



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# KUOPION KAUPUNGIN TIEDOLLA JOHTAMISEN TARPEET TALOUS- HALLINNON NÄKÖKULMASTA

TE - Katariina Lukkarinen  
KIJÄ:

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä Katariina Lukkarinen			
Työn nimi Kuopion kaupungin tiedolla johtamisen tarpeet taloushallinnon näkökulmasta			
Päiväys	21.03.2019	Sivumäärä/Liitteet	31/5
Ohjaajat Kaisa Hämäläinen, Liisa Martikainen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Kuopion kaupunki, talous- ja omistajaohjaus			
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Kuopion kaupungin tiedolla johtamisen ja raportoinnin kehittämisen painopisteitä sekä päätöksenteon tietotarpeita. Aihetta lähestyttiin taloushallinnon näkökulmasta ja tutkimuksessa keskityttiin talouden raportteihin; talousarvioon, osavuositarkastukseen ja kuukausiraporttiin. Kuntatieto-ohjelman myötä Kuopion kaupungin täytyy kehittää talouden raportointiaan ja tämän tutkimuksen avulla toimeksiantaja sai tietoa kehityskohteista oman organisaationsa johdon näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, jossa tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja sähköpostihaastattelua. Tutkimuksessa haastateltiin Kuopion kaupungin johtoa – viranhaltijoita ja luottamushenkilöitä. Lisäksi sähköpostilla haastateltiin Tampereen, Jyväskylän ja Oulun talousjohtajia. Haastattelut ja sähköpostihaastattelut toteutettiin keväällä 2018. Tutkimuksen tukena käytettiin myös havainnointia Kuopion kaupungin keskittelyssä talouden ohjauksen yksikössä, talous- ja omistajaohjauksessa.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena Kuopion kaupungin raportoinnin tärkeimmiksi kehityskohteiksi nousi raportoinnin automatisointi ja sähköistäminen ja tämän kautta tiedon parempi analysointi ja visualisointi. Lisäksi olennaisena kehityskohteena nähtiin talouden ennustamisen kehittäminen. Näitä samoja kehityskohteita nähtiin myös vertailukaupunkien tiedolla johtamisen kehittämisessä. Vertailukaupungit ovat kuitenkin Kuopiota edellä talouden raportoinnin sähköistamisessä.</p> <p>Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, koska sen avulla toimeksiantaja sai tietoa tiedolla johtamisen keskeisistä kehityskohteista ja olemassa olevista ongelmista. Kuopion kaupunki pystyy hyödyntämään tutkimuksen tuloksia tukemaan talousraportoinnin kehitystyötä. Tutkimuksen tuloksia ei kuitenkaan voida yleistää koskemaan muita kuntia tai organisaatioita, koska muiden organisaatioiden talouden raportit voivat olla erilaisia kuin Kuopiossa.</p>			
Avainsanat Tiedolla johtaminen, kuntatalous, talousraportointi			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author Katariina Lukkarinen			
Title of Thesis Knowledge management needs from the financial management perspective within the City of Kuopio			
Date	21.03.2019	Pages/Appendices	31/5
Supervisors Kaisa Hämäläinen, Liisa Martikainen			
Client Organisation /Partner Kuopion kaupunki, talous- ja omistajaohjaus			
<p><b>Abstract</b></p> <p>The aim of this thesis was to find out the priorities for developing knowledge management and reporting, and simultaneously to explore the information needs of decision making in the City of Kuopio. The topic was approached from the viewpoint of financial management and, consequently, the study focused on various financial reports: the budget, interim and monthly report. Following the introduction of Kuntatieto-program, the City of Kuopio has to develop its financial reporting and through this study, the commissioner of this thesis received information from the perspective of the management of its own organization.</p> <p>This thesis project was executed as a qualitative study in which the methods of study comprised the theme and email interview. Members of the municipal board and office-holders of the City of Kuopio were interviewed in this study. In addition, financial managers of Tampere, Jyväskylä and Oulu were interviewed by e-mail. The study was complemented by observation in the centralized financial control department of the City of Kuopio.</p> <p>As indicated by the result of this thesis, the main development focuses in reporting included the automation and electronification of reporting and thereby improved information analysis and the relevant visualization in the context. In addition, the development of financial forecasting was seen as an essential development focus. In line with this, the same development focuses were also identified in other cities' knowledge management development. However, some of the cities are ahead of Kuopio in the electronification of their reporting.</p> <p>This research can be considered successful because it enabled the commissioner to gain knowledge about the main focuses of development as well as information of existing problems in view of knowledge management. The City of Kuopio is able to utilize the results of this study to support the development of their financial reporting. As a limitation of the applicability, the results of this study cannot be directly generalized, as other municipalities' and organizations' financial reports may show great variability compared to the reports in the City of Kuopio.</p>			
<p><b>Keywords</b> Knowledge management, municipal economy, financial reporting</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
2	KUNNAN PÄÄTÖKSENTEKO .....	6
3	KUOPION KAUPUNGIN ORGANISAATIO .....	8
3.1	Kuopion kaupungin johto .....	8
3.2	Palvelualueet .....	9
3.3	Liikelaitokset ja taseyksiköt .....	10
3.4	Tarkastustoimi .....	10
4	TIEDOLLA JOHTAMINEN .....	12
4.1	Tiedolla johtaminen kunnissa ja kaupungeissa .....	13
5	TALOUDEN RAPORTIT .....	15
5.1	Talousarvio.....	15
5.2	Muut raportit .....	17
6	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	19
6.1	Haastattelun teemat ja haastattelu runko .....	20
6.2	Haastateltavat .....	21
6.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	21
6.4	Tutkimuksen eteneminen.....	22
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	24
7.1	Kuukausiraportti.....	25
7.2	Osavuositarkastus .....	25
7.3	Talousarvio.....	26
7.4	Muut huomiot .....	27
7.5	Vertailukaupungit.....	27
8	POHDINTA .....	29
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	30
	LIITE 1: TEEMAAHAASTATTELURUNKO.....	32
	LIITE 2: SÄHKÖPOSTIHAASTATTELUN RUNKO .....	34
	LIITE 3: HAASTATTELUJEN SAATTEET .....	36

## 1 JOHDANTO

Kuntien päättäjät tekevät kuntalaisten ja paikallisen elinvoiman kannalta tärkeitä ja pitkään vaikuttavia päätöksiä, joilla on useita erilaisia vaikutuksia. Näin ollen päätöksenteon ja johtamisen tulee perustua luotettavaan ja monipuoliseen tietoon, jotta kaikki näkökulmat voidaan ottaa huomioon ja päätösten vaikutukset arvioida riittävän kattavasti. Tämän vuoksi tietoa täytyy johtaa ja sitä kutsutaan tiedolla johtamiseksi. Tiedolla johtaminen on siis tiedon jakamista, jossa käydään keskustelua ja jonka perusteella tehdään yhteisiä johtopäätöksiä. (Kuntaliitto, 2019.)

Sitran eli Suomen itsenäisyyden juhlarahaston työpaperi-julkaisun mukaan tiedon ja päätöksen vuoropuhelu on rikki. Sitra on tehnyt vuonna 2017 tutkimuksen, jossa tutkittiin päätöksen teon ja tiedon hyödyntämisen tilaa. Tutkimus lähetettiin päätöksentekoon osallistuville ja aiheesta kiinnostuneille. Tutkimuksessa havaittiin ongelmia sekä tiedon tuottamisessa, että sen hyödyntämisessä päätöksenteossa. (Sitra.fi 2017.)

Kuntasektorin tiedon tuottaminen on tällä hetkellä muutoksessa, sillä valtiovarainministeriöllä on käynnissä kuntatieto-ohjelma. Kuntatieto-ohjelma on kuntien taloustiedon tilastoinnin ja tietohuollon kehittämisohjelma, jonka tarkoitus on kehittää kuntien ja kuntayhtymien taloustiedon tuotantoa ja tietojen saatavuutta. Kuntatieto-ohjelman myötä tulee uusia JHS-suosituksia, joissa määritellään uudestaan kuntien taloustietojen toimitusta valtiolle. Taloustietojen raportointi muuttuu esimerkiksi palveluluokituksen osalta ja tulevaisuudessa tiedot tulee toimittaa sähköisesti. (Valtiovarainministeriö 2017.) Tämän kehittämisohjelman myötä Kuopion kaupunki joutuu miettimään talouden tiedon tuotannon järjestelyä ja prosessien toimivuutta uudelleen. Velvoittavaksi tulevan sähköisen taloustietojen raportoinnin lisäksi täytyy miettiä myös organisaation omia raportointitarpeita ja raportointia kokonaisuutena.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Kuopion kaupungin tiedolla johtamisen tilaa ja keskitytään tiedon tuottamisen ja hyödyntämisen nykytilaan ja kehittämiskohteisiin. Tavoitteena on selvittää kaupungin ylimmän johdon näkökulma tiedon tuottamisen nykytilasta ja kehityskohteista sekä prosessien että tietosisällön näkökulmasta. Tutkimuksessa keskitytään koko kaupunkia koskeviin talouden raportteihin; talousarvioon, osavuosisikatsukseen ja kuukausiraporttiin ja näiden prosesseihin. Tutkimuksessa tietoja kerätään haastatteleamalla Kuopion kaupungin ammatillista ja poliittista johtoa. Lisäksi tietoa kerätään vertailukaupungeilta sähköpostitse heidän tiedon tuottamisen ja hyödyntämisen käytännöistä talousarvion, osavuosisikatsuksen ja kuukausiraportoinnin yhteydessä. Vertailukaupunkeja ovat Tampere, Oulu ja Jyväskylä. Näiden tietojen avulla toimeksiantaja voi kehittää tiedon tuottamisen prosessejaan ja niiden lopputuotteita eli raportteja.

## 2 KUNNAN PÄÄTÖKSENTEKO

Tässä kappaleessa kerrotaan kunnan tehtävistä ja päätöksenteosta eli johtamisesta. Kuntien ja kaupunkien toimintaa määrittää kuntalaki. Kunta voi valtuustonsa päätöksellä käyttää nimitystä kaupunki, jos se täyttää kaupunkimaiselle yhdyskunnalle asetettavat vaatimukset. Oikeudellisesti näillä ei siis ole eroa, vaan samat lait koskettavat molempia. (Minilex 2018; Kuntalaki, 1. luku, 5§.) Perustuslain mukaan kunnilla on itsehallinto. Tämä tarkoittaa sitä, että niiden hallinto perustuu asukkaiden itsehallintoon eli oikeuteen valita vaaleilla kunnan ylin toimielin eli valtuusto. Kunta voi myös päättää hallinnostaan ja organisaatiostaan. Itsehallintoon kuuluu myös taloudellinen päätösvalta, jonka keskeinen asia on verotusoikeus. (Majoinen, Harjula, Kirvelä, Myllyntaus, Salenius, Majava ja Pauni 2008, 75.) Tässä kappaleessa kuntatalouden teoriaa käsiteltäessä käytetään termiä kunta, mutta samat asiat pätevät myös kaupunkeihin.

Kunnalla on lakisääteisiä ja vapaaehtoisia tehtäviä. Eritystoimialaan kuuluvat tehtävät ovat kunnille pakollisia palveluita, joihin kunnalla järjestämisvastuu. Eritystoimialaan kuuluvat tehtäviä on useita ja niitä ovat esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuoltopalvelut, ympäristöterveydenhuolto, lasten päivähoido, esi- ja perusopetus, lastensuojelu, vanhustenhuolto, vammaispalvelut, vesihuolto, energian tuotanto ja jakelu sekä rakennusvalvonta. Viranomaistehtävät eli julkiset hallintotehtävät kunnan täytyy toteuttaa itse tai yhteistyössä muiden kuntien kanssa, ellei sitä ole toisin lailla säädetty. Muiden palvelujen tuottamisesta kunta voi päättää itse eli kunta voi siis järjestää itse muut palvelut tai ostaa ne ulkopuoliselta palveluntuottajalta. Vapaaehtoisia tehtäviä, jotka kunta on päättänyt ottaa järjestääkseen, kutsutaan yleiseksi toimialaksi. Näitä ovat esimerkiksi lukio ja ammatillinen peruskoulutus eli toisen asteen koulutus. (Majoinen ym. 2008, 28-51; Kuntalaki 410/2015, 2. luku, 7-9§.)

Kunnan johtaminen jakautuu kahdenlaiseen johtamiseen – poliittiseen ja ammatilliseen. Poliittista johtamista ovat pormestari, valtuusto, hallitus ja lautakunnat. Ammatillista johtamista edustavat kunnanjohtaja ja johtavat viranhaltijat. Tällaista kaksiosaista johtamisen mallia kutsutaan dualistiseksi johtamiseksi. (Majoinen ym. 2008, 63.)

