. Esim. T&K-rahoituksen osalta on mahdollista tehdä jaksotuksia kirjanpitoon. Tulot ovat kuitenkin epävarmoja ja määrän vaihtelua tapahtuu lähes jatkuvasti tilikauden aikana. Toistaiseksi on päädytty käyttämään jaksotusten osalta ketterämpää suoriteperusteista laskelmaa tiedon tuottamiseen. Ongelmaa pyritään automatisoimaan Tietovaraston kehittämissäprojektitissa.

### **Budjettiylitysten ennakointi**

Avoimeen kysymykseen budjettitilanteen seurannasta vastasi 28 henkilöä. Annetuista vastauksista selvisi, että talouden toteutumisen seurannan apuna käytetään useimmiten kirjanpidon toteutumia sekä talousarvion ja toteuman suhdetta kaikissa vastaajaryhmissä:

”Seuraan talouden toteutumista SAPista.”

”Kuukausittaisella kustannustoteuman seurannalla ja tämän vertaamisella kuluvan vuoden budjettiin sekä edellisten vuosien toteumaan.”

”SAPin pohjalta menot ja tulot tarkimman mahdollisen arvion mukaan. Myös vuoden simulointi alusta asti näyttää toiminnan suunnan.”

TEPPO-järjestelmää käytetään myös hyödyksi toteumien seurannassa:

”Seuraamalla TEPPOa ja keskustelemalla tarpeen vaatiessa tulosalueen tki-yhteyshenkilön tai esimieheni kanssa”

”Seuraamalla projektien toteumatietoja TEPPOsta.”

”Nykyinen malli, jossa myös tutkimusvastaavat saavat tarkistaa omaan tutkimusryhmään kaadetut palkkakustannukset, auttaa huomattavasti seurannassa. ...”

Kaikille vastaajille järjestelmien toteumien seuranta ei anna riittävää selvyyttä tai varmuutta taloustilanteesta:

"Oma varjoexcel budjetoinnissa ja sen kuukausittainen seuranta."

"Oma Excel jossa henkilöt, tunnit, palkka-arviot..."

"Seuranta SAP:ista saatavien raporttien avulla (tarvittaessa tulkinta-apua TAHA:sta) ja omasta Excelistä, joka on tarkemman tason budjetoinnin välttämätön apuväline (ainakin itselleni)."

"... seuraaminen nykyisistä taloudellisista järjestelmistä kertoo lähinnä siitä, mitä on jo tapahtunut. *Tästä syystä budjetin toteuman kannalta täytyy toimintaa suunnitella erillisillä omilla excel-taulukoilla.*"

Budjetin ylittymistä pyritään ehkäisemään ennakoinnilla ja taloudellisella toiminnalla:

"Toimimalla taloudellisesti kaikessa toiminnassa ... seuraamalla taloutta ja suunnittelun avulla mm. henkilöresurssit katsotaan joryssä yhdessä ja pyritään löytämään synergiaetuja, ottamalla käyttöön uusia toimintatapoja, jotka säästävät resursseja ja ovat yhteiskäyttöisiä"

"... Arvioimalla käytettävissä olevia resursseja (tunnit, eurot) aina ennen hankintoja tai opettajakiinnityksiä."

"... Kun tekee tarjouste ja koulutusten budjetit oikein, menot ja tulos pysyvät tasapainossa."

Yksiköittäin tehdään kattavat käyttösuunnitelmat toimintakustannuksista. Näiden tarkkuus on varsin hyvä. ..."

"Liiketoimint- katteen seuraaminen tärkeää"

Epävarmuutta talouden seurantaan aiheuttavat tulo- tai menoerät, joiden toteutumista ei voida täysin varmasti ennakoita tietää, sekä toiminnan muutokset:

"*Suurin epävarmuus liittyy tki-kustannuksiin/tuloihin, mutta TEPPO on kehittänyt tämän tiedon ajantasaisuutta. ...*"

"Ennustettavuus on melko hankalaa omalla alueella kun muutoksia tulee toimintakauden aikana melko usein."

"Talouden toteutumisen ennustettavuus on haastavaa omalla vastuualueellani johdettujen myyntibudjetin ja myyntitulototeuman volatiliiteetista sekä kulubudjetin monesta muuttujasta. Ennuste perustuu jatkuvan liiketoiminnan kehitykseen kvartaalitasolla sekä suurempien erien huomioimisesta."

"Kulupuolen asioita näen Teposta, mutta tulopuoleen voi vaikuttaa vain myymällä enemmän tutkimuksia ja hankkimalla ulkoista rahoitusta."

Vastauksista nousi esiin myös kehittämiskohteita ja mahdollisia koulutustarpeita:

”Suoriteperusteinen raportointi on hyvä, kunhan se tulee ajallaan. Hyvä olisi saada mahdollisimman pian kuun alussa edellisen kuukauden loppuun mennessä toteutunut tilanne ja siihen ennuste.”

”... määrärahatiedot vertailtavuutta varten tulevat SAPiin valitettavan myöhäisessä vaiheessa kuluva tilikautta.”

”... Minusta myös tuntuu, että taloushallinnosta saa pyytämällä myös aina hieman eri raportin. ...”

”... unohdan aina mitä raporttia SAPista pitäisi käyttää. ...Olisi tosi kätevää, jos kaikille päälliköille tehtäisiin valmiiksi yksi ja sama raporttipohja, jota voisi ladata SAPista vaikka päivittäin, jos tarvetta olisi.”

Kuvio 19 havainnollistaa koko Turun AMK:n budjetoitujen ja toteumien välistä eroa vuosien 2015 – 2017 välisenä aikana. Toimintakuluissa ei ole huomioitu poistoja, rahoitus-eriä eikä tilinpäätössiirtoja, joita poistoja lukuun ottamatta organisaation alimmilla tasoilla ei yleensä budjetoida. Valtion maksama perusrahoitus on nostettu erikseen näkyviin taulukossa, mutta sisältyy myös liikevaihdon lukuihin.

vertailu (1000 €)	2015			
	budjetti	toteuma	erotus	%
Valtionosuusrahoitus	55 418	55 990	572	1,03
Liikevaihto ja muut tuotot	68 599	65 776	-2 823	-4,12
Toimintakulut	-67 926	-65 399	2 528	-3,72
	2016			
	budjetti	toteuma	erotus	%
Valtionosuusrahoitus	52 859	54 243	1 384	2,62
Liikevaihto ja muut tuotot	68 012	66 073	-1 938	-2,85
Toimintakulut	-67 152	-65 825	1 326	-1,98
	2017			
	budjetti	toteuma	erotus	%
Valtionosuusrahoitus	53 865	54 478	613	1,14
Liikevaihto ja muut tuotot	65 679	66 616	937	1,43
Toimintakulut	-64 904	-65 501	-597	0,92

Kuvio 19. Budjettierot vuosina 2015 - 2017. (Turun AMK kirjanpito 2018)

Vaikka budjetoitujen ja toteutuneiden kirjanpidon summien euromääräiset erotukset ovat suuria, prosenttimääräistä erotusta tarkasteltaessa voidaan todeta, että erot eivät ole

kovin merkittäviä. *Tilikauden aikana koko AMK:n talous on onnistuttu pitämään tasapainoisena ja budjettierot ovat tarkastelujaksolla pääsääntöisesti myös vähentyneet. Tämä on johtunut siitä, että perusrahoitus on budjetoitu aina varovaisuuden periaatetta noudattaen pienemmäksi, mitä se on toteutunut ja toimintakulut on onnistuttu pitämään vuotta 2017 lukuun ottamatta budjetoitua pienempänä. Toisaalta liikevaihto on budjetoitu vuotta 2017 lukuun ottamatta v.2015 - 2016 epärealistisen suureksi.*

Tärkeimmät keinot ehkäistä budjettiylityksiä ovat tarkka talouden seuranta eri järjestelmiä hyväksikäyttäen, mutta osittain myös omia Excel-taulukoita käyttäen. Toiminnan kustannusten ennakointi ja taloudellinen toiminta ehkäisevät budjettiylityksiä. Turun AMK:n talous on saatu pysymään tasapainoisena edellisten vuosien aikana.

### **Talouden lyhyen ja pitkän aikavälin sopeuttamiskeinot**

Kysymykseen talouden sopeuttamiskeinoihin annettiin avoimia vastauksia 25 kappaletta. Tutkimusryhmän vetäjien ja liiketoiminnasta vastaavien vastaajaryhmissä nousi eniten esiin keinojen puuttuminen, mutta myös muutamia sopeuttamiskeinoja:

"Ei ole"

*"Tutkimusryhmän vetäjän keinot ovat aika vähissä. Tarjoan esimiehelle ja muille ryhmille omien tutkijoideni työpanosta..."*

"Tämä ei ole selvää"

"hanketasolla kun pysytään budjetissa niin kaikki ok."

"Opettajien TKI-varauksia pystyy oman yksikön sisällä säätämään tarpeen mukaan aika joustavasti."

"myyntituloja sekä kannattavuutta kiihdyttäviä myynnillisistä ja hinnoittelukeinoja."

*Päälliköatasolla sopeuttamiskeinot koettiin myös rajallisiksi ja vastauksista heijastuu Turun AMK:n kulurakenteen aiheuttamat haasteet:*

*"Budjetti on liian pieni lähtökohtaisestikin. Jätämme asioita/hankintoja tekemättä tai teemme itse sen mitä pystymme. Joskus selvitämme, voisiko maksumies löytyä jostain muualta organisaatiosta. Muuten henkilöstön opinto- ja talkoovapaat ovat antaneet hieman liikkumavaraa."*

"Pienen yksikön pienessä budjetissa ei juuri ole sopeuttamiskeinoja, muuta kuin pieniä säästöjä tarvittaessa."

"Taloudelliset sitoumukset (tilat, laitteet, työsopimukset) allokoiivat käytännössä kaikki resurssit, lyhyen aikavälin sopeuttamiskeinot ovat hyvin rajalliset. Nämä sitoumukset ovat myös aika pitkäkestoisia, joten sama koskee myös pitkää aikaväliä."

"Vuoden mittaan voidaan vaikuttaa uudelleenkohdistuksin (toiminnan priorisointia toteuman mukaan), sopeuttamalla tarvittaessa henkilöstökuluja (lähinnä TKI-projektinäköymässä ja assistenttien osalta) sekä hankintojen/pienininvestointien ajoitus päätöksillä."

"Ei tehdä kaikkia sovittuja töitä, jos tunteja ei ole enää käytettävissä."

"Rekrytointi eli esim. tuntiopettajien käyttö ja Visiting Fellow ohjelman käyttö."

Johtajatasolla sopeuttamiskeinoiksi mainittiin mm. seuraavia asioita:

"-luento-opettajien ja sairauslomasijaisten palkkaamisesta luopuminen – kulutus-tavaroiden karsiminen ja matkakustannusten pienentäminen – pitkällä aikavälillä henkilöstösuunnittelussa huomioidaan tehtävien muutokset uusien tarpeiden mukaisesti."

"Säästöt käyttökuluista, henkilöstösäästöt, liiketoiminnan volyymin lisäys, poistojen optimointi, omaisuuden myynti."

"... Olennaista on myös varmistaa, että liiketoiminnan laskutusprosessi toimii eli kaikki on laskutettu. Samoin olennaista on varmistaa, että TKI-työn kulut on oikein kohdennettu, jotta saamme kotiutettua meille myönnetty varat."

"Sektorin henkilöstö on suurelta osin siirretty tuntihaarukkaan, jolloin vuotuinen työaika-resursointi on lähinnä ainut tapa säätää kustannuksia. Useita vuosia kestänyt talouden kireys on jo vienyt muun liikkumavaran. Tietyt ylläpitoon liittyvät kustannukset on pakko käyttää toiminnan turvaamiseksi."

Yhteenvedona ja johtopäätöksenä vastausten perusteella voidaan todeta, että lyhyellä aikavälillä talouden sopeuttamiskeinot ovat melko vähäiset. Tämä on yksi tärkeimpiä tämän tutkimuksen tuloksia.

### **Budjetointiin liittyvät ongelmat**

Kysymykseen budjetoinnin ongelmista annettiin 27 vastausta. Osa vastaajista totesi, että ongelmia ei ole. Kuitenkin *monissa vastauksissa eri vastaajaryhmissä esiin nousi budjetoitavan perusrahoituksen vähyyys sekä se, että budjetti joudutaan laatimaan alun perinkin epärealistiseksi:*

"... Suurin budjetoinnin ongelma on perusrahoituksen niukkuus."



"AMK:n isojen rahoitusleikkausten jälkeen VOS-osuus on kohtuuttoman pieni suhteessa koulutustehtävään, jossa edelleen kasvava yhteiskunnallinen tarve. Tämä edellyttää erittäin haastavaa/epärealistista ulkoisen rahoituksen arviota. ..."

"... erityisesti koulutuspuolen budjettia on leikattu lukuisia vuosia peräkkäin ... Joka vuosi on saatu miettiä, miten saadaan tehtyä enemmän vähemmällä..."

"Valtionosuusrahoitusta kohdistuu aivan liian vähän tarpeeseen nähden."

"Vaikka lasken esim. palkat, on KT-johtaja aina leikannut niitä ja sopeutusta pitää tehdä uusilla avauksilla..."

Ulkkoisen rahoituksen määrien ja TKI-projekteihin tarvittavien omarahoitustarpeiden arvioiminen on myös haasteellista:

"...TKI-budjetoinnissa omarahoituksen oikean tason määrittäminen ei ole helppoa. Iso hanke voi heilauttaa omarahoitustarvetta merkittävästi ja kaikki tulevat avaukset eivät ole budjetointivaiheessa tiedossa."

"...Aina on toki haastavaa ennustaa hankkeiden läpimenoa."

"Hankehakujen läpimenoa ei koskaan tiedä ja se tuo suuriakin muutoksia työnjakoon"

"Liiketoiminnan epävarmuus yleensä."

Palkkakulujen budjetointi tuo omia ongelmia silloin kun yhden esimiehen alainen henkilöstö työskentelee useamman sektorin tai yksikön tehtävissä:

"... Oman henkilöstön palkkarakojen sijoittaminen hajautetusti sektoreille. Projektien toteutusten osalta järkevää mutta valmistelujen osalta ongelmallinen. ..."

"...opetuksen budjetointi (jos opetustunnit maksetaan opetuksen tulosalueilta)

Tiedonvälitykseen liittyvät ongelmat nousivat esiin etenkin tutkimusryhmän vetäjien vastuuksissa. Myös seurantaan liittyviä ongelmia nostettiin esiin:

"... budjettiesitys menee tulosalueen johdon käsittelyyn, tiedoksi tulee vain "könttäsumma", joka on hyväksytty. Olisi hyvä saada jonkin verran vinkkiä siitä, mistä kuluista johdon näkemyksen mukaan pitää tinkiä ja mihin taas voidaan käyttää rahaa."

"pitkät viiveet tietojen saamisessa päälliköiltä/johtajilta"

"valmisteluresurssin seuraaminen ja kohdentaminen"

"... Vastaan kokonaisuudesta, mutta minulla ei ole kokonaisnäkemystä siitä, paljonko vastuulleni kuuluvaan toimintoon käytetään koko talon tasolla rahaa, sillä muutkin kuin minun yksikköni tekevät vastuualueelle kuuluvia hankintoja. ..."

