

LIIKUNTAPALVELUIDEN BUDJETOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Case: Helsingin kaupunki

Mia Koskikallio
Opinnäytetyö ylempi AMK
Kevät 2025
Taloushallinnon kehittämisen tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Taloushallinnon kehittämisen tutkinto-ohjelma

Tekijä: Mia Koskikallio

Opinnäytetyön otsikko: Liikuntapalvelun budjetointiprosessin kehittäminen

Työn ohjaaja: Leena-Maija Karukka

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2025

Sivumäärä: 46 + 2 liitettä

Opinnäytetyö keskittyy Helsingin kaupungin kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialan liikuntapalveluiden tulosbudjetointiprosessin kehittämiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa ja analysoida nykyisen tulosbudjetointiprosessin haasteita sekä esittää konkreettisia kehittämissuhteita, joilla budjetointityötä voidaan selkeyttää ja tehostaa. Kehittämistehtävä toteutetaan toimeksiantajalle, jonka tavoitteena on parantaa taloussuunnittelun tarkkuutta ja tiedolla johtamisen hyödyntämistä päätöksenteossa.

Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin, joihin kuuluivat kysely, työpaja ja haastattelut. Näiden avulla kerättiin aineistoa budjetointiprosessin nykytilasta, budjettivastuullisten kokemuksista sekä kehitystarpeista. Tulokset osoittivat, että budjetointiprosessi on vakiintunut, mutta siinä on edelleen haasteita, kuten aikataulujen ja viestinnän selkeyttämisen tarve. Tulosbudjetointiprosessin kehittäminen tukee liikuntapalveluiden strategisia tavoitteita, erityisesti tiedolla johtamisen edistämistä talouden seurannassa ja resurssien kohdentamisessa.

Kehittämissuhteina esitetään budjetointiprosessin aikaisempaa käynnistämistä, viestinnän ja yhteistyön vahvistamista, sekä talousarvioprosessin pilkkomista pienempiin kokonaisuuksiin, jotta budjetoinnin suunnittelua voidaan tehdä joustavammin ja ennakoivammin. Lisäksi tulevaisuuden taloussuunnittelujärjestelmän käyttöönotto vuonna 2028 tuo muutoksia budjetointiprosessiin, minkä vuoksi nykyisten käytäntöjen läpikäynti ja kehittäminen on tärkeää siirtymän sujuvoittamiseksi.

Opinnäytetyön tulokset tarjoavat toimeksiantajalle konkreettisia työkaluja budjetointiprosessin kehittämiseksi ja tukevat liikuntapalveluiden taloudellista suunnittelua sekä päätöksentekoa.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master of Applied Sciences in Business Administration
Degree Program in Accounting Development

Author: Mia Koskikallio

Title of thesis: Development of the budgeting process for sports services

Supervisor: Leena-Maija Karukka

Term and year when the thesis were submitted: Spring 2025

Number of pages: 46 + 2 appendices

This thesis examines the budgeting process of the sports services within the Culture and Leisure Division of the City of Helsinki. The aim of this thesis is to identify challenges in the current performance budgeting system and propose concrete improvements to develop financial planning and decision-making.

Using qualitative research methods such as a survey, a workshop, and interviews, this study gathered insights into current budgeting practices, highlighting the need for improved communication, clearer scheduling, and better integration of data-driven decision-making.

Key recommendations include starting budgeting earlier, increasing collaboration, and breaking down the process into smaller, more manageable phases. With the introduction of a new financial planning system in 2028, changing existing practices now will ensure a smoother transition.

Data-driven decision-making is becoming increasingly central to financial planning, allowing organizations to allocate resources more strategically. By developing financial forecasts alongside performance indicators, budgeting can be made more precise and responsive to service demands in the future.

The findings provide valuable tools for the thesis organization to improve its budgeting approach and support strategic financial management, ensuring a more efficient and adaptable financial structure for the future.

SISÄLLYS

| | |
|---|----|
| TIIVISTELMÄ | 2 |
| ABSTRACT | 3 |
| SISÄLLYS | 4 |
| 1 JOHDANTO..... | 6 |
| 1.1 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja rajaus | 7 |
| 1.2 Tutkimuskysymykset | 8 |
| 1.3 Organisaatio..... | 8 |
| 2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO | 11 |
| 2.1 Lähestymistapa | 11 |
| 2.2 Tutkimusmenetelmät | 12 |
| 2.3 Aineiston analyysimenetelmät | 13 |
| 3 BUDJETOINTI | 14 |
| 3.1 Budjetti ja budjetointi | 14 |
| 3.2 Kaupungin talousarvioprosessi..... | 15 |
| 3.2.1 Talousarvion ja taloussuunnitelman valmistelu | 16 |
| 3.2.2 Talousarvioehdotus ja toimintasuunnitelma..... | 18 |
| 3.2.3 Sitovat ja toiminnan tavoitteet..... | 19 |
| 3.3 Tulosbudjetin valmistelu | 20 |
| 3.3.1 Tulosbudjetoinnin prosessi | 21 |
| 3.3.2 Tulosbudjetin seuranta | 23 |
| 3.4 Talousarvion ja strategian yhteys..... | 24 |
| 3.4.1 Tietojohtaminen osana liikuntapalveluiden visiota | 26 |
| 4 TUTKIMUSTULOKSET | 29 |
| 4.1 Kyselyn tulokset | 29 |
| 4.2 Työpaja | 30 |
| 4.3 Haastattelut | 32 |
| 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 35 |
| 5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin | 35 |
| 5.2 Kehittämisehdotukset | 36 |
| 5.3 Opinnäytetyön luotettavuus..... | 40 |
| 5.4 Tutkimuksen eettisyys | 42 |

| | | |
|----------|-------------------------------|----|
| 5.5 | Jatkotutkimusaihe..... | 42 |
| 5.6 | Oman oppimisen arviointi..... | 43 |
| LÄHTEET | | 44 |
| LIITTEET | | 47 |