Kunnan ylintä päätöksentekovaltaa käyttää valtuusto, johon valtuutetut ja heidän varavaltuutettunsa valitaan kuntavaaleissa. Valtuuston tehtävät on määritelty kuntalaissa ja sen lisäksi valtuusto voi siirtää toimivaltaansa halutessaan muille organisaation toimielimille tai virkamiehille. Valtuuston toimikausi on neljä vuotta. Lisäksi kunnissa on hallitus, jonka valtuusto valitsee. Kunnanhallitukseen kuuluvat kunnanhallituksen jäsenet ja heidän varajäsenet. Hallitusta johtaa puheenjohtaja, jonka valtuusto myös valitsee. Lisäksi hänelle valitaan varapuheenjohtaja. (Lauslahti 2003, 45-46.)

Lisäksi valtuusto voi asettaa kunnanhallituksen alaisena toimivia lautakuntia, johtokuntia ja jaostoja. Näiden tehtävänä on hoitaa pysyväisluonteisia tehtäviä ja ne esimerkiksi valmistelevat päätöksiä ja talousarvioita. (Lauslahti 2003, 46.) Kunnassa on myös muita lakisääteisiä toimielimiä, jotka ottavat kantaa oman substanssinsa asioihin. Näitä ovat esimerkiksi nuorisovaltuusto, vanhusneuvosto ja vammaisneuvosto. Nämä neuvostot voivat olla useamman kunnan yhteisiä. (Kuntalaki 410/2015, 26-28§.)

Kunnan johtamisen voi järjestää kahdella mallilla. Kuntaan valitaan joko kaupunginjohtaja tai pormestari. Molempien johtamistehtävänä on johtaa kunnan hallintoa ja taloudenpitoa kunnan hallituksen alaisena ja heidät valitsee valtuusto. Kunnanjohtaja on viranhaltija ja hänet voidaan valita tois-  
taiseksi tai määrääjäksi ja hän toimii kunnanhallituksen esittelijänä. Pormestari on luottamushenkilö ja hänen toimikausi on enintään valtuustokausi ja hän toimii kunnanhallituksen puheenjohtajana. (Majoinen ym. 2008, 79.)

Lisäksi useat kunnat ovat kuntakonserneja eli organisaatioon liittyy tällöin myös muita yhteisöjä, kuten liikelaitoksia, yhdistyksiä, yhtiöitä, kuntayhtymiä ja säätiöitä. Nämä yhteisöt ovat tuottaa esimerkiksi kunnan lakisääteisiä palveluita tai ne voidaan muodostaa kuntien välisen yhteistyön vuoksi. Kuntakonsernissa emoyhteisö on se, kenellä on määräysvalta ja määräysvalta on yhteisöllä, joka omistaa enemmän kuin puolet kaikkien yhtiöiden osakkeiden tai osuuksien synnyttämästä äänimäärästä. Määräysvalta voi myös esimerkiksi muodostua oikeudesta nimittää ja erottaa enemmistö tytäryhteisön hallituksen jäsenistä. (Lauslahti 2003, 47.) Kunta tai kaupunki on siis konsernin emoyhtiö, joka omistajana ohjaa koko konsernin taloutta.

Kuntalaisten keskeisin rooli kunnan päätöksenteossa on demokratian mukaisesti äänestää ehdokastaan kunnanvaltuustoon. Lisäksi kuntalaissa on myös määritelty kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista kunnan päätöksentekoon. Valtuusto päättää näistä vaikuttamiskeinoista. Lisäksi kunnan asukkaalla on aloiteoikeus eli asukas tai yhteisö voi tehdä kuntalaisaloitteita kunnan toimintaa koskevista asioista. Kunnalla on velvollisuus vastata aloitteeseen ilmoittamalla aloitteen johdosta suoritettavat toimenpiteet. Kunnalla on myös velvollisuus tiedottaa kuntalaisille toiminnastaan, kuten esimerkiksi palveluista, taloudesta, valmisteltavista asioista ja päätöksistä ja niiden vaikutuksista. (Majoinen ym. 2008, 19-20; Kuntalaki 410/2015, 5. luku, 22§, 23§, 29§.)

### 3 KUOPION KAUPUNGIN ORGANISAATIO

Kuopion kaupungissa asui vuonna 2017 noin 118 000 asukasta ja se on Suomen yhdeksänneksi suurin kaupunki. Kuopio on useiden kuntaliitosten myötä kasvanut paljon sekä asukasluvultaan, että pinta-alaltaan. 2000-luvulla Kuopioon on liittynyt Vehmersalmi, Karttula, Nilsiä, Maaninka ja Juankoski. (Kuopion kaupunki, 2018a.)

#### 3.1 Kuopion kaupungin johto

Kuopion kaupungin päätöksenteosta on määrätty Kuopion kaupungin hallintosäännössä. Kuopion kaupungin kaupunginvaltuustossa on 59 valtuutettua. Kuopion kaupunginhallituksessa on 11 jäsentä, jotka ovat valtuutettuja tai varavaltuutettuja. Lisäksi jokaisella hallituksen jäsenellä on henkilökohtainen varajäsen. Valtuusto valitsee kaupunginhallituksen puheenjohtajan ja lisäksi Kuopiossa valitaan kaksi varapuheenjohtajaa. (Kuopion kaupungin hallintosäätö, 2. luku, 4-5§.)

Kuopion kaupunginhallituksen alaisena toimieliminä toimivat omistajaohjausjaosto ja lähidemokratiajaosto. Omistajaohjausjaosto vastaa omistajaohjauksesta kaupungin liikelaitoksissa ja muissa yhteisöissä, joiden osakkaana tai jäsenenä kaupunki on. Lähidemokratiajaosto vastaa lähidemokratian kehittamisestä ja asettaa pitäjäraadit. Pitäjäraatien tehtävänä on edistää asukkaiden vaikuttamismahdollisuuksia alueellaan. Kaupungin muita toimielimiä ovat lautakunnat, johtokunnat ja muut johtosäännöllä määrätyt toimielimet. (Kuopion kaupunki 2018b.)

Kuopion kaupungilla on seuraavat lautakunnat ja johtokunnat:

- Tarkastuslautakunta
- Kaupunkirakennelautakunta
- Kasvun ja oppimisen lautakunta
- Hyvinvoinnin edistämisen lautakunta
- Perusturva- ja terveyslautakunta
- Ympäristö- ja rakennuslautakunta
- Keskusvaalilautakunta
- Joukkoliikennelautakunta (alueellinen)
- Jätelautakunta (alueellinen)
- Pohjois-Savon aluepelastuslautakunta (alueellinen)
- Kuntatekniikkaliikelaituksen johtokunta
- Kuopion Vesi Liikelaituksen johtokunta
- Työterveysliikelaituksen johtokunta (vuoden 2018 loppuun asti)

Osa lautakunnista on vain Kuopion kaupungin ja osa alueellisia, joissa mukana on myös muita kuntia. Lisäksi Kuopion kaupungin toimielinorganisaatioon kuuluvat nuorisovaltuusto, vanhusneuvosto ja vammaisneuvosto. (Kuopion kaupunki 2018b.)



Ylintä ammatillista johtamista Kuopiossa edustavat kaupunginjohtaja, apulaiskaupunginjohtajat, asiakkuusjohtajat ja palvelupäälliköt. Heidän toimenkuvansa ja vastuunsa on määritelty myös Kuopion kaupungin hallintosäännössä. Kaupunginjohtajan tehtävä on valvoa ja johtaa kaupungin taloutta ja hallintoa. Yhdessä kaupunginhallituksen kanssa kaupunginjohtaja johtaa Kuopion konsernia. Kaupunginjohtajan tehtävänä on myös esimerkiksi johtaa elinvoima- ja konsernipalvelujen palvelualueita. Kuopion kaupungilla on kolme apulaiskaupunginjohtajaa. Kaupunkiympäristöllä on oma apulaiskaupunginjohtaja. Hyvinvoinnin edistämisen ja kasvun ja oppimisen palvelualueilla on yhteinen apulaiskaupunginjohtaja. Perusturvan ja terveydenhuollon palvelualueilla on yhteinen apulaiskaupunginjohtaja. Apulaiskaupunginjohtajien tehtävä on johtaa kaupunginjohtajan alaisuudessa oman palvelualueensa toimintaa. Lisäksi kaupunkiympäristön apulaiskaupunginjohtaja esimerkiksi johtaa liikelaitoksia ja toimii niiden toimitusjohtajien hallinnollisena esimiehenä. Asiakkuusjohtajien tehtävänä on johtaa heidän vastuullaan olevia avainprosesseja ja palvelupäälliköiden tehtävänä on johtaa heidän vastuullaan olevia palveluprosesseja. (Kuopion kaupungin hallintosääntö, 3. luku, 22§-26§.)

## 3.2 Palvelualueet

Kuopion kaupungilla on kuusi palvelualueita. Palvelualueet ovat hallinnollisia kokonaisuuksia, jotka itse tuottavat tai organisoivat kunnan jäsenille ja muille käyttäjille palveluita. Palvelualueet muodostuvat vastuualueista, jotka jakaantuvat omiin palveluyksiköihinsä. Näissä palveluyksiköissä toiminnasta vastaavat asiakkuusjohtajat ja palvelupäälliköt. (Kuopion kaupunki 2018c.)

### **Elinvoima ja konsernipalvelujen palvelualue**

Elinvoima- ja konsernipalvelujen palvelualue koostuu kahdesta vastuualueesta; elinvoimapalvelusta ja konsernipalvelusta. Palvelualueen tehtävänä on tukea ja ohjata kaupungin toimintayksiköitä ja palvelualueita strategiassa määriteltyjen tavoitteisen saavuttamisessa. Lisäksi palvelualueen tehtävänä on vahvistaa kaupungin vetovoimaisuutta ja elinkeinoelämää. (Kuopion kaupunki 2018c.)

### **Kaupunkiympäristön palvelualue**

Kaupunkiympäristön palvelualueen vastuualueita ovat kaupunkisuunnittelupalvelut, maaomaisuuden hallintapalvelut, rakentaminen ja kunnossapito sekä ympäristö- ja rakennusvalvonta. Palvelualueen tehtävänä on kaupunkiympäristön suunnittelu, rakentaminen ja hallinta. (Kuopion kaupunki 2018c.)

### **Hyvinvoinnin edistämisen palvelualue**

Hyvinvoinnin edistämisen palvelualueen vastuualueita ovat omatoimisen hyvinvoinnin palvelut, kuten kirjasto-, museo- ja liikuntapaikkapalvelut. Ohjatun hyvinvoinnin ja omaehtoisen oppimisen palvelut, kuten kansalaisopiston palvelut sekä taidepalvelut, johon kuuluvat kaupunginteatteri ja musiikkikeskus. (Kuopion kaupunki 2018c.)

### **Kasvun ja oppimisen palvelualue**

Kasvun ja oppimisen palvelualueen vastuualueita ovat varhaiskasvatuspalvelut, perusopetus- ja nuorisopalvelut, lukiopalvelut ja toisen asteen yhteistyö ja kasvun ja oppimisen tuen palvelut. Palvelualueen tehtävänä on lasten ja nuorten kasvun ja oppimisen tukeminen. (Kuopion kaupunki 2018c.)

### **Perusturvan palvelualue ja terveydenhuollon palvelualue**

Perusturvan palvelualueen vastuualueita ovat vammais- ja vanhuspalvelut, aikuissosiaalityön palvelut sekä lapsiperhepalvelut. Terveydenhuollon palvelualueen vastuualueita ovat avohoidon palvelut, sairaalapaalvelut sekä mielenterveys- ja päihdepalvelut. Nämä palvelualueet tuottavat asukkaille kaupungin lakisääteisiä perusturvan ja terveydenhuollon palveluita. (Kuopion kaupunki 2018c.)

### 3.3 Liikelaitokset ja taseyksiköt

Kuopion kaupungin organisaatioon kuuluvat myös sen liikelaitokset ja taseyksiköt. Liikelaitokset ovat kuntien eriytettyä liiketoimintaa, jolloin niiden kirjanpito pidetään erillään kunnan muusta kirjanpidosta, mutta ne ovat silti osa kuntaa, eivätkä ole itsenäisiä kirjanpitovelvollisia tai erillisiä oikeushenkilöitä. Liikelaitokset muodostetaan hoitamaan liiketaloudellisten periaatteiden mukaan hoidettavaa tehtävää varten. (Tilastokeskus 2018; Kuntalaki 410/2015, 9. luku, 65§.) Taseyksiköt ovat myös eriytettyä liiketoimintaa, mutta eivät noudata kunnan liikelaitos-mallia.

Kuopion kaupungin liikelaitoksia ovat:

- Kuopion Vesi, joka huolehtii toiminta-alueensa vesihuoltopalveluista.
- Kuopion kaupungin kuntatekniikkaliikelaitos, jonka tehtävänä yhdyskuntarakentaminen.
- Kallaveden Työterveys liikelaitos (vuoden 2018 loppuun asti)

Kuopion kaupungin taseyksikköjä ovat:

- Pohjois-Savon pelastuslaitos, joka vastaa alueellaan palo- ja pelastustoimesta.
- Tilakeskus, jonka hallinnassa on kaupungin omistamia rakennuksia ja kiinteistöjä.
- Isäntäkuntapalvelut, jossa Kuopio järjestää Tuusniemen terveystilapalvelut. (Kuopion kaupunki, 2018c.)