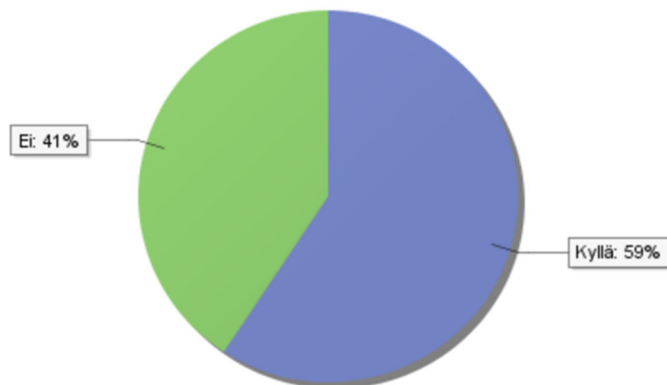
*Yhteenvedona budjetointiin liittyvistä ongelmista voidaan todeta, että merkittävimmät ongelmat budjetoinnissa ovat perusrahoituksen niukkuus, liiketoiminnan tai T&K-toiminnasta saatavan ulkoisen rahoituksen saamisen epävarmuus. Lisäksi budjetointikäytännöistä lähtöisin oleva ongelma on olemassa etenkin TKI-palveluiden T&K-projektien valmistelupalkkojen osalta. Tämä ongelma heijastuu myös työn kohdistamisvaiheeseen työllistävänä vaikutuksena.*

### **Budjetin oikeudenmukaisuus, realistisuus ja vakaus eri vuosina**

Vastaajat saivat kertoa kyllä ja ei -vaihtoehdoilla onko heidän vastualueensa budjetti oikeudenmukainen, realistinen ja vakaa eri vuosina. Jokaiseen väittämään annettiin 27 vastausta ja kuviot 20 - 22 esittävät kaikkien vastaajien antamia tuloksia. Lisäksi 18 vastaajaa antoi sanallisessa muodossa selvityksiä, miten he kokevat vastualueidensa budjettien oikeudenmukaisuuden, realistisuuden tai vakauden eri vuosina.

### **Oikeudenmukaisuus**

Oikeudenmukainen



Kuvio 20. Budjetti on oikeudenmukainen.

*Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että heidän vastualueensa budjetti on oikeudenmukainen, mutta jopa 41% vastaajista totesi, että heidän vastualueellansa näin ei ole. Pääosin näin koettiin KT-päälliköiden ja Yhteisten palveluiden päälliköiden, sekä liiketoi-*

*minnasta vastaavien vastaajaryhmissä.* Avointen vastausten perusteella syitä tähän kokemukseen ovat sovitut budjetointikäytänteet ja annetut ohjeistukset sekä yksiköiden koosta ja toiminnan erilaisuudesta johtuvat syyt. Rajallinen budjetoitavan rahoituksen määrä tai kokemus sen epätasaisesta jakamisesta tarpeeseen nähden tuodaan myös vastauksissa esiin.

”Oikeudenmukaista olisi, että toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa olevien (muu kuin opetushenkilöstö) palkat turvattaisiin aina sektorin budjetissa.”

”Projektien valmisteluja koskevien palkkarahojen sijoittaminen sektoreille tuntuu epäoikeudenmukaiselta. Siihen sisältyy ongelmia. ...”

”Tasapuolisuuden varmistaminen AMK:in eri yksiköissä ei ole mielestäni toteutunut sellaisten kulujen kuten esim. kouluttautumiseen käytettävät kustannukset. Tästä saan henkilöstöltä palautetta aina silloin tällöin. ...”

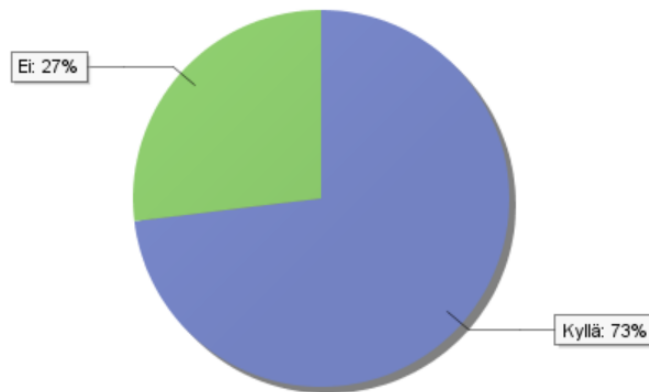
”On hämmästyttävää, että esim. yhden sektorin yksi täysin ex-tempore tehtävä hankinta voi olla neljä prosenttia koko minun vuosibudjetistani. Itse en olisi pystynyt vastaavaa hankintaa tekemään, vaikka liittyinkin vastuualueeseeni. ...”

”...kun budjettia käsitellään ja siitä leikataan ”juustohöylällä”, se rohkaisee siihen, että kannattaisi budjetoida riittävästi ”ilmaa”... Itse koetan mieluummin ennakoida budjetissa kulut mahdollisimman tarkkaan, mutta silloin riskinä on, että ... toimintaan ei jääkään tarvittavaa rahaa. Ongelma ei kuitenkaan ole tähän mennessä estänyt toimintaa, mutta aiheuttanut ”turhaa” työtä, kun kaikenlaisiin pieniinkin menoihin pitää erikseen neuvotella maksaja. ...”

”Sekrimme sisällä ja AMK:n tasolla rahan jako ei toteudu oikeudenmukaisesti ja budjettilinjausten erot eri vuosina tekevät pitkän aikavälin budjetoinnin vaikeaksi.”

## Realistisuus

Realistinen



Kuvio 21. Budjetti on realistinen.

*Arvioitaessa budjetin realistisuutta 27% vastaajista ilmoitti, ettei heidän vastualueensa budjetti ole realistinen. Vastaajaryhmät, joissa epärealistisuuden kokemuksia oli eniten, olivat johtajien, KT-päälliköiden ja Yhteisten palveluiden päälliköt. Avoimissa vastauksissa todettiin budjetti liian tiukaksi ja siksi epärealistiseksi perurahoituksen vähyyden-, ulkoisen rahoituksen määrän epävarmuuden- ja AMK:n kulurakenteen vuoksi:*

”Resursointi ei vastaa toiminnalle asetettuja odotuksia, joten budjetti on liian pieni.”

”... Realistinen: toiminnalleni asetetut odotukset eivät vastaa taloudellisia resurssejani.”

”Ei ole realistista toteuttaa ja kehittää toimintaa, kun erilaisin sitoumuksin (vuokrasopimukset, työsopimukset) likimain koko rahoitus on sidottu.”

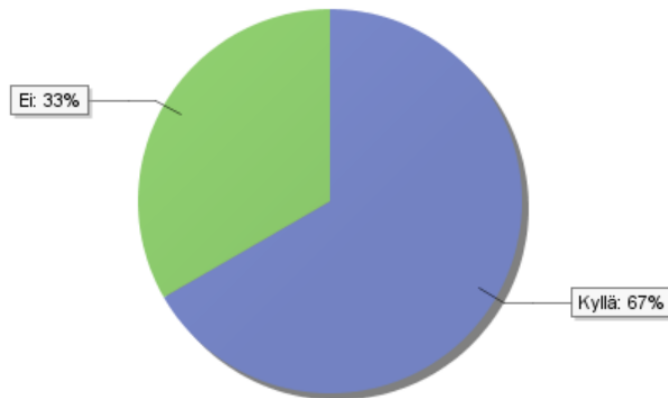
”... Vuosittain budjetti joudutaan kuitenkin tekemään niin kireään raamiin, että jo budjetointivaiheessa tiedetään sen jossain määrin ylittyvän.”

”Budjetti perustuu lähinnä toteutuneeseen ulkoiseen rahoitukseen. Mitään pesämunaa ei ole olemassa esimerkiksi koulutustuotteiden tai palveluiden markkinointiin lähtien lehti-ilmoituksista tms.”

”... Realistinen se on kun teen sen sellaiseksi. ...”

## Vakaus eri vuosina

Vakaa eri vuosina



Kuvio 22. Budjetti on vakaa eri vuosina.

*Vastaajista 33 %:n mukaan heidän budjettinsa ei ole vakaa eri vuosina.* Eniten tätä mieltä oltiin KT-päälliköiden, Yhteisten palveluiden päälliköiden ja liiketoiminnasta vastaavien vastaajaryhmissä. Vastauksissa tuodaan esiin Turun AMK:n ulkopuolisina vakauteen vaikuttavina asioina perusrahoituksen määrän vuosittaiset muutokset, Turun AMK:n rahoitusmittarien mukainen suoriutuminen muihin ammattikorkeakouluihin nähden sekä ulkoisen TKI-rahoituksen määrän epävarmuus tilikauden aikana ja muutokset rahoituskausien vaihteessa. Liiketoiminnan tulomäärän epävarmuus ja yllättävät tilikaudenaikaiset menot tuovat myös epävarmuutta budjetin rahoituksen riittävyteen.

”Toiminta vaihtelee eri vuosina, joka aiheuttaa epävakautta.” (Liiketoiminta)

”... Vakautta horjuttaa rahoituskauden taite.”

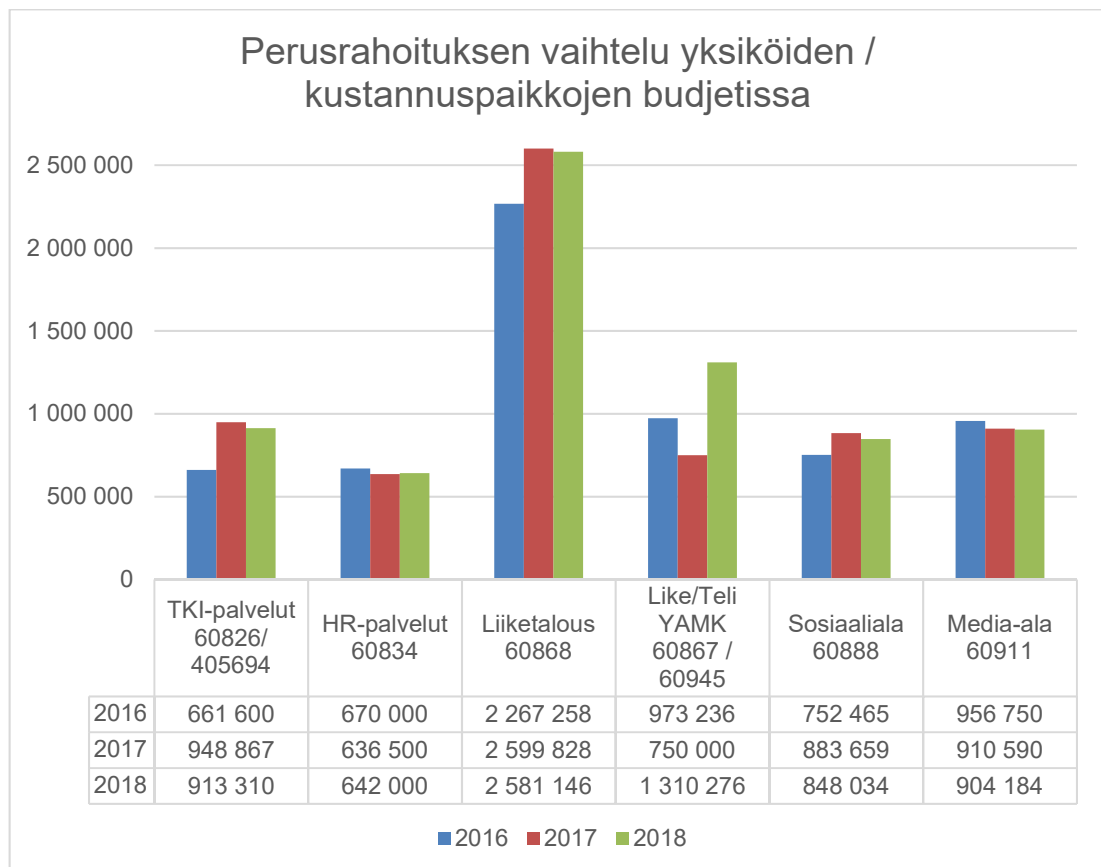
”... Odottamattomia menoja tulee aina vuoden aikana, mutta kokemuksesta tiedän sen, niin pyrin sinne tekemään sellaista varausta.”

”Etsimme tasapainoa rajujen VOS-osuuksien supistusten jälkeen. Yhä pienenevä valtion osuus lisää budjettiin epävarmuutta, koska ulkoisen rahoituksen osuudet vahvistuvat suurelta osin vasta kuluvan vuoden aikana.”

”... OKM rahoitus vaihtelee eri vuosina, koska amkit kilpailevat toisiaan vastaan ja mittaristo elää sen mukaan ... ihmiset eivät muista/huomaa/ymmärrä tulouttaa ulkoista rahaa, vaikka siitä muistutetaan. ... jatkuvat organisaatiomuutokset ja tätä kautta uusi meno- ja tulo rakenne – jatkuvat aloituspaikkamuutokset”

Opetuksen kustannuspaikkojen ja esimerkiksi Yhteiset palvelut- sektorin hallinnon toimintojen budjetointiin on käytettävissä pääasiassa vain valtion perusrahoitusta. Näille kustannuspaikoille ei siis juurikaan kohdistu käytettäväksi muuta tuloa, jolloin perusrahoituksen tulee riittää kattamaan kaikki niiden toiminnasta aiheutuvat palkka- ja muut kulut.

Kuvio 23 esittää sattumanvaraisesti valittujen yksiköiden budjetoidun perusrahoituksen vaihtelua vuosien 2016 – 2018 aikana. Tiedot on otettu Turun AMK:n kirjanpitojärjestelmästä. Eri yksiköiden väliset valtion perusrahoituksen kokonaistason erot johtuvat pitkälti yksikön henkilökunnan ja toiminnan määrän eroista. Yhden yksikön sisällä tapahtuneet vuosittaiset muutokset ovat ratkaisevia.



Kuvio 23. Budjetoidun perusrahoituksen määrän vaihtelu esimerkkiyksiköissä.

Esimerkin vuoksi voidaan tarkastella kuvion 23 vuosien 2016 ja 2017 välistä muutosta yksiköiden ja sektoreiden budjeteissa. Koko Turun AMK:n budjetoidun perusrahoituksen määrän lisäys vuodesta 2016 vuoteen 2017 oli n. 1,9 %, eli n. 1 miljoona euroa. Normaalin budjetointikäytännön mukaan valtion perusrahoitus jaetaan sektoreille sovittujen

ajureiden perusteella. Sektoreilla, joihin kuvion 23 yksiköt kuuluvat, vastaavat vuosien väliset budjettimuutokset olivat seuraavat (Turun AMK:n kirjanpito 2018). Listauksessa on käytetty v. 2017 tulosaluenimien sijaan nykyisten sektoreiden nimiä.

- Yhteiset palvelut -sektorille budjetoitiin n. 2,87 % enemmän-,
- Tekniikka ja liiketoiminta -sektorille (ent. Like) n. 5,17 % vähemmän-,
- Terveys- ja hyvinvointi –sektorille n. 8,40 % enemmän- ja
- Taideakatemia-sektorille n. 5,78 % vähemmän perusrahoitusta.