### 3.4 Tarkastustoimi

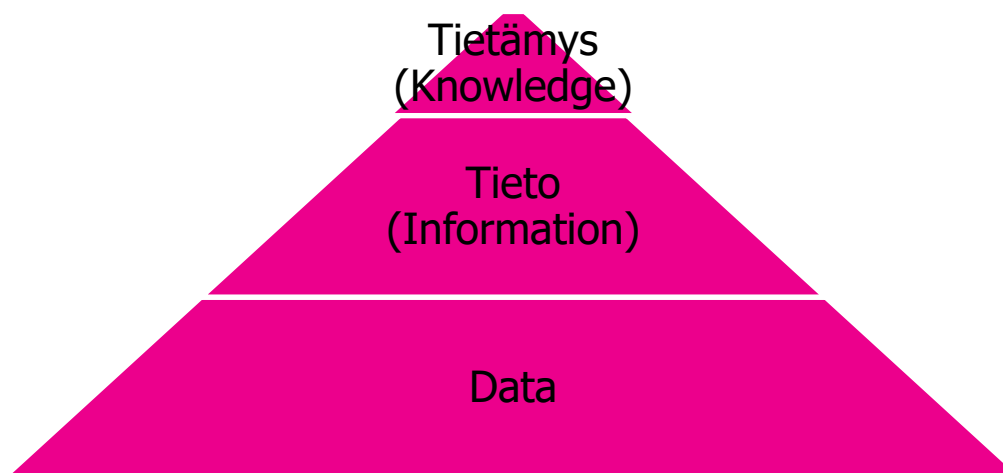
Tarkastustoimisto on hallinnon ja talouden tarkastusyksikkö, joka toimii tarkastuslautakunnan alaisena. Tarkastustoimiston tehtävät on määritelty Kuopion kaupungin tarkastustoimiston toimintasäännössä. Sen tehtävänä on valmistella asioita tarkastuslautakunnan käsiteltäväksi ja tarkastaa kaupungin hallintoa ja taloutta sekä myös avustaa tilintarkastajaa. Tarkastustoimea johtaa tarkastuspäällikkö, jonka tehtävänä on johtaa tarkastustoimea ja sen toimintaa huolehtimalla esimerkiksi tarkastuslautakunnalle määrättyjen tehtävien hoitamisesta ja yksikkönsä taloudenhoidosta. (Kuopion kaupunki, 2018c; Tarkastustoimiston toimintasääntö 25.1.2011, 1-3§.)



Kuva 1 Kuopion kaupungin organisaatio (Kuopion kaupunki 2019).

## 4 TIEDOLLA JOHTAMINEN

Tiedon ja tietämyksen muodostumisen teoriaa voidaan käsitellä ja jäsenellä useilla eritavoilla. Yleinen tapa esittää tiedon jäsentymistä on perinteisesti hierarkkisella mallilla. Alimpana hierarkiassa on data, joka on symboleita ja numeroita – rakenteettomia tosiasioita. Dataa on olemassa paljon ja sitä yhdistelemällä ja järjestelemällä muodostetaan tietoa. Toisena hierarkiassa on siis tieto, joka on datan kuvausta yksinkertaisimmillaan. Tiedosta muodostetaan tietämystä ja oppimista, joka on tässä mallissa hierarkian ylin taso. Tietämys on inhimillistä tietoa, joka perustuu tiedon hyödyntämiseen ja kokemukseen. (Laihonen, Hannula, Helander, Ilvonen, Jussila, Kukko, Kärkkäinen, Lönnqvist, Mylärniemi, Pekkola, Virtanen, Vuori, Yliniemi 2013, 18.)



Kuva 2 Tiedon hierarkia (Laihonen ym. 2013).

Tiedon hierarkkisiin tasoihin jakamisen lisäksi tieto voidaan erotella hiljaiseen tietoon ja eksplisiittiseen tietoon. Hiljainen tieto on organisaatiossa työskentelevien henkilöiden kokemusten kautta kertynyttä ammattitaitoa ja tietoja. Hiljainen tieto voi olla tiedostettua tai tiedostamatonta. Tämä tieto on organisaatiossa erittäin tärkeää ja sen siirtäminen ja jakaminen eteenpäin muille on haasteellista. Eksplisiittinen tieto on kirjallista tietoa. Tällaista tietoa pystytään siirtämään, tallentamaan ja jakamaan helposti. Tiedon yksinkertaisemmat muodot kuten data ja informaatio ovat pääsääntöisesti eksplisiittistä tietoa, jota voidaan jakaa ja tietämys on pääsääntöisesti hiljaista tietoa, joka karttuu kokemuksen myötä. Tietoa voidaan siis jaotella ja lokeroida monin eri tavoin ja siitä käytetään erilaisia käsitteitä eri yhteyksissä, mutta nämä erilaiset jaottelut muodostavat tietojohtamisen perustan. Keskeisintä kuitenkin on ymmärtää tiedon muodostumisen ja kehittymisen ketju, jossa datasta jalostetaan tietämystä. (Laihonen ym. 2013, 18, 19.)

Tiedon jalostamisessa ja tietojohtamisessa erittäin oleellista on myös datan laatu. Alkuperäisen datan laatu vaikuttaa lopullisen tietämyksen laatuun ja oikeellisuuteen sekä sitä kautta myös sen hyödyntämiseen. Jos data on niin sanotusti heikkoa eli siinä on virheitä tai puutteita, sitä täytyy puhdistaa yleensä manuaalisesti. Datan oikeellisuuden organisaatiossa pystytään vaikuttamaan luomalla

käytänteitä ja malleja, joissa määritellään yhteiset tavat datan ja tiedon tallentamiseen, jotta virheellistä tietoa ei päätyisi mihinkään. Näiden yhteisten sääntöjen määrittäminen ja noudattamisen seuranta ovat oleellisia laadukkaan tiedon tuottamisessa. (Laihonen ym. 2013, 20.)

Tiedolla johtamisella tarkoitetaan prosesseja ja toimintoja, joiden avulla tuetaan tietoon perustuvaa arvonluontia. Tällöin organisaation suorituskykyä parannetaan hyödyntämällä saatavilla olevia tietoresursseja. Tiedolla johtaminen on moniulotteinen prosessi, joka alkaa organisaation tietotarpeiden määrittelyllä. Tietotarpeilla tarkoitetaan tietoa, jota tarvittaisiin tehtävän suorittamiseen tai päätöksentekoon. Tietotarpeet voivat olla toistuvia, säännöllisesti tarvittavia, tai tapauskohtaisia. Tarpeiden määrittelyn jälkeen täytyy määrittää tiedon hankinta eli se, että mistä, miten ja kuka tiedon hankkii. (Laihonen ym. 2013, 25.)

Tietotarpeiden määrittämisen ja tiedon hankkimisen lisäksi täytyy määritellä tiedon säilytys eli varastointi ja sen organisointi. Tällöin uutta tietoa pystytään yhdistelemään organisaatiossa jo olevaan tietoon. Tieto täytyy hankinnan ja varastoinnin jälkeen muokata organisaatiossa tarvittavaan muotoon, jolloin tiedon hyöty saadaan maksimoitua. Nämä yksittäiset toiminnot ovat riippuvaisia toisistaan eivätkä aina tapahdu tietyssä kronologisessa järjestyksessä vaan voivat tapahtua myös yhtäaikaaisesti ja limittäin. Näissä toiminnoissa on mukana ihmisiä, koneita ja laitteita, joten myös se tekee tiedonhallinnan prosessista monimutkaisen. Lisäksi näiden toimintojen tulisi liittyä koko liiketoimintaan, jotta tieto tukee organisaation tarkoitusta ja ydintehtävää. Tietojohdaminen on siis kokonaisuus, jossa tietoa luodaan, kerätään, säilytetään, jalostetaan, ylläpidetään ja jaetaan. (Laihonen ym. 2013, 26, 27.)

#### 4.1 Tiedolla johtaminen kunnissa ja kaupungeissa

Kunnissa ja kaupungeissa tiedolla johtamisella pyritään tuomaan lisäarvoa päätöksentekoon ja sitä kautta mahdollistaa strategian toteuttaminen. Tiedolla johtamisen edellytyksenä on pääsy tarvittaviin tietoihin ja näiden yhdistäminen visuaaliseksi ja helppokäyttöiseksi raportoinniksi. Tällöin voidaan myös lisätä automaatiota, jonka avulla analysoimiseen saadaan tehokkuutta. Tiedolla johtaminen yritysmaailmassa on mennyt nopeasti eteenpäin, mutta kuntien taloudelliset ja muut resurssit ovat syitä, miksi kunnissa kehitystyö ei ole vielä välttämättä niin edistynyt. Tähän vaikuttavat myös tietojärjestelmiin liittyvät yhteensopivuus ongelmat ja ongelmat organisaation sisäisen tiedon saantiin. (Laihonen ym. 2013, 26; Köykkä 2015.)

Kuntien tiedolla johtamisella on kaksi päätehtävää:

1. Mitä palveluja asukkaille tarjotaan?
2. Miten palvelut tuotetaan?

(Valtiovarainministeriö 2013, 12.)

Parhaimmillaan tiedolla johtamisen on tarkoitus ottaa huomioon kaikkien osapuolien näkökulmat ja tehdä päätökset niiden pohjalta. Tämä tarkoittaa kunnassa kunnan tarvetta tuottaa palvelut mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti sekä asukkaan tarvetta hyvinvointiin ja hyvään elämänlaatuun. Taloudellisen tehokkuuden lisäksi kunnan näkökulmasta päätöksentekoon vaikuttaa päättäjien eli poliitikkojen arvovalinnat. Kunnissa tietoja tuotetaan paljon eri prosesseissa ja tietoja raportoidaan paljon erilaisista järjestelmistä, eikä niitä välttämättä yhdistetä tai ajatella tiedon tuotantoa ja varastointia kokonaisuutena. Esimerkiksi talouden tietoja raportoidaan taloushallinnonjärjestelmistä, eikä niitä välttämättä yhdistetä toiminnan tietoihin ja tietoja varastoidaan eri paikkoihin. Myös johdonmukaisessa ja yhtenäisessä kustannuslaskennassa saattaa olla puutteita ja tämä vaikuttaa myös toiminnan tehokkuuden arvioimiseen ja vertailtavuuteen. (Valtiovarainministeriö 2013, 12-13.)

Kunnissa tarvitaan tietoa siis kaupungin toimintaympäristöstä ja sen muutoksista, jotta voidaan arvioida niiden vaikutuksia talouteen. Lisäksi kunnissa pitää pystyä ennustamaan taloutta ja sen tulevia muutoksia. Tämä edellyttää sitä, että päätöksentekijöillä on käytettävissä ajantasainen, täydellinen ja paikkansapitävä tieto. Ajantasaisuus on olennaista ja se, että tieto on viimeisin olemassa oleva tieto, jotta päätökset perustuvat todelliseen tilanteeseen. Tiedon täydellisyys tarkoittaa sitä, että tieto on merkityksellistä ja olennaista, eikä siinä ole mitään ylimääräistä. Tämä auttaa todellisen tilanteen hahmotuksessa, kun tärkeä tieto ei huku massaun. Paikkansapitävyys taas merkitsee tiedon oikeellisuutta ja totuudenmukaisuutta. (Valtiovarainministeriö 2013, 13; Virtanen ja Stenvall 2014, 102.)

Tarkkaan suunniteltu ja toteutettu tiedolla johtaminen kunnassa hyödyttää strategisen tason päätöksentekoa ja ohjausta. Koko kunnan päätöksenteon lisäksi se hyödyttää operatiivisen toiminnan johtamista ja ohjausta. Tiedolla johtamisen avulla voidaan löytää kunnan toiminnasta ongelmakohdat, joita voidaan kehittää ja tällöin myös toiminta tehostuu. (Valtiovarainministeriö 2013, 15.)

## 5 TALOUDEN RAPORTIT

Talouden raportit jaetaan kahteen ryhmään; ulkoisiin ja sisäisiin raportteihin. Ulkoiset raportit ovat viranomaisraportointia ja ulkoisiin raportteihin kunnissa lukeutuu esimerkiksi talousarvio ja tilinpäätös, jotka ovat lakisääteisiä. Nämä raportit kiinnostavat sidosryhmiä, kuten viranomaisia, rahoittajia ja muita yhteistyökumppaneita. Sisäisiä raportteja käytetään pääasiassa johtamisen ja talousohjauksen apuna. Sisäisissä raporteissa arvioidaan organisaation taloudellista tilaa ja sen ennustamista. Lisäksi niissä seurataan esimerkiksi strategisten mittareiden toteutumista. Sisäisten raporttien sisältöä ei ole määrätty laeissa tai ohjeissa vaan niiden sisällöstä organisaatio voi itse päättää, jolloin raportteja ja niiden sisältöä voi muunnella raportointitarpeen mukaan. (Lahti ja Salminen 2014, 172-178.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään molempia raportointityyppejä, talousarvio edustaa ulkoista raportointia, kuukausiraportit ja osavuosisikatsaukset ovat organisaation sisäistä raportointia.

Raporttien laadinnassa voidaan ajatella olevan kolme tärkeää kohtaa: sisältö, luettavuus ja ajoitus. Raportin sisällön täytyy vastata sen käyttäjien tarpeita. Sisällön täytyy olla sellaista mitä käyttäjä tarvitsee johtamistyössään ja päätöksenteossa. Raporttien hyödynnettävyys riippuu niiden helppolukuisuudesta. Raportin kielen tulee olla käyttäjän ymmärrettävissä, sillä raporttia lukeva henkilö ei välttämättä ole perehtynyt aiheeseen syvällisesti ja substanssiin liittyviä termejä voi olla tällöin vaikea ymmärtää. Raporttien ulkoasun tulee olla selkeä ja siitä tulee nähdä kaikki tarvittava ja olennainen tieto. Raportteja suunniteltaessa täytyy siis tarkkaan miettiä mikä on olennaista ja miten poikkeamista ilmoitetaan. Talouden raporteissa on usein numeroita ja ne voidaan esittää graafisesti tai taulukoina. Visualisoinnin avulla pystytään paremmin havainnollistamaan numeroita. Raportit on tärkeää saada laadittua nopeasti raportointikauden päätyttyä, jotta tieto saadaan mahdollisimman nopeasti käyttöön. (Jyrkkiö ja Riistama 2004, 277-280.)

### 5.1 Talousarvio

Keskeistä kuntien talouden ja toiminnan suunnittelussa ja seuraamisessa on talousarvio ja taloussuunnitelma. Talousarviosta on määrätty kuntalaissa, jonka mukaan valtuuston on vuoden loppuun mennessä hyväksyttävä kunnalle seuraavaksi kalenterivuodeksi talousarvio. Talousarvion hyväksymisen yhteydessä valtuusto hyväksyy myös taloussuunnitelman kolmeksi vuodeksi ja näitä kutsutaan suunnitelmakausiksi. Talousarviosta on myös JHS-suositus numero 199 – Kuntien ja kuntayhtymien talousarvio ja -suunnitelma. Tässä suosituksessa määritellään esimerkiksi talousarvion tietojen esittämistapaa ja liitteenä on käsikirja, joka ohjaa sitovien tietojen laatimista oikeaan muotoon. (Kuntalaki 410/2015, 13. luku, 110§; JUHTA 2016.)

Talousarviossa määritellään toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet ja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat määrärahat ja tuloarviot. Määrärahoilla tarkoitetaan rahamäärää, joka varattu käytettäväksi toimintaan. Tuloarviot ovat arvioita toiminnan tuotoista. Talousarviossa on käyttötalousosa, jossa on valtuuston asettamat tavoitteet ja niihin kohdistetut määrärahat ja tuloarviot. Tuloslaskelmaosa, jossa kuvataan kuinka hyvin tulorahoitus riittää toimintojen menoihin, korkoihin,

poistoihin ja arvonalennuksiin. Lisäksi tuloslaskelmaosassa on tuloksen käsittelyerät, kuten poistoero. Investointiosa, jossa on hankkeiden kustannusarviot ja arvio rahoitusosuuksista ja niiden jakautumisesta suunnitteluvuosille. Rahoitusosassa kuvataan kunnan toiminnan, investointien ja rahoitustoiminnan kassavirtaa ja niiden vaikutusta kunnan maksuvalmiuteen. (Kuntalaki 410/2015, 13. luku, 110§; Säilä, Hellén-Toivanen, Pakkanen, Kääriäinen ja Urrila 2008, 34-35.)

Talousarviossa on noudatettava täydellisyyperiaatetta eli siinä on oltava kaikki tiedossa olevat menot ja tulot. Poikkeuksena tästä ovat kirjanpidollisesti eriytetyt kunnalliset liikelaitokset tai rahastot. Lisäksi talousarviossa noudatetaan yhtenäisyyperiaatetta, eli kunnanvaltuusto päättää talousarviosta ja –suunnitelmasta yhtenä kokonaisuutena. (Raudasoja ja Johansson 2009.)

Liikelaitokset laativat itselleen oman talousarvion, jossa noudatetaan samoja talousarvioperiaatteita kuin kunnan talousarviossa. Kunta määrittelee omistajan asemassa omassa talousarviossaan tulostavoitteita liikelaitoksille ja liikelaitosta sitovia meno- ja tuloerät kunnan talousarviossa ovat pääomasi joitus liikelaitokseen ja liikelaitoksen pääoman palautus kunnalle, korvaus kunnan sijoittamasta pääomasta ja kunnan toiminta-avustus liikelaitokselle. (Kuntalaki 410/2015, 13. luku, 120§.)

### **Kuopion talousarvio**

Kuopion kaupungin talousarvioraportti on pdf-pohjainen raportti. Talousarvio alkaa kaupunginjohtajan katsauksella, jonka jälkeen kuvataan kokonaisuudessaan Kuopion kaupungin kehitysnäkymiä. Kehitysnäkymissä kuvataan esimerkiksi väestönkehitystä, asumista, työllisyyttä ja hyvinvointia. Lisäksi kuvataan yleistä taloustilannetta sekä Kuopion kaupungin talouden tilannetta. Tässä osassa on myös kerrottu kaupungin strategiasta ja tavoitteista sekä listattu palvelualueiden, liikelaitosten ja konserniyhteisöjen sitovat tavoitteet. Lisäksi on tarkempia selostuksia verotuloista, valtionosuuksista ja henkilöstöstä. Kehitysnäkymät- osiossa käydään myös läpi erilaisia riskejä ja sisäistä valvontaa. Siinä myös määritellään tilivelvolliset viranhaltijat. (Kuopion kaupunki, 2017a.)

Kehitysnäkymien jälkeen kuvataan kaupungin käyttötaloutta. Käyttötalousosassa on selostusta palvelualueiden ja taseyksiköiden suunnitelmista ja tavoitteista. Sen jälkeen raportissa on tuloslaskelmaosa, investointiosa ja rahoitusosa, jossa näkyvät niin sanotut eurotiedot koko kaupungin tasolla. Investointiosassa on erittely investoinneista talousarvio vuonna ja suunnitelmakausilla. Viimeisenä talousarviossa ovat liitteet, jossa on liikelaitosten talousarvioesitykset sekä tietoa Kuopion väestökehityksestä. (Kuopion kaupunki, 2017a.)

Talousarviota on kehitetty ennen tätä tutkimusta jo tiiviimpään suuntaan, sillä Kuopion kaupungin talousarviossa 2017 on 217 sivua, kun taas talousarviossa 2018 on 164 sivua. Haastattelussa kysyttiin myös palautetta tästä muutoksesta.



## 5.2 Muut raportit

Kuopion kaupungin raportoinnista on määrätty hallintosäännössä. Toiminnan ja talouden toteutumisesta raportoidaan säännöllisesti kaupunginhallituksen päättämällä tavalla. Kuopion kaupunki raportoi johdolle kuukausittaisella kuukausiraportilla ja kolmannesvuosittaisilla osavuosisikatsauksilla. (Kuopion kaupungin hallintosääntö, 8. luku, 75§.) Lisäksi Kuopion kaupunki raportoi henkilöstöstään ja hyvinvoinnista henkilöstökertomuksella ja hyvinvointikertomuksella.

### **Kuopion kuukausiraportti**

Kuopion kaupungin kuukausiraportti on powerpoint-pohjainen raportti, joka on pdf-muodossa. Kuukausiraportin alussa kuvataan keskeisimpiä poikkeamia talousarvioon nähden ja niiden syitä. Tämän jälkeen raportissa on koko kaupungin tuloslaskelma ja tilinpäätösennuste visualisoituna taulukkoon ja kuvaajaan. Sitten raportissa on taulukko, jossa on eritelty tietoja toimintakatetasolla; palvelualueiden viimevuoden ja kuluvan vuoden toteuma kyseisen kuukauden lopun tilanteesta ja niiden muutospromentit, talousarvio ja tilinpäätösennusteet ja niiden euromääräiset erotukset. Näiden jälkeen raportissa on verotuloja ja investointeja esitetty visuaalisesti kuvaajissa. Tämän jälkeen on tarkempia tietoja palvelualueiden, liikelaitosten ja taseyksiköiden tilinpäätösennusteista ja niiden syistä. Tämän jälkeen on kuvattu kaupungin rahoitusta lainakannan kehityksellä, jonka jälkeen on tietoa väestömuutoksista, työttömyydestä ja rakentamisesta. (Kuopion kaupunki 2018d.)

Kuukausiraporttia on kehitetty jo vuoden 2017 aikana ja tällöin sitä tiivistettiin huomattavasti. Kuukausiraportista vähennettiin tekstejä ja lisättiin raportin visuaalisuutta. Lisäksi laskelmia vähennettiin ja tiivistettiin. Yksityiskohtaiset palvelualueittaiset ja avainprosessitasoiset tiedot ja laskelmat poistettiin ja uudessa raportissa näkyy palvelualueilta määrärahojen ennustetut alitukset ja ylityspaineet sekä toimintakatteen toteuma ja koko vuoden toimintakate ennuste. Lisäksi henkilöstöä koskevat henkilötyövuosien, palkkakulujen ja sairauspoissaolojen seurantatiedot poistettiin kuukausiraportista. Lisäksi se muutettiin tällöin pystysuuntaisesta word-pohjaisesta pdf-tiedostosta vaakasuuntaiseksi powerpoint-pohjaiseksi pdf-tiedostoksi. Opinnäytetyön tekemisen aikana keväällä 2018 kuukausiraportin ulkoasua uudistettiin Kuopion uuden brändin mukaiseksi.

### **Kuopion osavuosisikatsaus**

Osavuosisikatsauksen sisällöstä ei ole määrätty kuntalaissa tai Kuopion kaupungin johtosäännössä. Kuopion kaupungilla osavuosisikatsaukset tehdään huhtikuun lopun tilanteesta ja elokuun lopun tilanteesta.

Osavuosisikatsaus on laajempi raportti kuin kuukausiraportti. Siinä on samoja osioita, kun kuukausiraportissa, mutta siinä on lisäksi muitakin tietoja. Osavuosisikatsauksessa on myös kaupunkitason strategian tavoitteiden toteuma sekä palvelualueiden tavoitteiden seurannat. Lisäksi on palvelualueiden mittarien seurantatiedot. Palvelualueiden toimintaa myös selostetaan yksityiskohtaisemmin ja laajemmin teksteissä. Osavuosisikatsauksessa on myös taseyksiköiden, liikelaitosten ja tytäryhteisöjen tavoitteiden toteumat, laskelmia ja toimintakertomuksia. (Kuopion kaupunki 2017b.)

Opinnäytetyön tekemisen aikana vuoden 2018 ensimmäistä osavuosisikatsausta kevennettiin huomattavasti. Palvelualueiden tekstejä supistettiin ja tavoitteiden seuranta muutettiin. Palvelualueiden tavoitteita ei seurattu huhtikuun osavuosisikatsauksessa taulukko muotoisesti vaan olennaisimmista poikkeamista ja riskeistä tavoitteiden toteutumiseen raportoitiin johdon katsauksessa. Haastattelut tehtiin ja niiden tulokset annettiin toimeksiantajalle ennen näitä muutoksia, joten haastatteluissa ei voitu saada palautetta ko. muutoksista.

## 6 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja tutkimusmuotona käytettiin teema-haastattelua ja sähköpostihaastattelua. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä analysoimaan tutkittavaa ilmiötä tilastollisesti todennäköisyyksiä tai vastaajaprosentteja laskemalla, vaan siinä tarkastellaan aineistoa kokonaisuutena. Usein laadullisessa tutkimuksessa ei ole edes mahdollista tehdä tilastollista analyysiä johtuen yksiköiden eli esimerkiksi haastattelujen rajallisesta määrästä. (Alasuutari 2011, 50-58.)

Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on havaintojen teoriapitoisuus eli se millainen käsitys tutkijalla on tutkittavasta ilmiöstä ja minkälaisia välineitä tutkimuksessa käytetään. Nämä eivät ole irrallisia tutkimuksen tuloksista ja tällöin tieto ei ole täysin objektiivista vaan siihen vaikuttaa myös tutkija päätökset ja tietotaito. Laadullinen tutkimus on siten ymmärtävää tutkimusta, jossa koitetaan ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja siinä on kyse myös siitä kuinka hyvin tutkija/haastattelija ymmärtää haastateltavia ja toisaalta myös siitä, että kuinka hyvin joku muu ihminen ymmärtää tutkimuksesta kirjoitettua raporttia. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 25, 76.)