Sektoreiden sisällä muutosta valtion perusrahoituksen budjetointiin aiheuttavat vielä mm. T&K-toiminnan budjettivaraukset ja kuvion 23 yksikön tai sektorin muiden yksiköiden toiminnan muutokset. Jos esim. projektitoiminta on kasvanut paljon, se vaikuttaa sektorin sisällä jaettavissa olevaan rahoituksen määrään, sillä projektien omarahoitukseen on varattava edellisvuotta enemmän rahoitusta. *Kuvion 23 yksikköjen budjettimuutokset vuodesta 2016 vuoteen 2017 eivät juurikaan noudata koko Turun AMK:n perusrahoituksen muutosprosenttia, vaan niiden muutokset on budjetoitu joillakin muilla perusteilla. Esimerkiksi Terveys- ja hyvinvointi –sektorin sosiaalialan koulutuksen budjetti on kasvanut n. 17% ja Tekniikka- ja liiketoiminta (ent. Like) –sektorin YAMK-koulutuksen budjetti on pienentynyt n. 23% vuodesta 2016 vuoteen 2017. Syytä muutokseen ei selvitetty, eikä selvinnyt tämän työn puitteissa.*

Vuosittaisen perusrahoituksen muutoksen ohella Turun AMK:n valitsemat budjetointikäytännöt ja toiminnan muutokset vaikuttavat osaltaan siihen, että yhden yksikön budjetti voi vaihdella eri vuosina paljonkin, vaikka kyseisessä yksikössä toiminta ei välttämättä muuttuisikaan. *Eri sektoreiden ja niiden sisältämien yksiköiden kannalta olisi kuitenkin toivottavaa ja suositeltavaa, että budjetointiperusteet säilyisivät mahdollisimman loogisina, ymmärrettävinä ja läpinäkyvinä vuodesta toiseen.*

Toiminta ja siitä aiheutuvat menot tulee kuitenkin sopeuttaa käytettävissä olevaan rahoitukseen. Jos yksi yksikkö ylittää budjettinsa, koko Turun AMK:n tulos- ja rahoitusriski ei ole suuri, jos joku toinen yksikkö jättää rahoitusta vastaavasti käyttämättä. Niin kauan, kun koko Turun AMK:n tasolla talous on tasapainossa, ei jouduta miettimään rankkoja, henkilöstön määrään vaikuttavia säästökeinoja. Rahan säästöjä on kuitenkin löydettävä aina pienistä asioista suurempiin, kuten välttämällä turhia hankintoja, työtehtävien tarpeellisuuden pohdinnalla tai rekrytointien kriittisellä tarkastelulla.

T&K-toiminnan ja liiketoiminnan tulojen epävarmuus luovat omat haasteensa budjettien tekoon. Seuraavan vuoden T&K-toiminnan oma- ja valmistelurahoitustarpeen arviointi on haasteellista. Budjetointivaiheessa ei vielä ole kaikilta osin varmaa tietoa seuraavan vuoden rahoituksen todellisesta tarpeesta, sillä rahoitushakemusten läpimeno on epävarmaa. Jos rahoitushakemuksia meneekin läpi runsaasti, voidaan olla tilanteessa, jolloin varatut omarahoitukset loppuvat. Tällöin rahoitusta joudutaan etsimään lisää muualta sektorin sisällä. Myös valmisteluihin käytössä oleva rahoitus voi loppua kesken. *Sektoreiden johdon olisi hyvä viestiä ajoissa mitä tällaisissa tapauksissa tehdään, jotta tutkimusvastaavien keskuudessa tiedetään, miten valmisteluiden jatkaminen hoidetaan.*

Aikaisempina vuosina ennen Turun AMK:n yhtiöitymistä T&K-projektien omarahoitusosuudet oli varattu keskitetysti Yhteiset palvelut-sektorille (ent. kehittämisen tulosalue). Budjetointiperusteita muutettiin ja nykyisin tämä rahoitus on budjetoitu opetuksen sektoreille. Tutkijan näkemyksen mukaan tässä ratkaisussa on ollut hyvänä puolena se, että sektoreiden välinen kilpailu käytettävissä olevasta rahoituksesta on vähentynyt. Opetuksen sektorit voivat jakaa omarahoituksen keskitetysti tai tutkimusryhmittäin sen mukaan, miten itse näkevät parhaaksi toimintatavaksi. On tärkeää, että prosesseilla ja toimintatavoilla estetään tilanteet, joissa sisäistä kilpailua, esimerkiksi tutkimusryhmien välillä, voisi syntyä.

Silloin, kun hallinnollisesti yhdelle yksikölle palkattu henkilö tekee työtä toisen sektorin yksikölle, saattaa jäädä epäselväksi, onko henkilöstön palkkakuluihin budjetoitu riittävästi rahoitusta. Ongelma on pienimuotoinen opetuksen osalta ja tilanne saadaan korjattua päälliköiden välisellä keskustelulla silloin, kun on kyse opetuksen sektoreiden välisestä toiminnasta.

Nykyisen budjetointikäytännön mukaan Yhteiset palvelut -sektorin palkka- ja muut kulut otetaan pääsääntöisesti ensin "päältä pois". Näin ollen, jos Yhteiset palvelut -sektorin henkilö tekee opetustyötä opetuksen sektorille, palkkakulua ei budjetoida tuplasti opetuksen sektorille. Asia koskee myös kustannusten kohdistamista, eli kulut tulee jättää sille kustannuspaikalle, mihin kulu on budjetoitu. (Suullinen tiedoksianto talousjohtaja Lakka 15.11.2018.)

*T&K-toiminnassa tilanne on eri ja asia koskettaa kymmenien henkilöiden palkkakulujen budjetointia. TKI-palveluiden yksikön henkilöstön osalta ongelma liittyy lähinnä hankevalmistelutyön osuuteen varattua budjettirahoitusta. Tämän hetkisen budjetointikäytän-*



nön mukaan TKI-palveluiden kustannuspaikalle budjetoidaan vain osa yksikön henkilöstön palkkakuluista. Esimerkiksi vuodelle 2019 TKI-palveluiden kustannuspaikalle tullaan budjetoimaan arvioitu summa, joka on n. 35% yksikön kokonaispalkkakulusta. Loppuosuus palkasta pitäisi budjetoida ja lopulta myös kohdistaa toteutuneiden työtuntien perusteella opetuksen sektoreille projektien toteutusten ja valmistelupalkkojen osalta. (Suullinen tiedoksianto TKI-palvelupäällikkö Krappe 19.11.2018.)

T&K-toimintaa toteuttaville sektoreille kohdistetaan palkkakulut tehdyn työn mukaisesti TKI-palveluiden henkilöstön projekti- ja valmistelutyön kustannukset, joten kulut tulee myös budjetoida opetuksen sektoreille. Projektien valmistelutyötä tekevät sekä TKI-palveluiden yksikön henkilöstö, että eri sektoreiden opetushenkilöstö tai muu henkilökunta. *Seuraavan vuoden projektivalmistelutyön määrän tarkka tarve ei ole tarkasti tiedossa budjetointivaiheessa tai välttämättä edes ennen kuin valmistelutyö aloitetaan.* Valmisteluprosessiin tarvittava työn määrä arvioidaan ja varataan usean eri yksikön tai tutkimusryhmän budjettiin. *Eri sektoreiden budjeteista ei välttämättä ole suoraan eroteltavissa nimenomaisesti TKI-palveluiden henkilöstön valmistelupalkkojen osuus.*

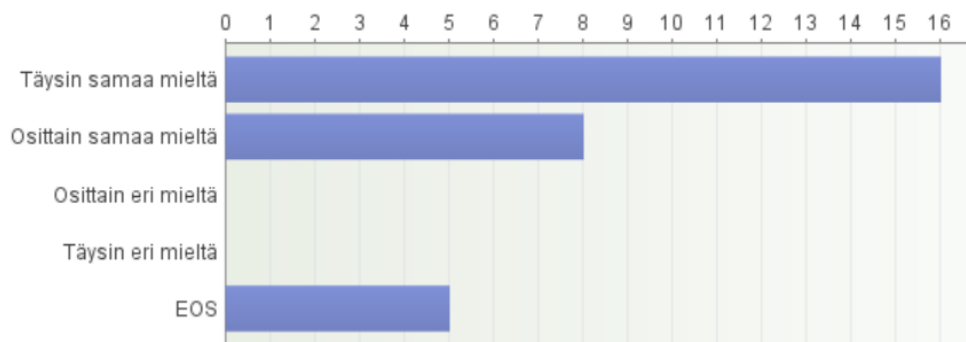
*Kun budjetti tehdään useassa paikassa bottom-up menetelmällä usean henkilön arvioiden perusteella, on riskinä, että valmistelupalkkoja ei tule budjetoiduksi riittävästi.* Erilaisista budjetointiratkaisuista on mahdollista keskustella, *mutta riittävästä palkkabudjetin määrästä koko Turun AMK:n tasolla tulisi huolehtia.* Yksikkötasolla budjetin saaminen oikealle tasolle on myös tärkeää, jotta kustannuksia voidaan hallita ja varmistaa talouden kehittyminen jokaisella vastuualueella. Valmistelutyön budjetin hajauttamisella on myös työllistävä vaikutus siinä suhteessa, että kustannusten kohdistusvaiheessa TKI-palveluiden henkilön on aina varmistettava, mihin hän TEPPO-järjestelmän kautta palkkakulunsa kohdistaa, sillä eri sektoreilla on erilaiset käytännöt

*Yhteenvedona budjettien oikeudenmukaisuudesta, realistisuudesta ja vakaudesta voidaan todeta, että runsas kolmannes vastaajista koki, ettei heidän budjettinsa ole oikeudenmukainen, realistinen ja vakaa eri vuosina eli ennustettava.* Syynä tähän on perusrahoituksen ja ulkoisen rahoituksen vaihtelu yhdistettynä toiminnan muutoksiin ja budjetointiohjeisiin. Ylimmältä johdolta annetut sektorikohtaiset perusrahoituksen summat määrittävät osaltaan budjetin suuruutta. Budjetoinnin ohjelukuihin päästäkseen, esim. opetuksen sektoreilla koulutusjohtajat joutuvat tekemään sektorin sisäisessä budjetoinnissa ratkaisuja, jotka määrittävät KT-päälliköiden lopulliset budjetit.

## TEPPO-järjestelmän hyödyllisyys

Kysymykseen TEPPO-järjestelmän avusta ulkoisen rahoituksen ennustettavuudessa vastasi 29 henkilöä ja 83% heistä olivat täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä siitä, että TEPPO-järjestelmä tulee auttamaan ulkoisen projektirahoituksen ennustettavuudessa. Kuvio 24 havainnollistaa vastausten jakautumista vaihtoehtojen välillä. Johtajien ja tutkimusryhmän vetäjien -vastaajaryhmissä kaikki totesivat olevansa tätä mieltä täysin- tai osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Vastausvaihtoehtoon en osaa sanoa vastasi 17% vastaajista. Vastaukset sijoittuivat liiketoiminnasta vastaavien- (50% vastaajaryhmästä), yhteisten palveluiden päälliköiden (33%) sekä yhden koulutus- ja tutkimuspäällikön (14%) vastaajaryhmiin.

Vastaajien määrä: 29



Kuvio 24. TEPPO-järjestelmä ja projektirahoituksen ennustettavuus.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että TEPPO-järjestelmä koetaan hyväksi välineeksi projektirahoituksen ennustettavuuden apuna. Kukaan vastaajista ei ollut täysin- tai osittain eri mieltä väittämän kanssa.

## Ruori tiedonsaantivälineenä

29 vastaajasta 21 henkilöä eli 72 % ilmoitti käyttävänsä Ruoria tiedon hakemiseen. Vastaajat, jotka ilmoittivat käyttävänsä Ruoria tiedon hakemiseen, saivat vastattavakseen kaksi Ruoriin liittyvää kysymystä. Ensimmäisessä jatkokysymyksessä heiltä tiedusteltiin miten tärkeinä he pitävät Ruorista löytyviä mittari- tai muita tietoja. Annettuihin valmiisiin vaihtoehtoihin annettiin 19 – 21 vastausta alla olevan taulukon 3 mukaisesti.

Vastaajien määrä: 21

	Erittäin tärkeitä	Tärkeitä	Ei niin tärkeitä	Yhteensä
Rahoitusmittarien kehittyminen	14	5	1	20
Talouden mittarit	12	7	1	20
Toimintasuunnitelmat	13	7	0	20
Pitkän tähtäimen toimintasuunnitelmat	4	12	5	21
Kuukausiraportointi	3	13	3	19
AMK-projektien tilanne	5	11	4	20
Aluevaikuttavuus-tilastot	4	13	3	20
Henkilöstön määrä	5	12	3	20
Opiskelijoihin ja opiskeluun liittyvät mittarit (esim. opiskelijamäärä)	10	10	1	21

Taulukko 3. Ruorin mittari- ja muiden tietojen tärkeys.

Annettujen vastausten perusteella on selvästi havaittavissa, että rahoitusmittarien kehittyminen (70 % vastaajista), talouden mittarit (60 %) ja toimintasuunnitelmat (65 %) on valittu useimpien vastaajien toimesta erittäin tärkeiksi tiedoiksi. Tärkeitä tietoja ovat pitkän tähtäimen toimintasuunnitelmat (57 %), kuukausiraportointi (68 %), AMK-projektien tilanne (55 %), aluevaikuttavuus-tilastot (65 %) ja henkilöstön määrä (60 % vastaajista). Opiskelijoihin ja opiskeluun liittyvät mittarit arvioitiin yhtä monta kertaa erittäin tärkeäksi tai tärkeäksi.

Toimintasuunnitelmia lukuun ottamatta kaikki vastausvaihtoehdot saivat pienen osan vastaajista toteamaan, että tiedot eivät ole niin tärkeitä. Kaksi useimmiten valittua ei niin tärkeää tietoa olivat pitkän tähtäimen toimintasuunnitelmat ja AMK-projektien tilanne. *Annettujen vastausten perusteella voidaan päätellä, että kaikki Ruori-järjestelmästä nyt löytyvät mittaritiedot ovat selvästi tarpeellisia.*

Toisessa jatkokysymyksessä pyrittiin selvittämään, onko vastaajilla toiveita tai tarpeita sellaisista laadullisista tai määrällisistä mittari- tai muista tiedoista, mitä Ruori-järjestelmästä ei tällä hetkellä ole saatavissa. Vastauksia annettiin viisi kappaletta ja niistä nousi esiin tiedontarpeita ja muita Ruoriin liittyviä kommentteja:

”... Ruorista (tai jostakin muualta) olisi hyödyllistä saada ajantasaisempaa tietoa ainakin kv-liikkuvuuslukujen toteumasta vuoden mittaan.”

”... selkeä tilasto henkilöstömäärästä yksiköittäin ja työsuhteiden laadusta sekä eläköityneistä vuosittain. ...”

”Läpäisy eri koulutuksittain, eli montako prosentti normiajassa, normi+1 ajassa. ...”

”... Keskimääräinen valmistumisaika koulutuksittain...”

"... Opiskelijoiden pysyvyys eli miten koulutuksittain kehittyä läsnäolijoiden määrä suhteessa alussa aloittaneeseen määrään."

"Olisi mahtava sieltäkin nähdä tutkimusryhmätason tietoa."

"... en juurikaan käytä Ruoria esim. talouden seuraamiseen. ... tiedot saan taloudesta muuta kautta; Ruori on ehkä parempi tässä mielessä AMK-tason tietojen seurantaan."

## Taloustietojen esittely

Avoimeen kysymykseen taloustietojen käsittelystä yhteisissä tilaisuuksissa annettiin 27 vastausta. Tärkeimmiksi talouteen liittyviksi asioiksi, joita käsitellään, tai tulisi käsitellä, erilaisissa yhteisissä tilaisuuksissa nostettiin seuraavia asioita:

"Koko amkin taloustilanne ja myös sektorikohtainen tilanne kuukausittain, henkilöstökokouksissa harvemmin ..."

"... Tilanne suhteessa budjettiin. Katsaus talouden kehittymiseen pidemmällä aikajänteellä."

"Seuraamme omassa yksikössä säännöllisesti kuukausittain yksikkötason talouden toteutumista, tutkimusryhmien toteumaa ja valmistuvien määrää. Muita mittareita harvemmallalla syklillä."

"Tilinpäätös Talousennusteet"

"Ulkoisen rahoituksen määrä ja ministeriön rahoituksen määrä."

"Taloustilanne Toteuma Kate Myynti/liikevaihto"

"Suunnitelman ja toteuman erot ja niiden syyt. Toimenpiteet joita suositellaan kaikille. Ennuste."

"Kokonaistalous ja sen mahdolliset vaikutukset henkilöstön toimintaan."

"Henkilöstölle on hyvä avata budjetti ainakin karkealla tasolla. ... Omassa tutkimusryhmässäni käyn budjetin tarkemmin läpi, jotta säilyy läpinäkyvyys kaikille."

Useimmissa vastauksissa tuotiin esiin kuukausitasoisen seurannan tarpeellisuus, mutta myös neljännesvuosittainen seuranta oli joidenkin vastaajien mielestä riittävä. Eri tilaisuuksissa esitettävän taloustiedon koonnissa tulisi ottaa huomioon kohderyhmä:

"... Usein yleisinformaatiossa on vastaanottajien kannalta epärelevanttia sisältöä."

"Mitä isompi tilaisuus, sitä yleisemmällä tasolla. Yksikköni johtoryhmässä pitäisi käsitellä tarkemmin, esim. kuukausittain jotain sovittua tiettyä raporttia."

"Mielestäni keskeisimmät asiat ovat tulleet esiin henkilöstökokouksissa, tarpeen vaatiessa voitaisiin ehkä talousasioita käsitellä yksityiskohtaisemmin yksikön omissa kokouksissa"

Vastauksissa tuotiin esiin myös yleisellä tasolla muita talouteen ja sen kehittymiseen liittyviä asioita, joita pitäisi nostaa esiin eri tilaisuuksissa. Vastauksissa korostuu tiedon kulun tärkeys.

"... tilaisuuksissa voisi kannustaa esimerkeillä taloudelliseen toimintatapaan kaikessa tekemisessä ja pohtia yhteisten toimintatapojen käyttöönottoa."

"Ylipäätään levittää tietoa uusista talouteen liittyvistä järjestelmistä sekä kouluttaa ja painottaa käyttämään niitä."

"Menojen jakautuminen ja mihin voimme vaikuttaa. Tulolähteiden ymmärtäminen sekä ulkoisen tulon tärkeyden sisäistäminen..."

"... Yksikköön pitää päällikön välittää tarpeellinen tieto päällikköfoorumeista ja johdoryhmistä."

"Henkilöstökokouksissa se, että jokaisen tekeminen vaikuttaa ja TEPPOon on tosiaan kirjattava hanketunnit joka kuukausi. ..."

*"Rahanjaon perusteet ja tavoite oikeudenmukaisuuteen rahanjaossa."*

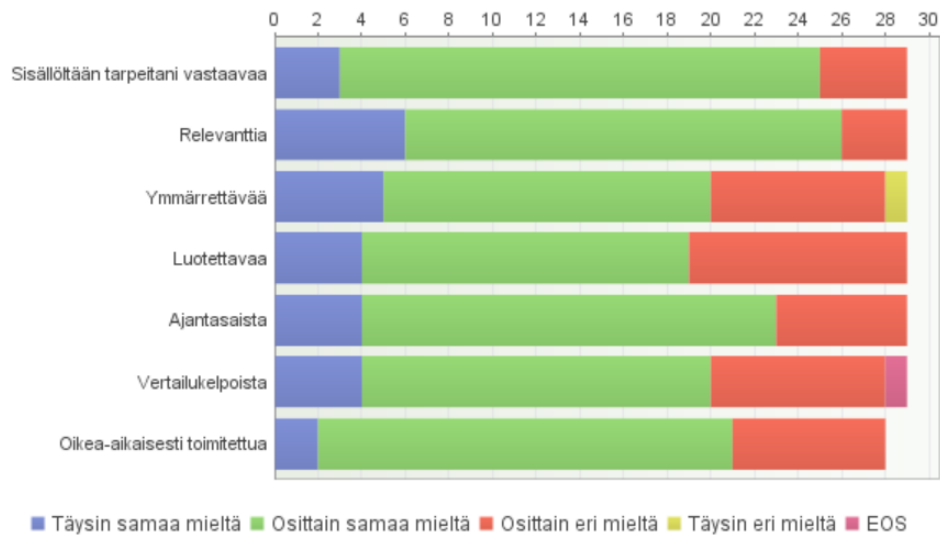
Yhteenvetona voidaan todeta, että tärkeimmät tiedotettavat talustilanteen tiedot ovat mm. tilinpäätöksen tiedot, tulorahoituksen jakautuminen (perusrahoitus, T&K-tulot ja liiketoiminnan myynti ja kate), budjetin rakentuminen, talouden toteuma suhteessa budjettiin ja tilikauden ennuste sekä mahdolliset syyt budjetin ja toteuman eroihin.

### **Muuta huomioitavaa taloustietoihin liittyen**

Kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan sitä, miten hyvän talousraportin ominaisuudet täytyvät heidän saamissaan taloustieto-raporteissa. Vastaajat saivat merkitä kysymyksen eri väittämiin ovatko he täysin- tai osittain samaa- tai eri mieltä väittämän kanssa. Valittavissa oli myös vaihtoehto en osaa sanoa. Lähes jokaiseen väittämään annettiin 29 vastausta. Väittämään, että taloustieto on oikea-aikaisesti toimitettua, vastasi 28 henkilöä.

Kuvio 25 esittää kaikkien vastaajien valinnat annetuille hyvän talousraportin ominaisuuksille. Pääosin vastaajat ovat osittain (keskimäärin 62 %) sitä mieltä, että heidän saamansa taloustieto täyttää taulukossa esitetyt hyvän raportin ominaisuudet. Osittain eri mieltä on 23 % ja täysin samaa mieltä on 14 % vastaajista.

Vastaajien määrä: 29



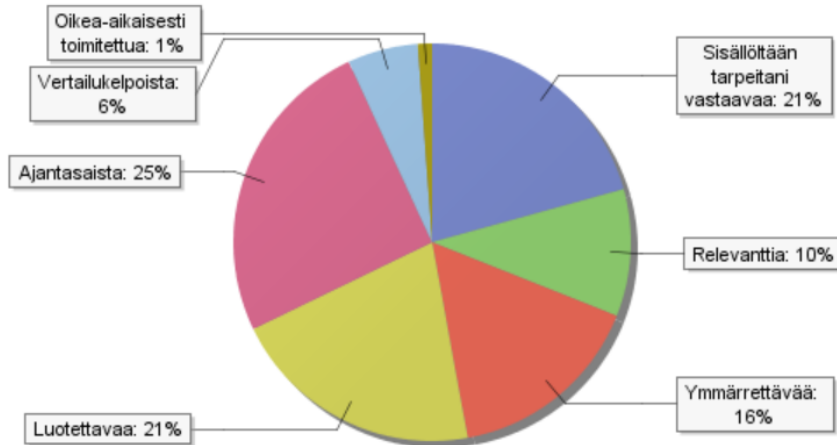
Kuvio 25. Hyvän talousraportin ominaisuuksien täyttyminen Turun AMK:ssa.

Ne talousraportin ominaisuudet, joihin oli useimmin valittu vaihtoehdot täysin- tai osittain samaa mieltä, kolmen eniten valintoja saaneiden kärkeen nousevat ominaisuudet relevanttius, sisällöltään tarpeita vastaava ja ajantasainen. Osittain- tai täysin eri mieltä vaihtoehdot valittiin useimmin ominaisuuksille luotettava, ymmärrettävä ja vertailukelpoinen.

### Talousraportoinnin tärkeimmät ominaisuudet

Vastaajat saivat valita edellisessä kysymyksessäkin olevien hyvän talousraportin ominaisuuksista kolme omasta mielestään tärkeintä ominaisuutta. 29 vastaajaa valitsi kolme tärkeimpänä pitämäänsä ominaisuutta. Kuvion 26 mukaisesti tärkeimpänä talousraportin ominaisuutena pidettiin ajantasaisuutta. Jaetulla toisella sijalla taloustiedon haluttiin olevan luotettavaa ja sisällöltään tarvetta vastaavaa.

Vastaajien määrä: 29



Kuvio 26. Tärkeimmät talousraportin ominaisuudet.

Kun näitä ominaisuuksia verrataan edellisen kysymyksen talousraportoinnin nykytilan-  
netta kuvaaviin ominaisuuksiin, huomataan, että n. 79 % vastaajista oli täysin- tai osittain  
samaa mieltä väittämän kanssa, että heidän saamansa taloustieto on ajantasaista. Osit-  
tain eri mieltä oli siten n. 21 % vastaajista. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä tai valinnut  
vaihtoehtoa en osaa sanoa tämän ominaisuuden kohdalla. Eri vastaajaryhmiä tarkastel-  
taessa suurin osa vastaajista oli valinnut vaihtoehdot täysin- tai osittain samaa mieltä  
väittämän kanssa, että heidän saamansa taloustieto on yleensä ajantasaista. *Poikkeuk-  
sen teki johtajien vastaajaryhmä, jossa suurin osa vastaajista (60%) oli osittain eri mieltä  
väittämän kanssa.* Ainoastaan Taideakatemia-sektorilla kukaan ei ollut osittain eri mieltä  
väittämän kanssa.

*Sisällöltään tarpeita vastaavana taloustietoa piti n. 86 %, sillä vastaajista suurin osa oli  
täysin tai osittain tätä mieltä.* Osittain eri mieltä oli n. 14 % vastaajista. Kukaan ei ollut  
täysin eri mieltä tai valinnut vaihtoehtoa en osaa sanoa tämän ominaisuuden kohdalla.  
Vaikka vain pieni osa vastaajista on osittain eri mieltä siitä, että saatava taloustieto vas-  
taa sisällöltään heidän tarpeitaan, vastaukset jakautuivat eri vastaajaryhmiin. *Ainoastaan  
johtajien vastaajaryhmässä kukaan ei ollut osittain eri mieltä väittämän kanssa.* Sekto-  
reittain tarkasteltuna eri mieltä väittämän kanssa olivat Yhteiset palvelut-, Teli (ent. Like)-  
ja Teli (ent. TYT) sektoreiden vastaajat.

*Täysin tai osittain samaa mieltä taloustiedon luotettavuuden kanssa oli n. 65 % vastaajista, ja osittain eri mieltä oli n. 35%. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä tai valinnut vaihtoehtoa en osaa sanoa tämän ominaisuuden kohdalla. Tällä hetkellä eri lähteistä saatavan tiedon luotettavuus oli ominaisuus, joka sai eniten valintoja vaihtoehdolle osittain eri mieltä. Vastaajaryhmittäin tarkasteltuna eniten osittain eri mieltä taloustiedon luotettavuudesta olivat koulutus- ja tutkimuspäälliköt (n. 43 %), tutkimusryhmän vetäjät (n. 43 %) sekä johtajat (40 %). Sektorikohtaisesti tarkasteltuna osittain eri mieltä väittämän kanssa oltiin eniten Teli (ent. Like)- ja Teli (ent. TYT) sektoreilla, joissa molemmissa 50% vastaajista valitsi tämän vaihtoehdon.*

Johtopäätelmänä voidaan todeta, että sisäisen talousraportoinnin luotettavuutta ja luotettavuusmielikuvaa on tarpeen edelleen parantaa.

## 8.2 Taloudellisten riskien hallinta

Tässä kappaleessa käsitellään varsinaisiin tutkimuskysymyksiin saatuja vastauksia kysymys kerrallaan talousraportointiin liittyvien kysymysten osalta.

### **Keskeisimmät taloudelliset riskit**

Avoimeen kysymykseen annettiin 25 vastausta. Asiantuntijaorganisaatiossa suuri osa kuluista aiheutuu henkilöstön palkkakustannuksista ja rahoitusta muihin kuluihin on rajallisesti. Tällöin resurssien riittävyys ja palkkarahoituksen määrä aiheuttavat toimintaan riskikohtia:

*"Henkilöstön työkuormitus on suuri ja monet tehtävät ovat henkilösidonnaisia. Pitkät äkilliset poissaolot voivat tuoda paitsi ylimääräisiä kustannuksia, myös haitata ... hankkeiden etenemistä tai koulutuksen toteutumista. Onnistuneet henkilörekrytoinnit ovat keskeisiä kehittämisen ja tavoitteisiin pääsemisen kannalta."*

*"... Henkilöstön käyttäminen budjetoitua laajemmin, eli yksiköiden budjettikurin pysyminen. ..."*

*"Projektien valmistelurahoituksen siirto [opetuksen] sektoreille ei ole ollut yksiselitteisen toimiva. ... Tällä hetkellä on tunne, että yksikön palkkarahojen olemassaoloa ei pysty kukaan osoittamaan. ..."*

*"Riittävien resurssien kohdistaminen sisäiseen tuotekehitykseen (= AMK:n toiminnan ja prosessien kehittämiseen)*



"Henkilöstömenot ovat suurin menoerä, taloudessa pitää pystyä varautumaan palkkakustannuksiin."

TKI-toiminnan rahoituksen saamisen, projektien toteutusten onnistumisten, projektivalmisteluiden- ja omarahoituksen riittävydessä nähdään riskejä.:

"... sektorin hanketoimijoiden vaihteleva osaaminen voi vaikuttaa projektirahoitusten saamiseen ja projektien viemiseen tavoitteiden mukaisesti maaliin."

"Hankkeiden läpimeno ja hankehakemukseen panostettu tuntimäärä."

"... Henkilöstö ei jostakin syystä kirjaa tunteja projekteille, ... Ei oikeasti ymmärrä, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. ..."

"Ulkoisen rahoituksen riittävyys. Sisäisen kilpailun lisääntyminen."

"Ulkoisen tulokertymän jääminen budjetoidusta. ... Omarahoituksen loppuminen. Huonon rahoitussuhteen omaavat projektit – ymmärrys mihin kannattaa lähteä ja mihin ei."

"... Ongelma on myös tutkimusryhmien budjetoinnissa: projektien valmisteluun ei ole rahaa ja siitä aiheutuva riski on iso koko amkia ajatellen."

"Ulkoisen rahoituksen saaminen on erittäin oleellista, koska olemme palkanneet aika paljon henkilöstöä sen turvin."

"Ulkoisen rahoituksen "kotiuttamisen" epäonnistuminen."

"Pienen [tutkimus]ryhmän ulkoisen rahoituksen toteutuminen vaikuttaa voimakkaasti toiminnan tasoon ja työntekijöiden määrään."