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin haastattelua, koska se on hyvin monipuolinen menetelmä ja sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu tutkimusmenetelmä, koska siinä haastattelun teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta niiden järjestys ja kysymykset voivat olla erilaisia. Teemat valitaan viitekehyksen ja tutkittavan ilmiön pohjalta. Teemahaastattelu on tutkimusmuotona hyvin joustava menetelmä, sillä teema-alueiden pohjalta haastattelua voi jatkaa ja syventää niin pitkälle kuin haastattelija kokee sen tutkimuksen kannalta tarpeelliseksi. Lisäksi teemahaastattelussa käydään vuoropuhelua haastattelijan ja haastateltavan välillä, jolloin tutkittavasta aiheesta saadaan mahdollisesti laajempi kuvaus ja enemmän näkökulmia. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 34, 48, 66, 67.)

Kyselyyn verrattuna haastattelu on moniulotteisempi tutkimusmuoto, sillä haastattelussa haastattelija voi tarvittaessa toistaa kysymyksen, oikaista väärinkäsityksen ja selventää kysymystä haastateltavalle. Haastattelija voi myös pyytää haastateltavaa täsmentämään tai laajentamaan vastauksiaan ja näin voidaan saada syvempää tietoa käsiteltävästä aiheesta. Kyselyssä yleensä täytetään kysymyslomake, eikä ihmiskontaktia ole välttämättä ollenkaan. Haastatteluissakin on muotoja, kuten sähköpostihaastattelu, jolloin suoraa ihmiskontaktia ei ole vaan asioita käsitellään sähköpostitse, mutta tällöinkin vastauksia voidaan täsmentää lisäkysymyksillä. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 84-85.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 35) mukaan haastattelu kannattaa valita tutkimusmuodoksi, jos tiedetään, että tutkimuksen haastattelukysymyksiin saadaan useita erilaisia ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia ja näitä vastauksia halutaan selventää. Lisäksi haastattelu on hyvä tutkimusmuoto, jos halutaan syventää vastauksia ja saada perusteluja niille. Lisäksi henkilökohtaisella haastattelulla voidaan antaa haastateltavalle mahdollisuus tuoda esille omia mielipiteitään mahdollisimman vapaasti.

Laadullisessa analyysissä on kaksi keskeistä vaihetta: havaintojen pelkistäminen ja tulkinta. Havain-toja pelkistäessä aineistoa tarkastellaan tietystä näkökulmasta, joka pohjautuu tutkimuskysymykseen ja tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Nämä ensimmäiset havainnot ovat niin sanottuja ”raakahavaintoja”, joita ei ole vielä ryhmitelty tai jäsennelty. Tällöin aineistosta erotellaan näiden näkökulmasta olennaisimmat havainnot ja niitä voidaan myös yhdistellä. Havaintoja yhdistelemällä aineistosta voidaan saada esille absoluuttisia ilmiöitä tai sääntöjä, joiden avulla pystytään testaamaan sitä, että pätevätkö ne koko aineistoon vai eivät. Tätä kutsutaan nomoteettiseksi lähestymistavaksi, jossa pyritään etsimään yleisiä lainalaisuuksia. Laadullisessa tutkimuksessa yksittäinenkin poikkeama täytyy analysoida ja suhteuttaa sen merkitys kokonaisuuteen. Havaintojen yhdistämistä eli nomoteettista lähestymistä ei ole pakko käyttää, vaan tulkinnassakin voidaan käyttää suoraan pelkkiä ”raakahavaintoja” eli lähestyä tutkimusta idiografisesti. Idiografisessa lähestymistavassa analysoidaan yksittäisten havaintojen perusteella kokonaisuutta, eikä tehdä havaintojen yhdistelyä. (Alasuutari 2011, 60-65.)

Laadullisen analyysin tulkinassa havainnoiden pohjalta tehdään tulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Jos havaintoja on yhdistelty absoluuttisesti päteviksi, niin tulkintavaiheessa tulkintaa ei tehdä vain näiden avulla vaan otetaan kaikki ”raaka-aineisto” ja empiirinen aineisto huomioon. Näin analyysissä otetaan huomioon aineisto kokonaisuutena. Jos tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin tarkoitus tarkastella aihetta yksittäistapausta yleisemmällä tasolla, niin tällöin havaintojen yhdistäminen ja lainalaisuuksien löytäminen aineistosta nousee tärkeämpään rooliin tulkinassa. (Alasuutari 2011, 66-77.)

Opinnäytetyötä tehdessä työskentelin Kuopion kaupungin talous- ja omistajaohjauksessa, joten toisena haastatteluja tukevana tutkimusmenetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on aktiivisesti vuorovaikutuksessa tutkittavan ilmiön ja siihen liittyvien henkilöiden kanssa (Tuomi ja Sarajärvi 2018). Laajentamalla ja yhdistelemällä tutkimusmenetelmiä, voidaan saada esiin laajempia näkökulmia ja näin voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 38). Osallistuin raportointiprosesseihin ja havainnoin raporttien mahdollisia kehityskohteita myös sitä kautta. Kirjoitin ylös havaintojani, joita hyödynsin opinnäytetyössä.

## 6.1 Haastattelun teemat ja haastattelu runko

Haastattelun teemat ja haastattelurunko muodostettiin toimeksiantajan toiveiden pohjalta. Haastattelun teemoja ovat tiedon tuottamisen ja hyödyntämisen nykytila, tiedon tuottamisen ja hyödyntämisen kehityskohteet ja tietosisältö. Haastattelun tutkimuskysymykset olivat:

- 1) Mitkä ovat päätöksenteon ja johtamisen tietotarpeet?
- 2) Mitkä ovat tiedon tuottamisen ja hyödyntämisen kehityskohteet?

Haastattelussa keskityttiin talousarvioraporttiin, kuukausiraporttiin ja osavuosisikatsausraporttiin ja näiden prosesseihin. Lisäksi haastattelussa käsitellään yleisesti Kuopion kaupungin tiedolla johtamisen keskeisimpiä ongelmia ja niiden kehittämistä.

Tiedon tuottamisesta esitettiin esimerkiksi kysymyksiä liittyen tiedon tuottamisen prosesseihin ja aikatauluihin. Tiedon hyödyntämiseen liittyvät kysymykset koskivat käyttäjien huomiointia ja raporttien hyödynnettävyyttä päätöksenteossa ja johtamisessa. Lisäksi raporttien hyödyntämiseen liittyi kysymyksiä raportoinnin sähköistämisestä. Tietosisällön osalta esitettiin kysymyksiä esimerkiksi siitä, että onko raporteissa tietoa tarpeeksi ja mikä tieto olisi oleellista johtamisen ja päätöksenteon kannalta.

Sähköpostihaastattelussa teemat olivat samoja, mutta kysymyksiä lähestyttiin hieman eri kulmasta. Kysymykset oli aseteltu siitä lähtöasetelmasta, että mikä on haastateltavien kaupunkien tiedon tuottamisen tilanne tällä hetkellä, jotta sitä pystytään vertaamaan Kuopion kaupungin tilanteeseen.

## 6.2 Haastateltavat

Tutkimuksessa haastateltiin kuutta henkilöä. Määrä valittiin opinnäytetyön laajuuden perusteella. Opinnäytetyön tarkoituksena on saada tietoja kaupungin ylimmältä johdolta, joten tutkimuksessa haastateltaviksi valittiin hallituksesta puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja. Nämä henkilöt edustavat poliittista johtoa ja hyödyntävät tuotettua tietoa päätöksenteossa. Lisäksi tutkimuksessa haastateltiin Kuopion kaupungin kaupunginjohtajaa, talousjohtajaa, henkilöstöjohtajaa ja strategiajohtajaa, jotka ovat viranhaltijoita ja näin edustavat organisaation ylintä ammatillista johtoa. Viranhaltijat tuottavat tietoa sekä hyödyntävät sitä päätöksenteossa. Varahenkilöinä haastateltaville toimivat kaupunginhallituksen 1. ja 2. varapuheenjohtaja. Yksi haastatteluista peruuntui ja tällöin haastateltiin ensimmäistä varahenkilöä.

Vertailukaupunkien haastateltavat olivat Oulun, Jyväskylän ja Tampereen talousjohtajat/-päälliköt. Vertailukaupungit valittiin toimeksiantajan toiveiden perusteella. Kaupungit ovat sellaisia joihin Kuopiota voidaan verrata toiminnaltaan ja kokoluokaltaan. Heitä haastateltiin sähköpostitse.

## 6.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta pystytään arvioimaan esimerkiksi TENK-ohjeiden perusteella. Hyvän tieteellisen käytännön tärkeimpiä asioita ovat esimerkiksi, että tutkimus on tehty yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta noudattaen, sekä tulosten tallentaminen ja esittäminen ovat rehellistä. Tutkimuksessa hyödynnettävät tiedonhankinta-, tutkimus ja arviointimenetelmät tulee olla tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä. Lisäksi tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden keskeinen edellytys on se, että tutkimukseen hyödynnetyn tiedon lähteet ilmoitetaan asianmukaisesti. Lisäksi tutkimus tulee suunnitella ja raportoida ja tutkimuksessa muodostuneet aineistot tallennetaan luotettavalla tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013.)

Tämä opinnäytetyö on tehty TENK:n ohjeiden mukaisesti ja kunnioittaen hyvää tieteellistä käytäntöä. Ppinnäytetyö on tehty tutkimussuunnitelman perusteella ja tutkimuksessa syntynyt aineisto on käsitelty ja säilytetty luotettavasti ja rehellisesti. Aineisto on anonymisoitu, jotta haastateltavia ei voi

tunnistaa ja tutkimuksen analyysissä ei ole yksilöity henkilöiden vastauksia. Aineisto on kerätty luotettavasti ja eettisesti, koska haastateltaville on haastattelua ennen lähetetty saate, jossa on kerrottu tutkimuksen tavoite ja toteutustapa. Lisäksi vielä ennen haastattelua haastateltaville on kerrottu aineiston käsittely- ja säilytystapa sekä pyydetty lupa haastattelun nauhoitukseen.

Tutkimuksien luotettavuutta voidaan määritellä perinteisesti esimerkiksi validiteetilla. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että onko tutkimus niin sanotusti pätevä. Tällöin arvioidaan sitä, että onko tutkija kysynyt haastattelussa tarpeeksi kysymyksiä kattaakseen vastaukset tutkimusongelmiin ja tehnyt oikeat päätelmät niiden perusteella. (Saaranen- Kauppinen ja Puusniekka 2006.) Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Kuopion kaupungin tiedolla johtamisen ja raportoinnin tilannetta ja niiden kehityskohteita. Tutkimuksen tuloksia ei voi suoraan yleistää päteviksi muiden kaupunkien raportteihin, sillä ne voivat olla lähtökohtaisesti aivan erilaisia.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös se, että onko aineistoa riittävä määrä. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston riittävää määrää voidaan arvioida esimerkiksi saturaatiolla eli kylläntymisellä. Saturaatio tarkoittaa sitä, että aineisto alkaa toistaa itseään, eli haastateltavat nostavat esille samoja asioita. Näin voidaan ajatella, että uudet haastattelut eivät tuo uutta tietoa vaan vastaukset toistavat toisiaan. Haastattelujen saturaation voidaan sanoa olleen kohtuullinen, sillä kaikki haastateltavat nostivat esille samoja pääasioita. Toisaalta voidaan myös todeta, että tutkimuksen otanta eli haastattelujen määrä oli pieni opinnäytetyön laajuudesta johtuen, joten suuremmalla otannalla oltaisiin voitu saada suurempi varmuus aineiston luotettavuudesta. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

Vertailukaupunkien sähköpostihaastattelujen vastausten laajuus vaihteli suuresti eri kaupunkien kohdalla, joten tältä osin tutkimuksen aineisto ei ollut monipuolinen. Tähän on voinut vaikuttaa haastattelun ajankohta keväällä, jolloin kaupungeissa on yleensä kiireinen aikataulu, kuten tilinpäätöksen valmistelu ja tekeminen. Tämä huomattiin myös siinä, että vertailukaupungeille jouduttiin lähettämään muistutusviestejä haastatteluun vastaamisesta, koska he eivät olleet vastanneet määräaikaan mennessä. Kaikilta vertailukaupungeilta kuitenkin saatiin vastauksia kysymyksiin.

#### 6.4 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimus aloitettiin sopimalla opinnäytetyön aiheesta ja tavoitteista toimeksiantajan kanssa. Lisäksi sovittiin haastattelun teemoista. Tämän jälkeen tehtiin tutkimukselle työsuunnitelma, jossa suunniteltiin tutkimuksen viitekehystä, tutkimusmuotoa, haastattelun teemoja, eettisiä kysymyksiä ja haastateltavia.