Yllättävät menot ja tiedon ajantasaisuus nousivat esiin riskeinä. Vastauksissa tuotiin esiin menoeriä, jotka ovat yllättävistä muutoksista johtuvia, mutta myös sopimusperusteisia. Erityisesti liiketoiminnan osalta tunnistettiin riskeiksi kustannusten kohdistamisesta johtuvat ja kannattavuuteen vaikuttavat riskitekijät:

"Vuoden aikana tulevat yllättävät ja välttämättömät menoerät, joihin ei ole varauduttu eli yhtäkkiset toiminnan muutokset, joista syntyy menoja"

"Taloustieto esim. SAP laahaa perässä tai siellä tapahtuu omituisia asioita, esim. samana päivän klo 12 ja klo 14 luvuissa voi olla kymmenien tuhansien ero. ... Aloituspaiikkojen jatkuvat muutokset."

"Ennakoimattomuus aiheuttaa sen, että vasta loppuvuodesta näemme menojen ja tulojen suhteen."

"Suurien kuluerin kaatuminen tileille ennustamattomina. Esim sivutoimisten opettajien palkkakulut."

"Jonkinlainen riski on pitkäaikaiset hankintasopimukset, jos niihin joudutaan sitoutumaan suuressa määrin. ..."

"Katteen seuraaminen vaikeaa. Tiedot eivät ole ajan tasalla"

"Kulujen kohdistamishaasteista johtuva haasteellinen kannattavuuslaskenta"

"Koulutuspalveluiden tuotteistaminen ja suunnittelu tehdään riskirahoituksella (opettajan tunnit ... kohdennetaan palveluun), mutta koulutusta ei välttämättä saada myydyksi ja tulot jäävät saamatta."

Yhteenvetona voidaan todeta, että keskeisimmät talouden riskit liittyvät resurssien riittävyyteen, projektitoiminnan toteutumiseen ja valmistelu- sekä omarahoituksen riittävyyteen ja ulkoisen rahoituksen saamiseen. Myös yllättävät menoerät, toiminnan muutokset ja taloustietojen päivittymisen hitaus koetaan riskeiksi.

### **Keinot talousriskien hallitsemiseksi**

Avoimeen kysymykseen annettiin 24 vastausta. *Osa vastaajista totesi, että keinoja riskien pienentämiseen ei juuri ole*, mutta suurimmassa osassa vastauksista keinoja löytyi:

"Huolellisella budjetoinnilla ja talouden seurannalla. Selkeillä ja yhtenäisillä käytänteillä. Varmistamalla, että tulo-rahoitusta ei käytetä ennen kuin se on myönnetty."

"Tarkka suunnittelu: työsuunnitelmat joustaviksi, työsuunnitelmat sisältävät laajoja kokonaisuuksia."

"Arkisen talouden säännöllisellä seurannalla ja johtamisella, pitkäjänteisellä ulkoisen rahoituksen hakemiseen panostamalla."

"Seuraamalla toteutuneita työtunteja ja muita kuluja sekä pyrkimällä varmistamaan, että hankkeet onnistuvat siinä mihin ovat saaneet rahoitusta."

"Pitkäjänteisellä suunnittelulla ja tulosaluetasoisella hankevalmistelun resursoinnin kehittämisellä"

"Tekemällä kustannusarviot ja hinnoittelut oikein. Opettajien tuntien sopiminen KT-päälliköiden kanssa joustavasti ... erityisen tärkeää palveluliiketoiminnan kannalta."

"Esimiestyötä kehittämällä."

"Punnitaan aina tilannekohtaisesti pitkäaikaisia sopimuksia."

"Ennakoimalla talousarvioon jonkin verran odottamattomiin menoihin."

Talourisrkejä koettiin voitavan hallita huolellisella budjetoinnilla ja ennustamisella sekä pitkäjänteisellä ja viisaalla hankkeiden töiden ja henkilöstöressurssien suunnittelulla. Toisaalta osa vastaajista koki, että merkittäviä keinoja talourisriskien hallitsemiseen ei ole olemassa.

### **Suurimmat esteet talourisriskien pienentämiselle**

Avoimeen kysymykseen annettiin 20 vastausta. Erityisesti johtajien sekä koulutus- ja tutkimuspäälliköiden vastaajaryhmissä tuotiin esiin huoli henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen säilyttämisestä käytettävissä olevan rahoituksen ja työtehtävien määrän puitteissa ja vaikutuksesta taloudellisten riskien pienentämisen esteenä:

*"Henkilöstön jaksaminen, jos ei voida palkata riittävästi tekijöitä työhön ja osaamisvajaisiin"*

*"Työskentelyilmapiiri tulisi saada pidettyä positiivisena ja henkilöstön työkuormitusta tulisi pystyä vähentämään. Tämän jälkeen talouteen ja toimintaan liittyvät asiat ovat lähinnä teknisiä ja hoidettavissa."*

*"Henkilöstön kuormittuneisuus ja työkuvien pirstaleisuus."*

Eri vastaajaryhmissä tuotiin esiin Turun AMK:n ulkopuolelta sekä sisäpuolelta tulevat riskien pienentämisen haasteet ja esteet sekä pitkien sitoumusten aiheuttamat haasteet ja pitkäjänteisen suunnittelun ja toiminnan puute.

*"okm-rahoituksen ennustettavuuden heikkous, vaikeus vaikuttaa tilakustannuksiin."*

*"Amkien keskinäinen nollasummapeli, TKI- rahoitusohjelmien muutos tai ajat, jolloin niitä ei alakaan, ..."*

*"Kilpailu toisten toimijoiden kanssa. Turun AMK:n henkilöstön osaamisen taso."*

*"Systemaattisuuden puute"*

*"Ihmiset eivät noudata sovittuja toimintatapoja. Inhimilliset virheet."*

*"Toiminnan äkkikäännökset ja muutokset kesken vuotta. Pitkän tähtäimen suunnittelu ja ennakointi ei ole luontainen osa toiminnan suunnittelua"*

*"kiire, ison työmäärän keskellä vaikeus tarkastella asioita pitkäjänteisesti, ..."*

Budjetoinnista ja talouden seurannasta aiheutuvia haasteita ja esteitä riskien pienentämiselle ovat seurantatiedon ajantasaisuuteen liittyvät asiat sekä sovittujen budjetointiperusteiden aiheuttamat haasteet. Edelleen myös ulkoisen rahoituksen saamisen tärkeys nousi esiin:

”Talouden seurantatietojen puutteet mm. SAPissa ei näy budjettiluvut vaikka kolmannes vuodesta kohta kulunut. Riskeihin ei pääse käsiksi ellei ajantasaista ja luotettavaa talousdataa ole tarjolla.”

”... eriäviä mielipiteitä TKI:n budjetoinnista. Toivon, että erilaisia mielipiteitä voidaan kuunnella, asiasta voidaan oikeasti keskustella ja että erilaisia budjetointitapoja voitaisiin testata.”

”Budjetoinnissa otettava huomioon myös pitkän tähtäimen muutokset eli esim. vuonna 2020 tuleva VARHE-maksun muutos ... Muutenkin pidemmän aikavälin [muutosten huomioiminen] (kuin vain budjettikausi) auttaa varautumisessa tulevaisuuteen.”

”Ajantasaisen oikean tiedon saaminen”

”Suurimpana haasteena on *uusien hankkeiden saaminen*.”

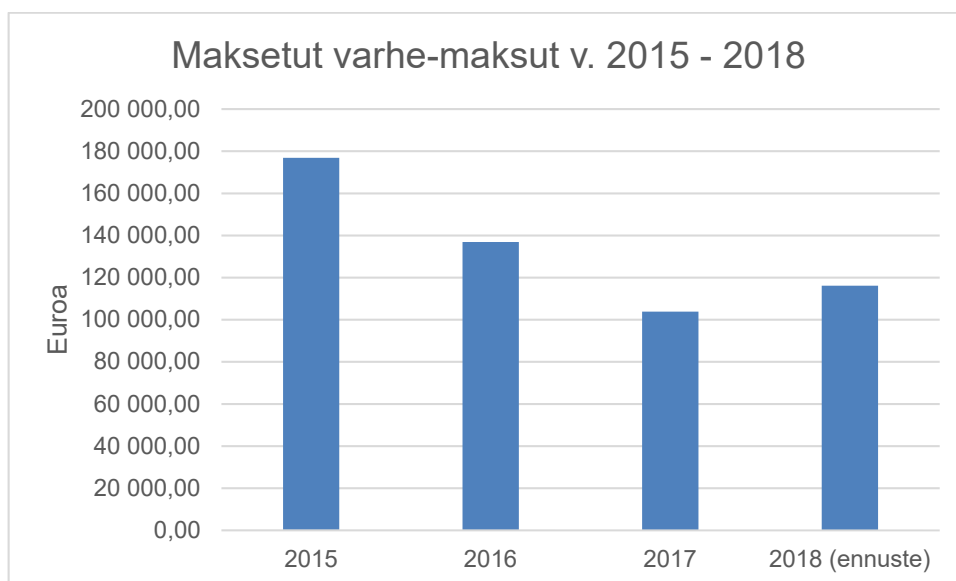
”Olemme onnistuneet ulkoisen rahoituksen hankkimisessa (mielestäni) todella hyvin. Samalla olemme käytännössä tulleet siitä hyvin riippuvaisiksi. Jos emme pysty uudistumaan tässä jatkuvasti, olemme nopeasti suurissa ongelmassa.”

Kyselyn vastauksissa nousi esiin varhaiseläkemaksujen (varhe-maksu) nousu lähivuosien aikana. Vastaushetken jälkeen on selvinnyt, että maksut eivät tämän hetkisten tietojen mukaan tule kuitenkaan nousemaan siinä määrin, mitä kyselyn vastausaikana oli ollut tiedossa.

Varhe-maksu määräytyy työnantajan koon perusteella ja suurilla työnantajilla varhe-maksu muodostuu täysin eläkemenoon perustuvana. *Työnantajan on mahdollista pyrkiä pienentämään tai jopa välttämään varhe-maksuja tukemalla työssä jaksamista erilaisilla työhyvinvointitoimilla ja tarjoamalla mahdollisuuksien mukaan vaihtoehtoja varhaiseläkkeelle.* Näitä vaihtoehtoja ovat mm. osatyökyvyttömyyseläke täyden työkyvyttömyyseläkkeen sijaan, ammatillinen kuntoutus ja työtehtävien muutos. (Keva 2018.)

Turun AMK:n maksamat varhe-maksut ovat pysytelleet edellisinä vuosina melko tasaisina, kuten kuvio 27 osoittaa. *Suuresta henkilöstömäärästä huolimatta varhennetulle eläkkeelle on viime vuosina joutunut jäämään vain yksittäisiä henkilöitä.* Turun AMK:ssa pyritään ehkäisemään erilaisilla keinoilla henkilökunnan varhaiselle eläkkeelle joutumista. Ennen Turun AMK:n osakeyhtiöitymistä aiheutuneet varhe-maksuvastuut siirtyivät

osakeyhtiön vastattaviksi. (Suullinen tiedoksianto henkilöstöpäällikkö Kykkänen 4.10.2018.)



Kuvio 27. Turun AMK:n maksamat varhe-maksut. (Turun AMK 2018)

Vuosien 2012 – 2015 aikana Suomen valtion hallitukset ovat vähentäneet korkeakoulutuksesta n. 280 miljoonaa euroa. Rahoituksen vähentyessä korkeakoulut ovat olleet pakotettuja käymään yt-neuvottelukierroksia. (Savon Sanomat 16.1.2016.) Jos työnantaja irtisanoo tai lomauttaa ikääntyneen työntekijän ja tämä on jäänyt pitkäaikaisesti työttömäksi tai lomautetuksi, voi työnantaja olla velvollinen maksamaan omavastuumaksua. Tällä maksulla rahoitetaan työttömyysetuusmenoja, jotka ovat aiheutuneet irtisanomisista ja lomautuksista. Maksuvastuu perustuu lakiin työttömyysetuuksien rahoituksesta. (TVR 2018.) Täysimääräinen omavastuumaksu lain mukaisten kriteerien täytyessä on 90% etuusmaksusta kun yrityksen palkkasumma 33 336 000 euroa (Laki työttömyysetuuksien rahoituksesta).

Turun AMK välttyi omavastuumaksuilta vuoden 2014 aikana käytyjen yt-neuvotteluiden ja niiden seurauksena toteutuneiden irtisanomisten jälkeen (suullinen tiedoksianto henkilöstöpäällikkö Kykkänen 4.10.2018 ja 19.10.2018).

*Yhteenvedona talousriskien hallinnan esteistä todettiin, että perusrahoitus on ennustamatonta ja eri ammattikorkeakoulut kilpailevat siitä nolla-summapelin mukaisesti. Uusien T&K-projektien saamista on vaikea ennustaa ja aiheuttaa toiminnan uudelleen järjestelyä. Henkilöstö kärsii liiasta kiireestä ja jaksaminen on epävarmaa. Henkilöstön osaami-*

*sessä ja toiminnan systemaattisuudessa on puutteita. Talousdata ei ole aina ajantasaista. Kaiken kaikkiaan talouden sopeuttamiseen liittyy siten merkittäviä esteitä lyhyellä aikavälillä.*

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISKOHTEET

Turun AMK:n tulo-rahoituksessa on monia epävarmuustekijöitä. Valtion perusrahoituksen määrä on pienentynyt runsaasti viimeisten vuosien aikana. Valtion kaikille ammattikorkeakouluille varaaman rahoituksen määrä ja voimassa oleva rahoitusmalli aiheuttavat epävarmuutta ja vaihtelua rahoituksen vuosittaiseen määrään. Perusrahoituksen las-kiessa, entistä tärkeämmäksi on noussut muun rahoituksen saaminen, joita saadaan T&K-toiminnan tukiosuuksina ja liiketoiminnan tuloina.

Näistä rahoituksista myös kilpaillaan Turun AMK:n ulkopuolisten tahojen kanssa. *TKI-toiminnassa rahoitusohjelmien vaihdokset aiheuttavat todennäköisesti notkahduksen ulkoisen rahoituksen määrään.* Ristiinsubventointikiellon vuoksi liiketoiminnassa on huomioitava kaikki yleiskustannukset, jotka nostavat annettavien tarjousten loppusummaa jopa niin paljon, että emme välttämättä pysty kilpailemaan muiden toimijoiden kanssa.

*Mahdollisuudet vaikuttaa Turun AMK:n ulkopuolisiin tahoihin ovat rajalliset.* Johdon ja OKM:n välisissä keskusteluissa asioista voidaan keskustella, mutta valtion perusrahoituksen väheneminen koskettaa kaikkia ammattikorkeakouluja. Niinpä rahoitusmallin mit-tareiden saavuttaminen mahdollisimman hyvin on keino pyrkiä parantamaan tulevana vuosina saatavaa rahoitusta. Riskinä, ei pelkästään Turun AMK:lle, tai kaikille ammatti-korkeakouluille, vaan koko yhteiskunnalle on se, miten vähenevällä rahoituksella pystytään vähintäänkin ylläpitämään koulutuksen laatu ja valmistuvien opiskelijoiden osaami-nen.

Tärkeimmät tässä tutkimuksessa havaitut asiat ovat.