Työsuunnitelman hyväksymisen jälkeen haastateltaville lähetettiin toimeksiantajan puolesta saate 5.2.2018, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. Haastatteluiden ajankohdat sovittiin haastateltavien kanssa puhelimen tai sähköpostin välityksellä ja haastattelut toteutettiin 13.3.-

5.4.2018 välisenä ajanjaksona. Ennen haastattelun aloittamista haastateltaville kerrottiin vielä tutkimuksen tarkoituksesta ja sen eettisistä kysymyksistä. Lisäksi pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen, jonka jälkeen haastattelu aloitettiin.

Sähköpostihaastateltaville lähetettiin toimeksiantajan puolesta haastattelupyyntö 5.2.2018, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta. Sähköpostihaastattelut lähetettiin sähköpostitse 3.4.2018 ja vastaukset pyydettiin 13.4.2018 mennessä.

Haastattelujen jälkeen aloitettiin aineiston kokoaminen ja litterointi. Haastattelut litteroitiin nauhoitusten perusteella ja anonymisoitiin. Aineisto luokiteltiin teemojen mukaan ja koostettiin siten yhteen. Sähköpostihaastattelujen vastaukset kerättiin samaan excel-tiedostoon, jotta tietojen vertailu olisi helpompaa. Näiden jälkeen aloitettiin aineiston analysoiminen. Tukena analysoinnissa käytin talous- ja omistajaohjauksessa työskennellessäni tekemiä muistiinpanoja.

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen tuloksia erittelemättä kolmea tutkimuksen teemaa erikseen vaan käsitellen niitä kokonaisuutena. Lisäksi haastateltavien vastauksia ei yksilöidä niin, että siitä pystyisi tunnistamaan vastaajan. Vastauksia kuitenkin erotellaan joiltakin osin luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden vastauksiin, jos näiden vastaajaryhmien vastausten välillä on ollut eroavaisuuksia. Vertailukaupunkien vastauksia ei eritellä kaupungeittain vaan vastauksia analysoidaan yhteisesti.

Haastateltavien mielestä kaikista tärkeintä raporteissa ja raportoinnissa on tiivistetyt raportit, joista näkee selkeästi kokonaiskuvan ja olennaisimmat asiat. Tärkeänä nähtiin myös raporttien käyttäjien huomioiminen raporteja tehdessä. Esimerkiksi luottamushenkilöt olivat sitä mieltä, että täytyy ymmärtää heidän aikaresurssiaan ja heidän tietotaitotasoa taloudesta ja sen terminologiasta, koska he eivät välttämättä ole substanssin asiantuntijoita. Viranhaltijat pitivät taas tärkeänä sitä, että raporteissa olisi kerroksellisuutta, jotta jokainen käyttäjä pääsisi ”porautumaan” syvemmälle raporttiin itseään kiinnostavaan kohtaan. Tämä toisi raportteihin monikäyttöisyyttä. Lisäksi muuna asiana esille tuli myös raporttien strategian mukaisuus. Eräs haastateltavista pohti, että raporteista täytyisi tulla ilmi; ”Viekö tämä kohti sitä hyvän elämän pääkaupunkia?”, joka on siis Kuopion kaupungin visio vuodelle 2030. Yksityiskohtaisemmat kehitysideoita raporteista tulivat virkamiehiltä, jotka niitä käyttävät suhteessa enemmän johtamisen luonteen vuoksi. Luottamushenkilöt keskittyivät haastattelussa enemmän isompaan kuvaan ja kokonaisuuteen sekä omaan rooliinsa johtamisessa.

Tärkeänä kehityskohteena kaupungin talousraportoinnissa viranhaltijat näkivät raporttien sähköistämisen. Sähköistäminen tuo paljon uusia mahdollisuuksia raportointiin ja raporttien hyödyntämiseen. Luottamushenkilöt suhtautuivat hieman enemmän varauksella sähköistämiseen ja pitivät tärkeänä koulutusta sähköisten raporttien käyttämiseen, mikäli sellaisia aiotaan jatkossa hyödyntää enemmän.

Usein toistuvana raportoinnin ongelmana haastatteluissa tuli ilmi talouden tulevaisuuden heikko ennustaminen. Haastateltavat kokivat, että ennustaminen kaupungissa oli välillä heikkoa ja epätarkkaa. Koettiin myös, että yksiköissä saatetaan ennustaa varovaisesti ja tällöin varovainen ennustaminen kertaantuu isossa organisaatiossa, jolloin koko kaupungin talouden kokonaisuuden ennuste ei ole realistinen. Tulevaisuudessa toivottiin kannustamista rohkeampaan talouden ennustamiseen.

Keskeisimpänä haasteena Kuopion kaupungin tiedolla johtamisessa koettiin se, että tietoa tuotetaan ja sitä on riittävästi, mutta sen analysoiminen on puutteellista. Osa koki, että organisaatiosta puuttuu tiedon analysoijat ja osa haastateltavista taas oli sitä mieltä, että raporttien tuottamisen manuaalinen työ vie aikaa tiedon analysoinnista. Hitaan manuaalisen raportoinnin vuoksi tieto on usein jälkijättöistä ja tilanne voi olla jo muuttunut, kun raportti saadaan tiedoksi päätöksentekijöille.





Kuva 3 Kuopion kaupungin tiedolla johtamisen keskeisimmät kehityskohteet

## 7.1 Kuukausiraportti

Tutkimuksessa käsitellyistä raporteista haastateltavat olivat eniten tyytyväisiä kuukausiraporttiin ja kokivat, että se tukee johtamista ja päätöksentekoa. Heidän mielestään kuukausiraportin kehittämisen on mennyt hyvään suuntaan, mutta osa oli sitä mieltä, että sitä voisi vieläkin keventää ja tiivistää. Tiivistyskohteiksi ehdotettiin esimerkiksi eurotietojen ja raportin lopun kaupunkitietojen tiivistämistä. Lisäksi koettiin, että kuukausiraportin täytyy olla joustava ja muuttua tarpeen mukaan, mutta ei saa sen takia laajentua. Nykyisellään kuukausiraportti toimii hyvin myös sähköisenäkin ja on helppo käyttää päätteeltä. Kuukausiraportoinnin aikataulutusta koetaan riittäväksi. Haastatteluissa tuli esille, että johdolla ei ole tällä hetkellä tietoa, että kuinka hyvin kuukausiraportti tukee johtamista palvelu- ja vastuualueilla. Tämän vuoksi koettiin, että kuukausiraporttiin täytyisi saada kerroksellisuutta, jotta lukija pääsisi ”porautumaan” itseään kiinnostaviin tietoihin. Tämä lisäisi raportin monipuolisuutta ja sitä pystyisi paremmin hyödyntämään johtamisessa myös organisaation alemmilla tasoilla. Luottamushenkilöt kokivat johtamisen kannalta kuukauden aikajänteen lyhyeksi ja painottivat johtamisessaan enemmän osavuositarkastusta. Tärkeimpänä asiana kuukausiraportissa kaikki haastateltavat näkivät koko kuvan hahmottamisen ja tiedon tiiviin, selkeän ja visuaalisen esitystavan.

## 7.2 Osavuositarkastus

Haastattelussa käsitellyistä raporteista vähiten tyytyväisiä haastateltavat olivat osavuositarkastusraporttiin. Osavuositarkastuksesta koettiin, että se tukee osaltaan johtamista ja päätöksentekoa, mutta tietoa on niin paljon, että olennainen voi hävitä massaan, joten raporttia pitäisi tiivistää. Tiivistystä toivottiin esimerkiksi yleisten asioiden käsittelyyn, kuten yleisen taloustilanteen kuvaamiseen tai henkilöstön ja sen saatavuuden kuvaamiseen, jotta raportissa ei olisi liikaa toistoa samoista asioista. Haastatteluissa tuli ilmi, että nämä asiat voitaisiin käsitellä kaupunkitasolla ja palvelualueiden tekstejä tiivistää niin, että niissä näkyisi vain olennaiset muutokset toiminnassa. Lisäksi osa haastateltavista oli sitä mieltä, että strategiset tavoitteet voisi esittää osavuositarkastuksessa vain kaupunkitasolla. Lisäksi haastateltavat sanoivat, että johtamisen tukemiseksi osavuositarkastusraportti pitäisi olla

saatavilla päätöksentekoon mahdollisimman nopeasti. Osavuosikatsaus prosessina nähtiin pitkäkestoisena siinä käytettävän manuaalisen työn vuoksi ja tiedon tuottamista täytyisi näiltä osin pystyä automatisoimaan, jotta tiedot olisivat nopeammin käytettävissä.

Haastateltavat kokivat, että osavuosikatsausta on vaikea käyttää sähköisenä ja toivoivat, että tätä kehitettäisiin. Osavuosikatsaukseen toivottiin myös lisää visualisointia ja raportin yleisilmettä toivottiin uudistettavan. Osavuosikatsauksen kohdalla haastateltavilta kysyttiin, että mitä he ovat mieltä, jos osavuosikatsauksesta tehtäisiin tiivistelmä. Tiivistelmässä nähtiin negatiivisia puolia, että käytetäänkö enää sitten tätä virallista pidempää osavuosikatsausta ollenkaan ja tuoko tiivistelmän tekeminen vain lisää turhaa työtä. Tärkeämpänä siis nähtiin, että osavuosikatsaus-raporttia lähettäisiin kehittämään tiiviimpään suuntaan.

### 7.3 Talousarvio

Haastateltavat olivat tyytyväisiä talousarvion aiempaan tiivistykseen. Johtamisen ja päätöksenteon tukemisen näkökulmasta koettiin, että raportti on vieläkin liian laaja ja sitä pitäisi tiivistää. Tiivistyskohteena esille tuli esimerkiksi osavuosikatsauksen tavoin palvelualueiden tekstit, joissa osan mielestä käsitellään liian yksityiskohtaisesti asioita ja lisäksi toistoa tulee yleisten asioiden käsittelyyn. Lisäksi osa koki, että tarkkoja palvelualueiden toimenpiteiden selostuksia ei välttämättä tarvitsisi, sillä palvelualueet tekevät valtuuston hyväksymän talousarvion jälkeen käyttösuunnitelmat, joissa kirjoitetaan yksityiskohtaisemmin seuraavan vuoden toimintasuunnitelmista ja määrärahojen käyttämisestä. Johtamisen tukemisen näkökulmasta tuli myös esille, että talousarvion tavoitteita ja mittareita asetettaessa täytyisi todella arvioida, että onko mittaroinnista hyötyä päätöksenteossa ja valita vain sellaisia mittareita ja tavoitteita talousarvioon mukaan, joiden seuraamisesta on hyötyä.

Talousarvioon toivottiin myös visuaalista ilmettä lisää ja uutta ulkoasua. Tiivistelmä-ajatuksista pidettiin ja osa oli sitä mieltä, tiivistelmässä näkökulman pitäisi olla suunnattu asukkaille (”kansalaisluettava”). Näin asukkaat saisivat selkeämmän kuvan kaupungin tilanteesta ja taloudesta. Toisaalta tiivistelmässä nähtiin myös samoja huonoja puolia, kun osavuosikatsauksen kohdalla: tehdäänkö turhaan kaksinkertaista työtä ja onko oikeasti tarvetta kahdelle eri raportille? Talousarvioraporttia haastateltavat halusivat käyttää tällä hetkellä sekä sähköisenä, että paperisena. Nykyisellään talousarvio kuitenkin koettiin hankalaksi käyttää sähköisesti ja tähän toivottiin kehitystä. Yhden haastateltavan toivomus oli esimerkiksi, että pdf-raporttiin voisi ainakin lisätä hakemiston, jotta pääsisi suoraan haluamaansa kohtaan, kun raporttia käyttää esimerkiksi tietokoneella.

Esille tuotiin myös se, että talousarvion tekstejä kirjoittaa useat eri henkilöt, jolloin tekstit ovat hyvin erilaisia eivätkä yhteismitallisia. Tällöin myös painotetaan erilaisia asioita ja osasta tekstejä voi tulla hyvinkin yksityiskohtaisia. Osa haastateltavista koki, että tämä voi tehdä raportista sekavan ja tarvittaisiin selkeämpää ja yhtenäisempää ilmaisua. Tähän ratkaisuna nähtiin koulutus ja esimerkiksi malli-tekstien rakentaminen. Lisäksi sisällöstä osa haastateltavista oli sitä mieltä, että talousarviossa on liikaa tavoitteita ja niiden seuranta voi olla hankalaa. Talousarvion aikataulutukseen oltiin pääasiassa

tyytyväisiä. Yhden haastateltavan mielestä talousarviota tehdään liian kauan ja aikataulua voisi kiristää.