1. Jopa 41 %:a vastaajista totesi vastualueensa budjetin olevan epäoikeudenmu-kainen.
2. Yksi kolmasosa vastaajista totesi, että budjetti ei ole vakaa eri vuosina.
3. Noin yksi neljäsosa vastaajista totesi, että budjetti ei ole realistinen.
4. Taloudellisten riskien hallinnan pienentämiseen ja talouden sopeuttamiseen liit-tyy monia esteistä lyhyellä aikavälillä.

## 9.1 Havaitut kehittämiskohteet

Tässä kappaleessa käsitellään kehittämiskohteita tarkemmin aihealueittain: Budjetointi, talousraportointi sekä talouden riskit ja -sopeuttamiskeinot sekä muut esiin nousseet asiat. Talouden kokonaisuuden osa-alueet liittyvät kuitenkin tiiviisti toisiinsa, joten aihealueiden sisällä käsiteltävät asiat liittyvät usein muihinkin osa-alueisiin.

### **Budjetointi**

Budjetoinnin osalta tärkein tutkimuksessa esiin noussut havainto on se, että vastaajien joukossa oli yllättävän paljon kokemuksia siitä, että heidän omien vastuualueidensa budjetit ovat epäoikeudenmukaisia (41%), epärealistisia (27%) tai epävakaista eri vuosina (33%).

Kustannukset nousevat jatkuvasti, mutta käytettävissä oleva raha on pienentynyt edellisten vuosien tasosta koko Turun AMK:ssa. Rahan vähenemisen vaikutus heijastuu alemmille organisaation tasoille. Sovitun budjetointikäytännön mukaisesti käytettävissä oleva perusrahoitus jaetaan sektoreille, jotka edelleen jakavat sitä yksiköille.

*Niukan perusrahoituksen jakaminen tasapuolisesti koulutukseen, hallinnollisiin toimintoihin ja T&K-projektien oma- ja valmistelurahoitukseen ei ole helppo tehtävä ja voi johtaa joissakin kohdin budjetin epärealistisuuteen. Epärealistisuus voi näkyä esim. niin, että budjetin tiedetään jo sen valmistuessa olevan liian pieni. Henkilökunnan määrä ja työvoiman tarve pysyvät useimmiten vuosittain suurin piirtein samalla tasolla, mutta esimerkiksi organisaation sisäisistä muutoksista tai toiminnan tarpeista johtuen yhden yksikön henkilökunnan määrä voi muuttua paljonkin edelliseen vuoteen verrattuna. Tämän tulisi heijastua budjetin suuruuteen.*

*Jos yhdessä yksikössä ei ole tapahtunut suuria muutoksia esim. henkilöstön sijoittumisen, toiminnan muutosten tai strategisten sopeuttamisten, kuten koulutuksen lakkauttamisen vuoksi, vuosittaisen perusrahoituksen budjetoidun summan tulisi noudattaa suurin piirtein samaa tasoa. Tietenkin on huomioitava Turun AMK:n perusrahoituksen vaihtelun määrä. Jos näin ei tapahdu, tai yksikön vetäjä ei saa tietoonsa syitä poikkeamille, voidaan tämä kokea kohtuuttomana yllätyksenä.*



Nykyisen tahtotilan mukaan T&K-projektien valmisteluiden ohjaus halutaan pitää ope- tuksen sektoreilla ja TKI-palveluilta haetaan tarvittaessa apua valmistelutyön tekoon. *Riittävän valmistelutyön budjetoinnin varmistamiseksi tutkijan jatkokehittämisselhdotus on, että arvioidaan kirjanpidon historiatietojen ja tulevaisuuden näkymien avulla summa, joka TKI-palveluiden henkilöstön valmistelupalkkoihin arviolta tarvitaan seuraavan tili- kauden aikana. Tämän jälkeen summa jaetaan edellisten vuosien valmistelukustannus- ten jakautumisen perusteella eri sektoreiden työluvaksi, joka tulee huomioida budjetoin- tivaiheessa TKI-palveluiden henkilöstön palkkavarauksina. Lisäksi valmisteluihin tulee varata oman sektorin henkilöstön valmistelupalkat.*

Tämä ratkaisu säilyttää valmisteluiden ohjauksen sektoreilla, mutta ei poista palkkojen kohdistusvaiheen työllistävää vaikutusta. *Tämä helpottuu joko laatimalla kaikille sekto- reille yhtenäiset käytännöt valmistelupalkkojen kohdistusten suhteen tai budjetoimalla kaikki valmistelukulut TKI-palveluiden yksikölle.*

*Budjetoinnin osalta viestinnällinen kehityselhdotus on, että yksiköiden ja tutkimusryhmien valmiit budjetit jaetaan mahdollisimman nopeasti tiedoksi niistä vastaaville henkilöille. Myös budjetoinnin perusteita tulisi avata, etenkin jos budjetissa on tapahtunut oleellisia muutoksia. Tieto voi osaltaan vähentää epäoikeudenmukaisuuden tunteita.*

## **Talousraportointi**

Tarpeellisimmat talouden tiedot ovat melko hyvin eri toimijoilla saatavilla ja pääosin tie- toja pidetään täysin tai osittain hyvän talousraportin ominaisuudet täyttävinä. Tietoja ote- taan itse eri järjestelmistä tai niitä pyydetään muilta henkilöiltä. Jonkin verran ongelmia on mm. raporttien sisällön tulkitsemisessä tai valmiiden raporttien löytämisessä kirjanpi- tojärjestelmästä. Osassa vastauksista tuotiin esiin erilaisten omien seurantataulukoiden ylläpitämisen tarve.

Järjestelmistä suoraan otettu tieto ei aina kerro koko totuutta, sillä esimerkiksi kirjanpi- dosta saatava tieto on jo tapahtunutta, eikä ennakoi tulevaa. Tällä historiatiedolla, bud- jettiin verrattuna, kuitenkin pärjätään melko pitkälle talouden seurannan kanssa organi- saation eri tasoisen tiedon haussa. *Ylemmillä organisaatiotasolla tarve talouden tulevai- suuden tilanteen ennustamiselle kuitenkin korostuu. Tällöin tarvitaan myös ajantasaista tietoa T&K-toiminnan ulkoisen rahoituksen osuuksista sekä liiketoiminnan tuloista.*

Tutkimuksen tuloksista oli selvästi havaittavissa, että TEPPO-järjestelmän koetaan tuoneen T&K-rahoituksen ennustettavuuden suhteen parannusta. Sen sijaan liiketoiminnan talouden kokonaisuuden seurannassa tilanne on eri.

*Kehittämiskohteena on liiketoiminnan talouskokonaisuuden seurannan ja toiminnan kehittämisen.* Tähän on jo Turun AMK:ssa ryhdytty ja vuonna 2019 käyttöön otettava ASKO-järjestelmä on askel oikeaan suuntaan. Tätä ennen TEPPO-järjestelmää olisi tarvittaessa mahdollista käyttää osittain hyväksi liiketoiminnan seurannassa. Esim. isompien yksittäisten liiketoiminnan muodossa järjestettävien koulutusten tai muiden palvelukokonaisuuksien toteutuksen aikaisen talouden seuranta olisi mahdollista järjestää TEPPO-järjestelmässä. ASKO-järjestelmä on kuitenkin suunniteltu tärkeän tarjous-tilaus-laskutus –prosessin seurannan perustaksi, jota TEPPO-järjestelmässä ei voida toteuttaa.

Tutkimusryhmän rahoituksen taloudenseurannassa voidaan käyttää apuna sekä kirjanpitoa, että TEPPO-järjestelmää, mutta tämä vaatii kahden eri järjestelmän tietojen yhdistämistä manuaalisesti. Ainakin Teli-sektorilla tutkimusryhmien taloudenseurantaa tehdään kuukausittain sektorin tukihenkilön toimesta tutkimusryhmä-, yksikkö- ja sektoritasolla. *Kehitysehdotuksena on selvittää, halutaanko vastaava seurantaraportti ottaa käyttöön muillakin sektoreilla.*

Ajantasaisen ja mahdollisimman luotettavan taloustiedon saaminen T&K-toiminnan osalta edellyttää T&K-salkun tietojen ajan tasalla pitämistä TEPPO-järjestelmässä. Tämä edellyttää projektikohtaista seurantaa niiden toteutumisen edistymisen ja kulukertymien seurannan osalta sekä toisaalta ajantasaisen budjettitiedon ylläpitämistä TEPPO-järjestelmässä. Ajantasainen tieto helpottaa seuraavana vuonna jatkuvien projektien budjetointia.

Kun uusille projekteille saadaan rahoitusta, voidaan joutua miettimään uudelleen jo käynnissä olevien projektien toteutuksiin muutoksia tai palkkaamaan uutta henkilökuntaa, jotta kaikki projektit saadaan toteutumaan suunnitelman mukaisesti. Käynnissä olevien projektien tilikauden aikaisen ulkoisen rahoituksen odotuksen pienenemisellä saattaa olla vaikutusta talouden seurannassa, jos uusia projekteja ei saada käynnistymään nopeasti. Riskinä on, että arvioitu ulkoisen rahoituksen määrä putoaa odotetusta.

Opettajien resurssien käyttöä voidaan osittain seurata TEPPO-järjestelmässä. Ne opettajat, jotka tekevät TKI-työtä, syöttävät TEPPO-järjestelmän työajanseurantalomakkeelle työehtosopimuksen mukaisen päivittäisen työtuntimäärän jakautumisen eri tehtäville.

Näiden tietojen perusteella maksetut palkkakustannukset kohdistetaan kirjanpidossa. *Työehtosopimuksen mukainen päivittäinen työtuntimäärä ei kuitenkaan aina täsmää opettajan tekemään todelliseen päivittäiseen työaikaan. Opettajat, jotka eivät tee T&K-työtä, eivät tämän hetkisten ohjeiden mukaan kirjaa työtuntejaan TEPPO-järjestelmään työajanseurantalomakkeille. TEPPO-järjestelmä ei siten kerro kaikkien opettajien kokonaistyön määrää. Työn kuormittavuutta on halutessa mahdollista seurata erillisillä lomakkeilla, jotka ovat opettajan, esimiehen ja HR-palveluiden käytössä. Lomaketta ei kuitenkaan tällä hetkellä juuri käytetä.*

*Kehittämiskohde tutkimuksen vastausten perusteella on järjestelmien käytön kouluttaminen edelleen, jotta eri toimijat pystyisivät hakemaan järjestelmästä tarvitsemiaan taloustietoja. Kirjanpidosta on saatavilla runsaasti talouden historiatietoa, mutta järjestelmä on hankalakäyttöinen niille, jotka eivät sitä usein käytä. Kirjanpitojärjestelmään on rakennettu useita valmiita raportteja, mutta aina niitä ei löydetä tai niistä ei tiedetä. Tutkijan näkemyksen mukaan koulutuksen lisäksi voidaan mieltää raporteille sellaiset nimet, jotka ovat käyttäjälähtöisemmät.*

Keskustelua eri toimijoiden ja taloushallinnon välillä kannattaa käydä, jotta kaikki yksityiskohtaiset tiedon tarpeet saadaan selvitettyä. Esimerkiksi toiminnot, joita on useammalla sektorilla (esim. kv-toiminta, viestintä), voidaan usein kerätä kirjanpidosta yhteen pääkirjatilien ja/tai kustannuspaikkojen perusteella, jolloin saadaan tietoon aiheesta kertyneet kustannukset koko AMK:n tasolla. Kirjanpitojärjestelmään on mahdollista rakentaa valmiita raportteja, joita järjestelmästä voidaan itse ottaa tarvittaessa.

Tutkimustulosten mukaan seurantaan käytetään useimmiten raporttia, joka vertaa kertyneitä tuloja ja menoja budjettiin. Tutkimuksen avoimissa vastauksissa tuotiin esiin tarve ajantasaisen tiedon saamiselle. Tilikauden aikaiset budjettiluvut ovat nähtävillä kirjanpitojärjestelmässä melko myöhäisessä vaiheessa tilikauden alkamisen jälkeen. *Kehittämiskohteeksi nousee budjettitietojen vieminen kirjanpitojärjestelmään nopeammalla aikataululla tai niin, että tiedot ovat nähtävillä heti tilikauden alkamisen jälkeen.*

Vastauksissa nousi esiin toive suoriteperusteisen raportin toimittamisesta eteenpäin kuukauden alussa ja tämän lisäksi ennustetta. Viivästystä suoriteperusteisen raportin toimittamiseen tekee se, että edellisen kuukauden kirjanpito sulkeutuu seuraavan kuun viidennen työpäivän jälkeen. Tänä aikana myös edellisen kuun palkkakohdistukset kirjautuvat kirjanpitoon TEPPOon vietyjen työajanseurantalomakkeiden perusteella. Ennen

palkkakohdistusten siirtymistä sektorikohtaiset tiedot ovat toki saatavissa, lukuun ottamatta sektorilta toiselle siirtyvän palkkakulun osuutta. Ennen palkkakulujen siirtymistä T&K-toimintaan kohdistuvia kuluja ei kuitenkaan ole mahdollista arvioida. Tällä hetkellä suoriteperusteinen laskelma tehdään käsin, joten laskenta vie lisäksi aikaa.

*Käynnissä olevassa tietovaraston kehittämisprojektissa yhtenä selvitettävänä asiana on jo, voidaanko suoriteperusteinen raportointi joiltakin osin automatisoida, jolloin se olisi toimitettavissa eteenpäin nopeammin.* Kehittämisprojektin myötä käyttöön otettava talouden seurannan työkalu otettaneen käyttöön niin, että jokainen päällikön- tai johtajan roolissa toimiva henkilö pystyy hakemaan tietoa miltä tahansa organisaation tasolta ja myös porautumaan yksittäisille tositteille lisätiedon saamiseksi.

Järjestelmä on huomattavan paljon helppokäyttöisempi, kuin nykyinen kirjanpitojärjestelmä SAP ja nopeuttaa tiedonhakua etenkin sellaisilla henkilöillä, jotka käyttävät kirjanpitojärjestelmää harvemmin. Helppokäyttöisyys kannustanee hakemaan seurantatietoa useammin. Kun raportit saadaan nopeasti silloin, kun niitä tarvitaan, oletettavasti kokemukset tiedon luotettavuudesta ja ajantasaisuudesta paranevat. Järjestelmä rakentuu niin, että se yhdistää tietoja kirjanpitojärjestelmästä, palkkajärjestelmästä sekä TEPPO-järjestelmästä.

Ruorin nykyiset mittaritiedot todettiin tutkimuksen vastausten perusteella olevan suurimaksi osaksi erittäin tärkeitä tai tärkeitä. *Jatkokehittämistyönä voidaan selvittää, onko Ruoriin mahdollista saada seuraavat mittaritiedot, jotka tutkimukseen vastanneet esittivät.*

- *ajantasaisempaa tietoa kv-liikkuvuudesta*
- *henkilöstömäärä yksiköittäin ja työsuhteen laadun mukaan (laatua ei määritelty vastauksessa, mutta näitä voisivat olla opettaja/muu henkilökunta sekä tois-  
taiseksi voimassa oleva työsuhde/määräaikainen työsuhde)*
- *eläköityneet vuosittain*
- *läpäisy koulutuksittain (normiaika, normi + 1 jne.)*
- *keskimääräinen valmistumisaika koulutuksittain*
- *koulutuksittain läsnäolijoiden määrän kehittyminen suhteessa aloittaneisiin (opis-  
kelijoiden pysyvyys)*
- *Tutkimusryhmätasoista tietoa (tarkempaa tiedon sisältöä ei määritelty vastauk-  
sessa, mutta mahdollisesti TEPPO-järjestelmästä olisi saatavissa raportteja tai  
tietoja, joita voisi koostaa Ruoriin.)*

## Talouden riskit ja -sopeuttamismahdollisuudet

Talouteen liittyviä riskejä löydettiin Turun AMK:n ulkopuolelta ja sisäpuolelta lähtöisin olevista asioista. Aikaisemmin tässä työssä esiin tuodut Turun AMK:n talousriskit, kuten valtion perusrahoituksen väheneminen, ulkoisen rahoituksen kertymisen epävarmuus sekä jäykkä kulurakenne toistuivat vastausaineistossa.

T&K-toiminnan volyymin kasvu on hyvä ja Turun AMK:ssa tavoiteltu asia. T&K-toiminta ja sen rahoituksen volyymi onkin kasvanut viime vuosina. Riskienhallinnan näkökulmasta T&K-rahoituksen saamisen epävarmuus ja vaihtelu eri vuosina nostavat rahoituksen kokonaisriskiä toiminnan kokonaisvolyymin nousun myötä. Mitä suurempi on T&K-toiminnan rahoitusosuus, sitä suurempi on Turun AMK:n keskipitkän aikavälin talous- ja rahoitusriski sen vuoksi, että T&K-toiminnan volyymin ja rahoituksen vaihtelun suuruuden todennäköisyys on suurempi kuin koulutusmäärien ja siitä johtuvan OKM:n perusrahoituksen vaihtelu. *Voidaan puhua strategisesta riskistä johon ei juurikaan ole lyhyen aikavälin hallinnan keinoja.*

Kyselyn vastauksissa tuotiin esiin operatiivisella tasolla esiintyviä riskejä, jotka liittyivät mm. budjettikurissa pysymiseen, yllättäviin menoeriin toiminnan tilikauden aikaisten muutosten vuoksi, T&K-projektien oma- ja valmistelurahoitusten riittävyteen ja projektien läpimenoon, ja henkilöstön jaksamiseen sekä sovittujen toimintatapojen noudattamiseen. *Keinot havaittujen riskien pienentämiseen, sekä talouden lyhyen aikavälin sopeuttamiseen olivat hyvin rajalliset.*

Taloustiedon seurannan riskeinä nähtiin seurantatiedon ajantasaisuus. Esim. takautuvasti kirjanpitoon kohdistuvat menoerät, kuten sivutoimisten opettajien palkat, kohdistuvat kirjanpitoon epätasaisesti. Kulujen kohdistamisen hitaus kirjanpidossa ja sen virheellisyudet, johtavat esim. liiketoiminnan kannattavuuden seurannan vaikeuteen. *Kirjanpitojärjestelmä tulee aina olemaan jäljessä ajasta, ellei siirrytä käyttämään laajemmin SAP:n (tai muun toimittajan) toiminnanohjausjärjestelmää.* Sivutoimisten opettajien palkkakustannuksia voidaan kuitenkin arvioida ja huomioida suoriteperusteisessa laskelmassa. Näin tehdäänkin jo koko AMK:n ja sektoreiden tasolla, sekä ainakin Tekniikka- ja liiketoiminta -sektorin osalta myös yksiköittäin. *Asia on mahdollista huomioida yksikötasolla käynnissä olevassa tietovaraston kehittämissuorituksissa.*

*Rahoittajien ohjelmakauden katkokset ovat aiheuttaneet aikaisemminkin notkahduksen ulkoisen T&K-rahoituksen määrään. Mm. projektitoiminnan määräaikaisen toteutuksen*

*luonteen vuoksi kaikkea T&K-toimintaan liittyvää rekrytointia on tarkasteltava erityisen kriittisesti.*

Kun palkkauksia T&K-toiminnan toteuttamiseksi on tehty, on huolehdittava palkkakustannusten oikeasta kohdistamisesta projekteille sekä projektihenkilökunnan että opetushenkilökunnan osalta. Sama koskee kaikkia muitakin toimintoja ja erityisesti myös liiketoimintaa. Kuitenkin, jos palkkakuluja ei ole kohdistettu T&K-projektille kirjanpidossa, kulu ei yleensä ole raportointikelpoinen. Riskinä on, että ulkoinen rahoitus jää saamatta.

TEPPO-järjestelmän käyttöönoton jälkeen on runsaasta koulutuksesta huolimatta havaittu joitakin työajanseurannan kirjausten unohduksia tai eroja eri projektien resurssisuunnitelmissa ja työajankohdennuksissa. TEPPO-järjestelmästä on otettu keskitetysti Taloushallinnon yksiköstä raportti esimiehille, josta he ovat voineet tarkistaa poikkeamat. Esimiehet pääsevät toki itsekin ottamaan saman raportin TEPPO-järjestelmästä halutesaan.

Sovittujen toimintatapojen noudattaminen on osa sisäisen valvonnan kokonaisuutta ja on jokaisen vastuulla. *Kehitysehdotuksena on, että edellä mainittu raportti toimitetaan esimiehille säännöllisin väliajoin tarkastettavaksi esimerkiksi kolme tai neljä kertaa vuodessa.* Mikäli korjaustarpeita on, tulee tietojen korjausta valvoa. Työajanseurantalomakkeiden täyttämistä muistutetaan kuukausittain Messi-intranetissä ja monet esimiehet lähettävät muistutusviestejä alaisilleen. Käytäntöä on jatkettava, kunnes uusi toimintatapa on täysin sisäistetty. Asia on huomioitava myös perehdytysprosessissa.

Monista vastauksista heijastui toiminnan pitkäjänteisen suunnitelmallisuuden puute ja toisaalta toiminnan muutokset kesken tilikauden, henkilöstön suuri työmäärä sekä sisäisen toiminnan ja kehittämisen resurssin vähäisyys. *Rahoituksen vähentyessä toiminnan strategista ja operatiivista fokuointia tulisi mieltä entistä enemmän.*

Tällöin tulisi mieltä toiminnan erilaisia vaihtoehtoja. Esim. jos projektien valmistelu- ja omarahoitusta on käytettävissä vähemmän, haetaanko rahoitusta kuitenkin kaikilta mahdollisilta rahoittajilta, vai keskitytäänkö mahdollisuuksien mukaan esim. rahoittajiin, jotka myöntävät suuremman ulkoisen rahoituksen prosenttiin. Voidaan myös mieltä, olisiko perusrahoituksen edelleen vähentyessä syytä rajata T&K-toiminta johonkin tiettyyn prosenttiosuuteen kokonaisbudjetista tai yrittää keksiä lisää keinoja opetuksen ja T&K-toiminnan integrointiin. Vastaavasti liiketoiminnan osalta voidaan mieltä, halutaanko tarjota kaikenlaisia erikseen räätälöitäviä palveluita asiakkaille vai keskitytäänkö enemmän vaikiopalveluiden myymiseen.

*Kyselyn vastauksissa nousi esiin huoli henkilöstön työkuormituksesta. On mahdollista, että työkuormituksen noustessa riski useampien henkilöiden varhennetulle eläkkeelle joutumisesta kasvaa. Ennaltaehkäisevien toimenpiteiden- ja hyvän työilmapiirin ylläpitämisen tärkeys kasvavat edelleen.*

*Mikäli tulevaisuudessa Turun AMK joutuisi jälleen yt-neuvotteluihin, tulisi prosessissa pyrkiä välttämään lain työttömyysetuuksien rahoituksesta -mukaisten omavastuumaksujen aiheutuminen tai vaihtoehtoisesti huomioida tulevien vuosien budjetoinnissa nämä laskut. Koska Turun AMK:n maksama palkkasumma ylittää lainmukaisen palkkasumman, omavastuumaksu tulisi täysimääräisenä maksettavaksi kaikista kriteerit täyttävistä irtisanotuista tai lomautetuista.*

### **Muita esiin nousseita asioita**

Talousasioista viestimisestä annettiin vastauksissa hyviä ehdotuksia. Ylipäänsä kohdeyhmän huomioonottaminen on tärkeää ja isommissa henkilöstökokouksissa tiedon tulisi olla yleisemmällä tasolla, kun taas esimerkiksi yksikön kokouksissa voidaan käydä tarkemmin läpi ko. yksikön taloustietoja. Perus taloustiedon levittämisen lisäksi seuraavia asioita ehdotettiin käsiteltäviksi sopivissa tilaisuuksissa:

- esimerkeillä kannustaminen taloudelliseen toimintatapaan
- yhteisten toimintatapojen käyttöönoton pohtiminen
- tiedon levittäminen ja kouluttaminen uusiin talouteen liittyviin järjestelmiin
- päällikköfoorumeista ja johtoryhmän kokouksista tärkeiden tietojen eteenpäin välittäminen
- kaikkien tekeminen vaikuttaa talouteen - projektituntien kirjaaminen TEPPO-järjestelmään (myös kaikkien laskutusten hoitaminen asianmukaisesti)
- rahanjaon perusteiden ja tieto oikeudenmukaisuuden tavoittelemisesta rahanjaossa

*Kehityskohteena onkin viestinnän tehostaminen niin, että pelkän taloustiedon viestinnän lisäksi kiinnitetään enemmän huomiota viestin kulkemiseen myös yhteisten toimintatapojen ja talouden järjestelmien osalta. Erilaisissa foorumeissa käsiteltävät oleelliset asiat tulisi viedä eteenpäin.*

## 10 LOPPUPOHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää sekä Turun AMK:n talousraportoinnin nykytilaa ja sen kehittämismahdollisuuksia. Lisäksi selvitettiin taloudellisia riskejä ja niiden hallintakeinoja. Tutkimus toteutettiin monimetodisena case-tutkimuksena, jossa tutkimusmenetelminä käytettiin kyselyä, dokumenttianalyysiä ja keskusteluita eri toimijoiden kanssa.

Tutkimuksen päähavainnot olivat, että keskimäärin yksi kolmasosa vastaajista koki vastualueidensa budjettien olevan epäoikeudenmukaisia, epärealistisia tai epävakaita eri vuosina. Lisäksi havaittiin, että talousriskien hallinnan ja talouden lyhyen aikavälin sopeuttamiskeinot ovat vähäiset. Tutkimuksessa havaittiin myös, että talousraportointi on melko hyvällä tasolla, mutta pienempiä kehittämiskohteita löytyi.

Tutkimusongelman teemoja käsittelevään kyselyyn vastasi n. 41 % tutkimuksen kohde-ryhmästä. Kyselyllä kerättiin ja saatiin tietoa teemojen nykytilasta sekä myös varsinaisia kehittämisajatuksia. Dokumenttianalyysillä ja keskusteluilla on tuettu havaittuja tuloksia ja pyritty luomaan hyvä kokonaiskuva Turun AMK:n talouden raportoinnista ja riskeistä tutkimusongelman tavoitteiden mukaisesti.

Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli on Suomessa kaikille sama, joten on oletettavaa, että tämän tutkimuksen päätulokset ovat yhteisiä myös muiden Suomen ammattikorkeakoulujen kanssa. Kuitenkin esim. T&K-toiminnan määrät ja rahoitusosuudet sekä sen vuoksi myös merkitys vaihtelee eri ammattikorkeakoulujen välillä. Tämä tutkimus tarjoaa kuitenkin muille ammattikorkeakouluille näkökulmia omien organisaatioidensa kehittämiseen.

### **Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Jatkotutkimuksen aiheiksi tutkija ehdottaa tässä tutkimuksessa suositeltujen kehitystoimenpiteiden toteutusten vaikutusten seurantaa. Toinen tutkimusaihe on uuden suunnitteilla olevan rahoitusmallin vaikutusten ennustamisen ja seurannan tutkimus. Erityisen mielenkiintoinen tutkimusaihe on tutkijan mielestä käyttöön otettavan ASKO-järjestelmän todellinen apu ja riittävyys liiketoiminnan talouden seurannan tukena.



## LÄHTEET

Ahokas, N. 2012. Yrityksen sisäinen valvonta. Helsinki: Edita.

Ammattikorkeakoululaki 932/2014.

Arene 2017a. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Viitattu 17.3.2017. <http://www.arene.fi/fi/ammattikorkeakoulut>.

Arene 2017b. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Viitattu 17.3.2017. <http://www.arene.fi/fi/ammattikorkeakoulut/tki-toiminta>.

Arvopaperimarkkinayhdistys ry. 2015. Hallinnointikoodi: Corporate Governance 2015. Viitattu 21.10.2016. <http://cgfinland.fi/files/2015/10/hallinnointikoodi2015finweb1.pdf>.

Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2016. Viitattu 21.10.2016. <http://cgfinland.fi/corporate-governance/corporate-governance-mita-se-on/>.

Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company 2016. Viitattu 18.10.2016. <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>.

Blumme, N.; Karhu, P.; Kontula, L.; Laitakari, J.; Linna, M.; Nordin, J.; Sovasto, J.; Tarvainen, J.; Tikkanen, R.; Turakainen, O.; Urrila, A. & Vesa, J. 2005. Corporate Governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Helsinki: Edita : KPMG Wideri.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Holopainen, A.; Koivu, E.; Kuuluvainen, A.; Lappalainen, K.; Leppiniemi, J.; Mikola, M. & Vehmas, K. 2013. Sisäinen tarkastus. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Juvonen, M.; Koskensyrjä, M.; Kuhanen, L.; Ojala, V.; Pentti, A.; Porvari, P. & Talala, T. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Finanssi ja vakuutuskustannus Oy FINVA.

Järvenpää, M.; Länsiluoto, A.; Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kananen, J. 2008. KVALI – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä – Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankaanranta, K. 2016. Osaamisen ja johtamisen haasteet sekä kehittämisen tarpeet Turun AMK:n kahdella tulosalueella (LIKE ja TYT) – Case KT-päälliköt. Turku: Turun ammattikorkeakoulu Oy.

Keva. 2018. Viitattu 4.10.2018. <https://www.keva.fi/tyonantajalle/elakemaksut/varhe-maksut/>.

Laki työttömyysetuuksien rahoituksesta (24.7.1998/555).

Lahti, S & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Espoo: Talentum Media Oy.

Malmi, T.; Seppälä, T. & Rantanen, M. 2001. The Practice of Management Accounting in Finland - A Change? Liiketaloudellinen Aikakauskirja, 4/2001, 480-501. Saatavilla myös: [http://lta.hse.fi/2001/4/lta\\_2001\\_04\\_a3.pdf](http://lta.hse.fi/2001/4/lta_2001_04_a3.pdf).

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti – Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2014. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014. Ammattikorkeakoulujen taloushallinnon koodisto. Saatavilla myös: [http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto\\_ohjaus\\_ja\\_rahoytus/tavoitesopimusneuvotteluja\\_koskevat\\_ohjeet/Liitteet/Ammattikorkeakoulujenxtaloushallinnonxkoodisto.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoytus/tavoitesopimusneuvotteluja_koskevat_ohjeet/Liitteet/Ammattikorkeakoulujenxtaloushallinnonxkoodisto.pdf).

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 21.12.2016. Päätös OKM/274/523/2016. Valtionrahoituksen myöntäminen Turun ammattikorkeakoulu Oy:lle.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2016e. Viitattu 6.11.2016. [http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto\\_ohjaus\\_ja\\_rahoytus/Liitteet/amk\\_rahoytusmallimatriisi\\_2015.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoytus/Liitteet/amk_rahoytusmallimatriisi_2015.pdf).