Haastateltavien mielestä talousarvioraportti tukee kohtaisesti tällä hetkellä johtamista. Pitkässä raportissa tieto voi hukkaa massaan ja ennustamisessa voi joskus olla heikkoutta. Talousarvion paikkaansa pitävyydestä haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että nimensä mukaisesti talousarvio on vain arvio tulevasta ja tämä pitäisi ymmärtää ja sisäistää. Talousarviota tarkistetaan vuoden mitaan ja tällöin se tarkentuu talousarviomuutoksilla.

#### 7.4 Muut huomiot

Muita huomioita raportoinnista tuli esimerkiksi raporttien viestinnästä. Talouden raportoinnin viestinnän katsottiin olevan hyvällä tasolla. Joidenkin haastateltavien mielestä viestintää voisi lisätä kuitenkin vielä henkilöstölle ja asukkaille. Tällöin tulisi huomioida raporttien kansankielisyys ja ymmärrettävyys. Näin saataisiin Kuopion kaupungin taloudellista tilannetta tiedotettua paremmin niille keihin se vaikuttaa.

#### 7.5 Vertailukaupungit

Vertailtaessa Kuopion kaupungin raportoinnin tilannetta vertailukaupungeilta saatuihin tietoihin, voidaan huomata, että vertailukaupungeissa ollaan menossa samaan suuntaan raportoinnissa ja kehityskohteet ovat yhteneviä. Vertailukaupungeissa raportoinnin yleisinä kehityskohteina nähtiin siis samankaltaisia asioita, joita Kuopion haastateltavat toivat esille. Kehityskohteina nähtiin erityisesti raportoinnin automatisointi ja sen kautta manuaalisen työn vähentäminen, jotta tietojen analysoinnille jäisi enemmän aikaa. Lisäksi tavoitteena on myös kehittää sähköistämistä ja raportointiin ”pöytätyömahdollisuuksia”.

Raportoinnin sähköistämisessä vertailukaupungit ovat kuitenkin hieman edellä Kuopiota, sillä heillä on käytössä toimielimissään sähköinen kokouskäytäntö ja raportit toimitetaan pääsääntöisesti sähköisesti. Kuopiossa sähköinen kokouskäytäntö ei ole vielä käytössä kaikissa toimielimissä.

Osassa vertailukaupungeista oli käyty raportoinnille tavoitteita asettavaa keskustelua – osassa ei. Yleisesti ottaen raporttien sisältö ja laajuus vaihtelivat vertailukaupunkien välillä. Myös raporttien tuottamiseen ja julkaisemiseen käytettävät ohjelmistot olivat erilaisia.

Vertailukaupungeissa koettiin, että heidän kuukausiraporttinsa tukee kohtalaisen hyvin johtamista ja päätöksentekoa. Heidän kuukausiraportit ovat visuaalispainotteisia ja tekstiä on suhteessa vähemmän. Kuukausiraportin aikataulutukset koettiin riittäväksi. Toisaalta kuukausiraportista mainittiin myös, että poikkeamien analysointi voi olla joskus puutteellista. Osavuosikatsauksen kohdalla koettiin myös, että se tukee kohtalaisesti johtamista. Kehityskohteita nähtiin erityisesti aikataulutuksessa

ja raportoinnin automatisoinnissa, koska tiedot eivät ole valmiita päätöksentekoon tarpeeksi nopeasti. Vertailukaupungeilla oli erilaisia raportointisyklejä osavuosikatsauksen osalta. Kuopion osavuosikatsaus rytmin lisäksi oli myös kvartaaliraportointia, jossa raportoidaan kolmen kuukauden välein.

Talousarviosta vertailukaupungit totesivat, että heidän talousarvionsa ei välttämättä tue johtamista niin hyvin kuin pitäisi ja joitakin puutteita on. Talousarvio-tiivistelmää ei tehdä muissa vertailukaupungeissa, eikä sille myöskään oltu nähty tarvetta tai kysyntää. Talousarviossa nähtiin samanlaisia kehityskohteita kuin osavuosikatsauksen kohdalla, eli raporttien tiivistys ja sähköistäminen. Lisäksi vertailukaupungeilla on tarkoitus lisätä porautumismahdollisuuksia raporteillaan. Kehitettävää talouden raportoinnista löytyi siis kaikilta vertailukaupungeilta, osan tavoitteena on vaihtaa raportointi kokonaan eri ohjelmaan ja osa aikoo kehittää nykyistä toimintatapaa paremmaksi.

## 8 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää keskeisimmät painopisteet Kuopion kaupungin tiedolla johtamisen kehittämisessä sekä päätöksenteon ja johtamisen tietotarpeet. Tutkimuksen tulosten mukaan keskeisimmät kehityskohteet ovat raportoinnin sähköistäminen, talouden tarkempi ennustaminen ja tietojen syvempi analysointi. Päätöksenteon ja johtamisen kannalta tärkeimmäksi tiedoksi haastattelun perusteella muodostui keskeisimmät poikkeamat ja riskit taloudellisessa tilanteessa. Tutkimuksen osoittamat ongelmat ja kehityskohteet tiedolla johtamisessa ovat samankaltaisia kuin aiemmissa samankaltaisissa tutkimuksissa, kuten johdannossa mainitussa Sitran tutkimuksessa.

Opinnäytetyön laajuus vaikutti tutkimuksen haastattelujen määrään, joten tällä on suora yhteys tutkimuksen määrän riittävyteen, vaikka näinkin pienellä haastattelujen määrällä vastaukset toistuivat heti ensimmäisistä haastatteluista lähtien. Tähän voi vaikuttaa mahdollisesti pitkään organisaatioissa olleet ongelmat ja niiden aiempi käsittely organisaation sisällä erilaisissa yhteyksissä. Haastatteluun valitut teemat ja haastattelurunko toimivat, sillä haastatteluista saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyöllä on eniten merkitystä toimeksiantajalle, sillä tämä opinnäytetyö tukee Kuopion kaupungin suunnitelmaa kehittää ja uudistaa raportointia sähköisempään ja tiiviimpään muotoon. Opinnäytetyön tutkimuksen tulokset annettiin toimeksiantajalle jo ennen opinnäytetyön valmistumista (17.5.2018), jolloin organisaatio pääsi hyödyntämään tietoja raportoinnin kehittämisessä. Näin ollen raportteihin on tehty muutoksia haastattelujen jälkeen, joten palaute näistä muutoksista ei käy ilmi tutkimuksessa. Uudet muutokset raporteissa ovat yhteneviä haastatteluiden tuloksien kanssa ja ne tehtiin samoihin aikoihin, kun toimeksiantajalle annettiin tulokset. Tutkimuksen tuloksia ei kuitenkaan voida yleistää kaikkien kuntien ja kaupunkien raportoinnin kehittämiseen, sillä jokaisen kaupungin talousraportit ovat erilaisia. Haastattelurunkoa voi kuitenkin hyödyntää muissakin organisaatioissa tiedolla johtamisen kehittämisessä.

Kehityskohteena tutkimukselle voidaan sanoa se, että haastateltaville olisi voinut saattaa lisäksi lähettää haastattelun kysymyksiä etukäteen, jotta he olisivat voineet pohtia niitä jo ennen haastattelua. Tämä olisi voinut nostaa enemmän asioita esille ja syventää haastateltavien pohdintaa, kun prosessointiaikaa olisi ollut enemmän. Myös vähäinen kokemus haastattelemisesta voi vaikuttaa tutkimusten tuloksiin, mutta opinnäytetyössä on kyse oppimisesta ja tämä oli hyvä tilaisuus saada kokemusta tutkimushaastattelusta.

Aiemmasta työkokemuksesta Kuopion kaupungin talous- ja omistajaohjauksesta oli paljon hyötyä opinnäytetyön tekemisessä, koska organisaatio ja osa prosesseista oli tuttuja. Lisäksi minulla oli jonkin verran tietoa ja kokemusta kuntataloudesta. Siitä huolimatta opin paljon uutta ja pääsin kehittämään ammatillista osaamistani kuntataloudenpuolelta lisää opinnäytetyöni avulla. Opinnäytetyön tekeminen kehitti myös tutkimustyöskentely valmiuksiani. Lisäksi sain kokemusta kokonaisuuden hahmottamisesta ja projektityön prosessin hallitsemisesta.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- ALASUUTARI, Pentti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Tampere: Vastapaino.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, HURME, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- JUHTA 2016. JHS-suositukset. JHS 199. [Viitattu 2018-3-10.] Saatavissa: <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs199>
- JYRKKIÖ, Esa, RIISTAMA, Veijo 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. WSOY: Helsinki. 18. painos.
- KUNTALAKI 410/2015. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2018-8-22.] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>
- KUNTALIITTO 2019. Tiedolla johtamisen ja sen työvälineet. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2019-1-20.] Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/osallistuminen-ja-vuorovaikutus/johtaminen-ja-kehittaminen/tiedolla-johtaminen-ja-sen-tyovalineet>
- KUOPION KAUPUNGIN HALLINTOSÄÄNTÖ 2018. Hallintosääntö. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2018-9-22.] Saatavissa: [https://www.kuopio.fi/documents/7369547/7498096/Kuopion+\\_kaupungin\\_hallintosaanto.pdf/1bfbbe5c-6d55-4435-a8d6-8f6acfcca229](https://www.kuopio.fi/documents/7369547/7498096/Kuopion+_kaupungin_hallintosaanto.pdf/1bfbbe5c-6d55-4435-a8d6-8f6acfcca229)
- KUOPION KAUPUNGIN TARKASTUSTOIMISTON TOIMINTASÄÄNTÖ 25.1.2011. [Viitattu 2018-4-2.] Saatavissa: [https://www.kuopio.fi/documents/7369547/7459795/Tarkastustoimiston\\_toimintasaanto.pdf/461bd7d2-b1d3-45e1-b51d-083bf9539a3b](https://www.kuopio.fi/documents/7369547/7459795/Tarkastustoimiston_toimintasaanto.pdf/461bd7d2-b1d3-45e1-b51d-083bf9539a3b)
- KUOPION KAUPUNKI 2017a. Talousarvio 2018. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2018-2021. [Viitattu 2018-4-20.] Saatavissa: <https://www.kuopio.fi/documents/7369547/7882318/kv+18.12.2017+talousarvio+2018/f77d68a1-214b-4545-9bd4-ea7220b7b24e>
- KUOPION KAUPUNKI 2017b. Vuoden 2017 talousarvion seuranta/toinen osavuosikatsaus. [Viitattu 2018-4-22.] Saatavissa: [https://www.kuopio.fi/documents/7369547/7936942/Seurantaraportti+toinen+osavuosikatsaus+605306\\_1\\_1.pdf/e52f01e2-492b-4a53-95a9-457181627e6e](https://www.kuopio.fi/documents/7369547/7936942/Seurantaraportti+toinen+osavuosikatsaus+605306_1_1.pdf/e52f01e2-492b-4a53-95a9-457181627e6e)
- KUOPION KAUPUNKI 2018a. Kuopio-tietoa. Historia. [Viitattu 2018-3-7.] Saatavissa: <https://www.kuopio.fi/fi/historia>
- KUOPION KAUPUNKI 2018b. Päätöksenteko. [Viitattu 2018-3-8.] Saatavissa: <https://www.kuopio.fi/paatoksenteko>
- KUOPION KAUPUNKI 2018c. Organisaatio. [Viitattu 2018-3-20.] Saatavissa: <https://www.kuopio.fi/organisaatio>
- KUOPION KAUPUNKI 2018d. Kuukausiseuranta ja toteumaennuste. Helmikuu 2018. [Viitattu 2018-4-22.] Saatavissa: <http://publish.kuopio.fi/kokous/2018477397-4-1.PDF>
- KUOPION KAUPUNKI 2019. Organisaatio. Organisaatiokaaviot. [Viitattu 2019-1-20.] Saatavissa: <https://www.kuopio.fi/organisaatio>
- KÖYKKÄ, Markku 2015. Kuntasektorin tiedolla johtamisen pullonkaulat. FCG. [Viitattu 2018-11-8.] Saatavissa: <https://www.fcg.fi/fin/ajankohtaista/blogit/konsulttiblogi/2015/05/kuntasektorin-tiedolla-johtamisen-pullonkaulat/>