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017a. Viitattu 17.3.2017. <http://minedu.fi/korkeakoulut-ja-tiedelaitokset>.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017b. Viitattu 17.3.2017. <http://minedu.fi/ohjaus-rahoytus-ja-sopimukset>.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017c. Viitattu 17.3.2017. <http://minedu.fi/korkeakoulut-ja-tiedelainsaadanto>.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017d. Viitattu 17.3.2017. [http://minedu.fi/documents/1410845/4392480/amk\\_rahoytusmalli\\_2017.pdf/8ad904eb-323b-47e9-878f-1dcaac9bb3ec](http://minedu.fi/documents/1410845/4392480/amk_rahoytusmalli_2017.pdf/8ad904eb-323b-47e9-878f-1dcaac9bb3ec).

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018. Viitattu 17.11.2018. [https://minedu.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/vision-valmisteluryhma-esittaa-uudistuksia-korkeakoulujen-rahoytukseen-ja-ohjaukseen](https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/vision-valmisteluryhma-esittaa-uudistuksia-korkeakoulujen-rahoytukseen-ja-ohjaukseen).

Raudasoja, K. & Johansson M-L. 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Saari, T. 2017. Ammattikorkeakoulujen karmea tilanne: "Valonpilkahdustakaan ei näy". Iltalehti. Viitattu 9.9.2018. [https://www.iltalehti.fi/kotimaa/201705282200167833\\_u0.shtml](https://www.iltalehti.fi/kotimaa/201705282200167833_u0.shtml).

Hartio, I. 2016. Säästöt vievät korkeakouluista yli 5200 työpaikkaa. Savon Sanomat. Viitattu 18.10.2018. <https://www.savonsanomat.fi/kotimaa/S%C3%A4%C3%A4st%C3%B6t-viev%C3%A4t-korkeakouluista-yli-5-200-ty%C3%B6paikkaa/724553>.

Suomala, P.; Manninen O. & Lyly-Yrjänäinen J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita prima Oy.

Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2016. Viitattu 21.10.2016. <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=riskienhallinnan-hyodyt>.

Suominen, A.; Engblom, J.; Krappe, S-M. & Vuori, M. 2000. Pk-yrityksen liikeriskit. Saatavilla myös <https://www.pk-rh.fi/uploads/liikeriskit/pk-yrityksen-liikeriskit-kirjanen.pdf>.

Stolowy, H.; Lebas, M. J. & Ding, Y. 2010. Financial Accounting and Reporting: A Global Perspective. 3. painos. Hampshire: Cengage.

Tilastokeskus 2017. Viitattu 17.3.2017. [http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/t\\_ktoiminta.html](http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/t_ktoiminta.html).

Tilisanomat. Tenhunen, M-L. 2013. Mitä on johdon laskentatoimi ja mihin sitä tarvitaan – Johdon laskentatoimen koulu. Viitattu 28.9.2016. <http://tilisanomat.fi/content/mit%C3%A4-johdon-laskentatoimi-ja-mihin-sit%C3%A4-tarvitaan>.

Toukoniitty, E. 2015. AMK-rahoitusmalli kannustaa huonoon laatuun ja osaamiseen. Mieliopidekirjoitus. Turun Sanomat. Viitattu 9.9.2018. <http://www.ts.fi/mielipiteet/lukijoilta/827263/AMKrahoitusmalli+kannustaa+huonoon+laatuun+ja+osaamiseen>

Turun ammattikorkeakoulu Oy. 2017. Päätöspöytäkirja, Rehtori-toimitusjohtaja/sarja 10 25.5.2015. Turun ammattikorkeakoulun laatupolitiikka.

Turun ammattikorkeakoulu Oy. 2017. Johtosääntö 15.5.2017 alkaen. Turku: Turun ammattikorkeakoulu Oy.

Turun ammattikorkeakoulu Oy. 2015. Turun ammattikorkeakoulu Oy:n tasekirja 1.1.2014 – 31.12.2014. Turku: Turun ammattikorkeakoulu Oy.

Turun ammattikorkeakoulu Oy. 27.1.2016. Selonteko sisäisen valvonnan järjestämisestä sekä arvio merkittävimmistä riskeistä, epävarmuustekijöistä ja muista toiminnan kehittymiseen vaikuttavista seikoista. Turku: Turun ammattikorkeakoulu Oy.

Turun ammattikorkeakoulu Oy. 2016. Turun ammattikorkeakoulu Oy:n tasekirja 1.1.2015 – 31.12.2015. Turku: Turun ammattikorkeakoulu Oy.

Turun ammattikorkeakoulu Oy. 2017. Turun ammattikorkeakoulu Oy:n tilinpäätös 1.1.2016 – 31.12.2016. Turku: Turun ammattikorkeakoulu Oy.

Turun ammattikorkeakoulu Oy. 2018. Turun ammattikorkeakoulu Oy:n tilinpäätös 1.1.2017 – 31.12.2017. Turku: Turun ammattikorkeakoulu Oy.

Turun ammattikorkeakoulu Oy 2017a. Viitattu 25.3.2017. <https://www.turkuamk.fi/fi/turun-amk/tutu/esittely/>.

Turun ammattikorkeakoulu Oy 2017b. Viitattu 1.3.2017. <https://www.turkuamk.fi/fi/turun-amk/tunne-meidat/organisaatio/>.

Turun ammattikorkeakoulu Oy 2017c. Tilinpäätös 2016. Ulla-Maija Lakka. 29.3.2017 henkilöstökokouksen esitysmateriaali, korjattu. Turku: Turun ammattikorkeakoulu Oy.

Turun ammattikorkeakoulu Oy 2017d. Viitattu 4.8.2017. <http://messi.turunamk/toiminnanohjausjalaatu/1/Laatujaarjestelmä/Sivut/default.aspx>.

Turun ammattikorkeakoulu Oy:n intranet Messi 2017a. Johtamismallin kehittäminen 2017/2018. V. Taatila. Viitattu 17.4.2017. <https://messi.turkuamk.fi/tyotilat/JoKe/Sivut/Joke2018.aspx>.

Turun ammattikorkeakoulu Oy:n intranet Messi 2017b. Viitattu 28.5.2017. <https://messi.turkuamk.fi/turunamk/toiminnanohjausjalaatu/toiminnanohjaus/1.10/Sivut/etusivu.aspx>.

Turun ammattikorkeakoulu Oy:n intranet Messi 2018a. Viitattu 23.9.2018. <https://messi.turkuamk.fi/ajankohtaista/Lists/Uutiset%20henkilstille/DispForm.aspx?ID=5653&RootFolder=%2Fajankohtaista%2FLists%2FUutiset%20henkilstille&Source=https%3A%2F%2Fmessi%2Eturkuamk%2Efi%2FSivut%2Fmessi%5Fetusivu%2Easpx>.

Turun ammattikorkeakoulu Oy. 2018b. Turun AMK Oy COSO arviointi vuodelta 2014.

Turun ammattikorkeakoulu Oy. 2018b. Turun AMK Oy COSO arviointi vuodelta 2015.

Turun ammattikorkeakoulu Oy. 2018b. Turun AMK Oy COSO arviointi vuodelta 2017.

Turun kaupunki. 2015. Riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan ohje. Saatavilla myös: <http://ah.turku.fi/kh/2015/0907021x/3282984.htm>.

Turun kaupunki. Kaupunginhallituksen päätös § 367. 7.9.2015. Uusi riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan ohje käyttöön.

Turun kaupunki, Sisäinen tarkastus. 2014. Selonteko sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä.

Turun Sanomat. 2014. Viitattu 17.3.2017. <http://www.ts.fi/uutiset/paikalliset/605529/Turun+AMK+aloittaa+ytneuvottelut>.

TVR Työttömyysvakuutusrahasto. 2018. Viitattu 18.10.2018. <https://tvr.fi/fi/tyonantajat/valtion-virasto2/omavastuumaksu2/mika-on-tyonantajan-omavastuumaksu/>.

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakoulujen toiminnasta perittävistä maksuista (1440/2014). Annettu Helsingissä 30.12.2014. Saatavissa sähköisenä osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141440>.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vipunen. Opetushallinnon tilastopalvelu. Viitattu 27.3.2017 ja 23.9. 2018. [https://vipunen.fi/fi-fi/\\_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Amk%20henkil%C3%B6st%C3%B6%20-%20amk.xlsb](https://vipunen.fi/fi-fi/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Amk%20henkil%C3%B6st%C3%B6%20-%20amk.xlsb).

Virtuaaliammattikorkeakoulu 2016a. Viitattu 12.7.2016. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193463919223/1193464222079/1193464456595.html>.

Virtuaaliammattikorkeakoulu 2016b. Viitattu 29.6.2016. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193463919223/1193464257338/1193665336528.html>.

# Kyselylomake

## Sisäisen talousraportoinnin kehittäminen Turun ammattikorkeakoulu Oy:ssä

### Suostun siihen, että henkilötietojani käsitellään tutkimuksen teossa. \*

Kysely muodostaa uuden Tietosuoja-asetuksen mukaisen henkilörekisterin (sähköpostiosoite, asema, sektori). Tietoja käsitellään luottamuksellisesti, eikä valmiissa opinnäytetyössä esitellä yksittäisen vastaajan vastauksia. (Rekisteriseloste on toimitettu kyselyn sähköpostikutsun liitteenä).

Kyllä

### Valitse sektori: \*

- Yhteiset palvelut  
 Teli (ent. Liiketalous, ICT ja kemiantekniikka)  
 Teli (ent. Tekniikka, ympäristö ja talous)  
 Terveys ja hyvinvointi  
 Taideakatemia

### Asemasi (jos toimit useammalla roolilla, voit valita haluamasi vaihtoehdon): \*

- Ylin johto (rehtori, vararehtori, palvelujohtaja, talousjohtaja)  
 Koulutusjohtaja  
 Koulutus- ja tutkimuspäällikkö  
 Yhteisten palveluiden päällikkö  
 Tutkimusryhmän vetäjä  
 Liiketoiminnasta vastaava (esim. täydennyskoulutus-päällikkö)

### Valitse ne lähteet, joista useimmiten saat tai haet vastualueesi taloustilanteen seurantaan liittyvää tietoa tai muuten sinua kiinnostavaa taloustietoa?

- SAP kirjanpitojärjestelmästä  
 Ruorista  
 TEPPO-järjestelmästä  
 Tilauskirjasta  
 Suoriteperusteisesta laskelmasta  
 Pyydän tarvittavat tiedot sektorin tukihenkilöltä  
 Pyydän tarvittavat tiedot Taloushallinnon tai HR:n yksiköistä  
 Muualta, mistä?

### Millaista oman vastualueesi tai muun organisaatiotason (esim. koko AMK tai yksittäinen tutkimusryhmä) taloustietoa yleensä työssäsi tarvitset?

	Koko AMK	Sektori-taso	Yksikkö-taso	Kustannus-paikkataso	Tutkimusryhmä-taso	Projekti- tai palvelu-toimeksiantotaso
Kertyneet tulot ja menot suhteessa budjettiin tarkasteluajankohtana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oikaistu kertyneet tulot ja menot						

suhteessa budjettiin tarkasteluajankohtana (suoriteperusteinen laskelma)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ennuste tuloista ja menoista per 31.12.20XX	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TKI-salkun ulkoisen rahoituksen kertyminen tarkasteluajankohtana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TKI-salkun ulkoisen rahoituksen ennuste per 31.12.20XX	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TKI-salkun oma- ja valmistelurahoituksen käyttö tarkasteluajankohtana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liiketoiminnan kertyneet tulot ja menot tarkasteluajankohtana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liiketoiminnan tulojen ja menojen ennuste per 31.12.20XX	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rahoitusmittarien toteuma (Ruori)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Talouden pidemmän aikavälin kehittymisen ennuste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jos et mielestäsi saa riittävästi tietoa vastuualueesi taloustilanteesta tai muuten sinua kiinnostavaa taloustietoa, kerro mitä nämä puuttuvat tiedot ovat.

Tarvitsetko ad hoc -luonteisia raportteja, eli tarpeen mukaan koostettavia, ei suoraan järjestelmistä saatavia raportteja? \*

- Ei  
 Kyllä

Millaista tietoa tarvitsemillasi ad hoc -luonteisilla raporteilla on?

**Miten ennustat tilikauden aikaista talouden toteutumista omalla vastualueellasi, eli miten varmistat, että budjettisi ei ylitä?**

**Millaisia lyhyen- tai pitkän aikavälin sopeuttamiskeinoja sinulla on käytössäsi?**

**Liittyykö vastualueesi budjetointiin ongelmia ja mitä ne ovat?**

**Onko vastualueesi budjetti oikeudenmukainen, realistinen ja vakaa eri vuosina.**

- |                   | Kyllä                 | Ei                    |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|
| Oikeudenmukainen  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Realistinen       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vakaa eri vuosina | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Jos vastasit edellisen kysymyksen johonkin kohtaan "ei", miksi vastualueesi budjetti ei mielestäsi ole oikeudenmukainen, realistinen tai vakaa eri vuosina?**

---

**Oletko samaa vai eri mieltä seuraavan väittämän kanssa: TEPPO-järjestelmä tulee auttamaan ulkoisen projektirahoituksen ennustettavuudessa?**

- Täysin samaa mieltä  
 Osittain samaa mieltä  
 Osittain eri mieltä  
 Täysin eri mieltä  
 EOS

**Käytätkö Ruoria tiedon hakemiseen? \***

- Kyllä  
 Ei

**Miten tärkeitä seuraavat Ruorin mittari- tai muut tiedot mielestäsi ovat?**

	Erittäin tärkeitä	Tärkeitä	Ei niin tärkeitä
Rahoitusmittarien kehittyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talouden mittarit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintasuunnitelmat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pitkän tähtäimen toimintasuunnitelmat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuukausiraportointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AMK-projektien tilanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aluevaikuttavuus-tilastot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön määrä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opiskelijoihin ja opiskeluun liittyvät mittarit (esim. opiskelijamäärä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Puuttuuko Ruorista sinua kiinnostavia määrällisiä tai laadullisia mittareita tai muita mielestäsi oleellisia tietoja? Mitä tietoja?**

**Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät talouteen liittyvät asiat, joita tulisi käsitellä yhteisissä tilaisuuksissa (esim. henkilöstökokoukset, yksikön omat kokoukset)?**

---



**Oletko samaa vai eri mieltä seuraavien väittämien kanssa: Tällä hetkellä eri lähteistä saamani taloustieto on yleensä...**

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	EOS
Sisällöltään tarpeitani vastaavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relevanttia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrettävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajantasaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertailukelpoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikea-aikaisesti toimitettua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Valitse kolme mielestäsi tärkeintä talousraportin ominaisuutta: Talousraportin tietojen tulee olla...**

- Sisällöltään tarpeitani vastaavaa
- Relevanttia
- Ymmärrettävää
- Luotettavaa
- Ajantasaista
- Vertailukelpoista
- Oikea-aikaisesti toimitettua

**Mitkä ovat keskeisimmät taloudelliset riskit, jotka olet havainnut vastualueesi toiminnassa?**

**Millaisilla keinoilla pystyt vaikuttamaan taloudellisiin riskeihin pienentävästi?**

**Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet tai esteet taloudellisten riskien pienentämisessä?**

## Ehdotus ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliksi vuodesta 2021