- LAHTI, Sanna, SALMINEN, Tero 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: SanomaPro. 1. painos.
- LAIHONEN, Harri, HANNULA, Mika, HELANDER, Nina, ILVONEN, Ilona, JUSSILA, Jari, KUKKO, Mari-  
anne, KÄRKKÄINEN, Hannu, LÖNNQVIST, Antti, MYLLÄRNIEMI, Jussi, PEKKOLA, Samuli, VIRTANEN,  
Pasi, VUORI, Vilma, YLINIEMI, Terhi 2013. Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto – tieto-  
johtamisen tutkimuskeskus Novi. [Viitattu 2018-11-12.] Saatavissa:  
[https://tutcris.tut.fi/portal/fi/publications/tietojohtaminen\(a387c3b9-6858-46db-96e2-  
cd7f4875796e\).html](https://tutcris.tut.fi/portal/fi/publications/tietojohtaminen(a387c3b9-6858-46db-96e2-cd7f4875796e).html)
- LAUSLAHTI, Sanna 2003. Menestyvä kunta. Kuntalaislähtöinen talousjohtaminen. Helsinki: WSOY. 1.  
painos.
- MAJOINEN, Kaija, HARJULA, Heikki, KIRVELÄ, Torsti, MYLLYNTAUS, Oiva, SALENIUS, Maria, MA-  
JAVA, Jarkko, PAUNI, Markus 2008. FCG Efeko Oy. Toimiva kunta. Helsinki: Star-Offset Oy.
- MINILEX 2018. Kunta vai kaupunki? [Viitattu 2018-6-22.] Saatavissa:  
<https://www.minilex.fi/a/kunta-vai-kaupunki>
- SAARANEN-KAUPPINEN, Anita, PUUSNIEKKA, Anna 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietova-  
ranto. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2018-9-23.] Saatavissa:  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_2\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html)
- SAARANEN-KAUPPINEN, Anita, PUUSNIEKKA, Anna 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietova-  
ranto. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2018-3-6.] Saatavissa:  
[https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html)
- SITRA 2017. Tieto päätöksenteossa. Kohti dialogiloikkaa. [Viitattu 2018-2-2.] Saatavissa:  
<https://media.sitra.fi/2017/09/11103247/Tieto-paatoksenteossa.pdf>
- SÄILÄ, Esko, HELLÉN-TOIVANEN, Paula, PAKKANEN, Kaija, KÄÄRIÄINEN, Antti, URRILA, Antti 2008.  
Kunnan hallinto, talous ja valvonta. KPMG. Helsinki: Edita Prima Oy.
- TILASTOKESKUS 2018. Tietoa tilastoista. Käsitteet. Kunnan liikelaitos. [Verkkajulkaisu.] [Viitattu  
2018-9-16.] Saatavissa:  
[http://www.stat.fi/meta/kas/kunnan\\_liikelai.html](http://www.stat.fi/meta/kas/kunnan_liikelai.html)
- TUOMI, Jouni, SARAJÄRVI, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.
- TUTKIMUSEETTINEN NEUVOTTELUKUNTA 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen  
käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. [Viitattu 2018-9-22].  
[Verkkajulkaisu.] Saatavissa:  
[http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- RAUDASOJA, Kaisa, JOHANSSON, Marja-Leena 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa.  
Helsinki. WSOYpro oy.
- VALTIOVARAINMINISTERIÖ 2013. KuntaIT. Tiedolla johtamisen käsikirja. Julkisrahoitteiset palvelut.  
[Viitattu 2018-11-11.] Saatavissa:  
<https://wiki.julkict.fi/julkict/projektit/sote-tietojohtaminen/tiedolla-johtamisen-kasikirja-pdf/view>
- VALTIOVARAINMINISTERIÖ 2017. Kuntatieto. Kuntatieto-ohjelma. [Viitattu 2018-2-22.] Saatavissa:  
<https://vm.fi/kuntatieto>
- VIRTANEN, Petri, STENVALL, Jari 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tietosanoma Oy: Helsinki.

## LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO

**Aloituskysymys:** Mikä on tärkeintä raporteissa ja raportoinnissa yleisesti?

### KUUKAUSIRAPORTTI

#### **Nykytila & Kehityskohteet**

- Onko kuukausiraportissa tietoa tällä hetkellä tarpeeksi/liikaa?
- Onko tieto saatavilla tarpeeksi nopeasti?
- Onko tiedon tuottamiseen tarpeeksi aikaa? /Onko tiedon tuottamisen aikataulut realistisia?
- Onko tiedon tuottaminen liian manuaalista? Pitäisikö sitä automatisoida?
- Onko kuukausiraportin ulkoasu selkeä/ Onko hyödynnetty tarpeeksi visualisointia?
- Tukeeko raportti johtamista/päätöksentekoa?
- Kuinka hyvin? Miten se voisi tukea sitä paremmin/ Mitä tietoja tarvittaisiin tukemaan päätöksentekoa?

#### **Tietosisältö**

- Missä muodossa kuukausiraportti haluttaisiin tehdä/saada? (digitaalinen/web-versio/paperinen)
- Onko kuukausiraportissa oleva tieto luotettavaa ja ajantasaista? / Koetko, että tiedot ovat oikein?

### OSAVUOSIKATSAUS

#### **Nykytila & Kehityskohteet**

- Onko tietoa saatavilla tällä hetkellä tarpeeksi/liikaa?
- Onko tieto saatavilla tarpeeksi nopeasti?
- Onko tiedon tuottamiseen tarpeeksi aikaa? / Onko tiedon tuottamisen aikataulut realistisia?
- Onko raportti kokonaisuudessaan selkeä ja yhtenäinen?
- Pitäisikö osavuosisikatsauksen lisäksi olla tiivistelmä keskeisimmistä tiedoista?
- Tukeeko raportti johtamista/päätöksentekoa?
- Kuinka hyvin? Miten se voisi tukea sitä paremmin/ Mitä tietoja tarvittaisiin tukemaan päätöksentekoa?

#### **Tietosisältö**

- Missä muodossa osavuosisikatsaus haluttaisiin tehdä/saada? (sähköinen/web-versio/paperinen)
- Onko osavuosisikatsauksessa oleva tieto luotettavaa ja ajantasaista? / Koetko, että tiedot ovat oikein?

### TALOUSARVIO

#### **Nykytila&kehityskohteet**

- Onko talousarviossa tietoa tällä hetkellä tarpeeksi/liikaa?
- Onko tieto saatavilla tarpeeksi nopeasti?
- Onko tiedon tuottamiseen tarpeeksi aikaa? / Onko tiedon tuottamisen aikataulut realistisia?
- Onko raportti kokonaisuudessaan selkeä ja yhtenäinen?
- Onko tiedon tuottaminen liian manuaalista? Pitäisikö sitä automatisoida?
- Pitäisikö talousarvioraportin lisäksi olla tiivistelmä paketti keskeisimmistä tiedoista?
  - Minkälainen tiivistelmän pitäisi olla?
- Tukeeko raportti johtamista/päätöksentekoa?
- Kuinka hyvin? Miten se voisi tukea sitä paremmin/ Mitä tietoja tarvittaisiin tukemaan päätöksentekoa?



**Tietosisältö**

-Missä muodossa talousarvio haluttaisiin tehdä/saada? (esim. sähköinen/web-versio/paperinen)

-Onko talousarviossa oleva tieto luotettavaa ja ajantasaista? / Koetko, että tiedot ovat oikein?

**Lopetus kysymys:** Mitkä on Kuopion kaupungilla kaikista tärkeimmät tiedolla johtamisen kehityksen painopisteet/ongelmat?

## LIITE 2: SÄHKÖPOSTIHAASTATTELUN RUNKO

### **Kuukausiraportointi**

Kuinka laaja kuukausiraporttinne on tietosisällöltään, mitä tietoja se sisältää?

Mikä on tekstin määrän ja visualisoinnin määrän suhde kuukausiraporttissanne?

Missä muodossa kuukausiraportti tehdään? (Esimerkiksi pdf, web-versio jne.)

Missä muodossa se toimitetaan luottamushenkilöille/muulle kaupungin johdolle? (Sähköinen/paperinen)

Ovatko tiedot tarpeeksi nopeasti käytettävissä?

Mitkä ovat tärkeimmät kehittämiskohteet kuukausiraportoinnissanne ja kuinka aiotte lähteä kehittämään niitä?

Tukeeko kuukausiraportti riittävästi johtamista ja päätöksentekoa? Perustele miksi tukee/ei tue?

### **Osavuositarkastus**

Kuinka laaja osavuositarkastuksenne on tietosisällöltään, mitä tietoja se sisältää?

Missä muodossa osavuositarkastus tehdään? (Esimerkiksi pdf, web-versio jne.)

Missä muodossa osavuositarkastus toimitetaan luottamushenkilöille/ muulle kaupungin johdolle? (Sähköinen/paperinen)

Mitkä ovat osavuositarkastuksen raportointisyklit kaupungillanne?

Ovatko tiedot tarpeeksi nopeasti käytettävissä?

Mitkä ovat tärkeimmät kehittämiskohteet osavuositarkastusraporttissanne ja kuinka aiotte lähteä kehittämään niitä?

Tukeeko osavuositarkastusraportti riittävästi johtamista ja päätöksentekoa? Perustele miksi tukee/ei tue?

### **Talousarvio**

Missä muodossa talousarvio tehdään? (Esimerkiksi pdf, web-versio jne.)

Missä muodossa talousarvio toimitetaan luottamushenkilöille/ muulle kaupungin johdolle?

Teettekö talousarviosta tiivistelmää?

- Jos ei, oletteko harkinneet sellaista tai onko tiivistelmälle ollut kysyntää kaupungin johdon tai luottamusmiesten puolesta?

- Jos kyllä, minkälainen se on ja miten se on otettu vastaan?

Mitkä ovat tärkeimmät kehittämiskohteet talousarvioraporttissanne ja kuinka aiotte lähteä kehittämään niitä?

Tukeeko talousarvio riittävästi johtamista ja päätöksentekoa? Perustele miksi tukee/ei tue?

### **Muita kysymyksiä**

Onko kaupunkinne toimielimissä käytössä sähköinen kokouskäytäntö?

- Jos ei, oletteko harkinneet/suunnitelleet sellaisen käyttöönottoa?

- Jos kyllä, miten se on otettu vastaan?

Onko tietojen tuottamista automatisoitu? Jos on, miltä osin?

Mikä on taloudensuunnittelu-järjestelmänne?

Mikä on taloudenseuranta-järjestelmänne?

-Kuinka hyvin nämä järjestelmät tukevat raporttien tuottamista? Täytyykö tehdä järjestelmästä huolimatta manuaalista työtä?

Onko kaupungissanne käyty keskustelua kaupungin johdon/luottamusmiesten kanssa, jossa on asetettu tavoitteita raportoinnille ja sen sisällölle?

## LIITE 3: HAASTATTELUJEN SAATTEET

### **Saate 1 Haastateltaville**

Hyvät vastaanottajat,

Kuopion kaupunki valmistautuu vuosina 2018 ja 2019 kuntatiedon raportoinnin valtakunnalliseen uudistukseen.

Tässä yhteydessä, kun kaikkien kuntien käytännöt tiedon toimittamisessa tilastoviranomaiselle muuttuvat, tarkastelemme oman kaupunkimme tietotarpeita samalla laajemmin.

Oikean, riittävän ja ajantasaisen tiedon saaminen päätöksenteon tueksi on välttämätöntä, jotta aito tiedolla johtaminen on mahdollista.

Tavoitteenamme on toiminnan ja talouden seurannan merkittävä automatisoiminen, visuaalisuuden kasvattaminen ja tietovarastoratkaisujen hyödyntäminen.

Tarvitsemme uudistustyötämme varten näkemystänne päätöksenteon ja johtamisen tarpeista, halutuista kehityksen painopisteistä sekä tiedon tuottamisen ja hyödyntämisen nykyisistä ongelmista.

Savonia AMK:n tradenomiopiskelija Katariina Partanen\* haastattelee teitä kaupungin valmistelutyötä ja omaa opinnäytettään varten tästä aiheesta.

Katariina sopii haastattelut puhelimitse ja toivomme, että ne pystytään toteuttamaan viikoilla 11 ja 12 eli 23.3. mennessä.

Haastattelun kesto on noin tunti.

Toivon myönteistä suhtautumista ja avointa mieltä kehittämistyöhömme, kaikki terveiset ja huomiot ovat tervetulleita ja pitkä kokemuksenne arvokas suunnitellessamme tulevaa.

Haastateltavien joukko on rajattu, koska opinnäytetyön laajuus aineiston käsittelyineen on pidettävä opiskelijan kannalta kohtuullisena.

### **Saate 2 Vertailukaupungeille**

Hyvät kollegat,

olemme Kuntatieto-ohjelman "paineissa" ja puitteissa tarkastelemassa Kuopion kaupungin tiedolla johtamisen tarpeita laajemminkin.

Meille taustaselvitystä ja samalla opinnäytetyötään laatii Savonia AMK:n tradenomiopiskelija Katariina Partanen\*.

Olisi todella hienoa, jos hän voisi lähettää teille Jyväskylään, Tampereelle ja Ouluun tiiviin kysymyspatteriston liittyen kaupunkienne tiedon tuottamis- ja hyödyntämiskäytäntöihin talousarvion, osavuosisaksausten ja kk-raportoinnin yhteydessä.

Sopiiko tämä teille, hän ottaa suoraan sähköpostitse yhteyttä ja tavoitteenamme on saada vastauksenne maaliskuun loppuun mennessä.

Tarvittaessa tarkennukset ja jatkokysymykset tehdään puhelimitse.

\*Sukunimi vaihtunut saatteen lähettämisen jälkeen.