1 JOHDANTO

Julkisen organisaation talousarvioprosessi on monivaiheinen ja pitkäkestoinen prosessi, joka edellyttää suunnittelua, viestintää ja yhteistyötä eri sidosryhmien välillä. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Helsingin kaupungin liikuntapalveluiden talousarvioprosessia ja sen keskeisiä haasteita sekä kehittämismahdollisuuksia. Erityisesti tutkimuksessa keskitytään tulosbudjetointiin, joka on olennainen osa koko talousarvioprosessia ja vaikuttaa merkittävästi palvelukokonaisuuden toiminnan ja resurssien suunnitteluun.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten liikuntapalveluiden tulosbudjetointiprosessi toimii tällä hetkellä ja miten sitä voitaisiin kehittää tehokkaammaksi. Kyselyn, työpajan ja haastatteluiden avulla on pyritty tunnistamaan tulosbudjetointiprosessin vahvuudet ja kehityskohteet, sekä löytämään ratkaisuja prosessin selkeyttämiseen ja suoraviivaistamiseen. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan tiedolla johtamisen tulevaisuuden roolia talousarvion suunnittelussa ja enustamisessa.

Opinnäytetyö tarjoaa analyysin liikuntapalveluiden tulosbudjetointiprosessista sekä konkreettisia kehitysehdotuksia sen tehostamiseksi. Tutkimusmenetelmät ja aineiston analysointi on toteutettu niin, että tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia ja käytännönläheisiä.

Tämä opinnäytetyö toimii pohjana tuleville kehittämistoimenpiteille, joiden avulla tulosbudjetointiprosessia voidaan tarkentaa ja mukauttaa paremmin toimintaympäristön muuttuviin vaatimuksiin. Tulokset ja suositukset tarjoavat arvokasta tietoa niin budjetoinnista vastaaville henkilöille kuin kulttuuri- ja vapaa-aikatoimialan talouspalveluyksikölle, edistäen taloudensuunnittelun tehokkuutta ja strategista päätöksentekoa.

1.1 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää julkisen organisaation tulosbudjetointiprosessia. Kehittämistehtävä tehdään opinnäytetyöntekijän työnantajalle Helsingin kaupungille, kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialan liikuntapalvelukokonaisuudelle.

Tutkimuksen tavoitteena on tarjota toimeksiantajalle konkreettisia kehittämisehdotuksia, joiden avulla tulosbudjetointiprosessia voidaan parantaa siten, että taloudensuunnittelun tuottama tieto palvelee paremmin strategista päätöksentekoa. Tulosbudjetoinnin kehittämisessä tutkitaan käytössä olevien prosessien käytäntöjä ja tutkitaan kehittämisen tarpeita, vaatimuksia sekä kehittämismahdollisuuksia. Opinnäytetyössä keskitytään tulosbudjettivaiheen prosessiin, johon palvelukokonaisuus pystyy itse eniten vaikuttamaan.

Talousohjauksen kehittämisprojektin valmistuminen vuonna 2028 tuo merkittäviä muutoksia koko kaupungin talousprosesseihin, yhdenmukaista suunnittelua ja ennustamista. Uusi järjestelmä mahdollistaa talouden lukujen suunnittelun ja raportoinnin sekä ennustamisen aiempaa paremmin, mutta samalla se muuttaa myös työntekeksen tapoja ja vaatii organisaatiolta sopeutumista. Nyt on hyvä hetki valmistautua tulevaan muutokseen tarkastelemalla nykyisiä prosesseja ja niiden toimivuutta. Ennakoiva lähestymistapa auttaa varmistamaan, että palvelukokonaisuuden prosessit ovat valmiita siirtymään uuteen toimintamalliin sujuvasti. Käymällä läpi nykyiset käytännöt voidaan tunnistaa kehityskohteita ja vahvistaa siirtymän onnistumista.

Liikuntapalveluiden visiotyö toimii tärkeänä viitekehyksenä talousarvioprosessin kehittämiselle, sillä se määrittää strategiset suuntaviivat ja kehittämiskohteet, jotka vaikuttavat budjetointiin ja resurssien jakoon. Kun budjetointiprosessi sidotaan liikuntapalveluiden pitkän aikavälin tavoitteisiin, voidaan varmistaa, että taloudelliset resurssit tukevat palveluiden kehittämistä.

1.2 Tutkimuskysymykset

Palvelukokonaisuuden talousarvioprosessi on keskeinen osa organisaation taloudellista suunnittelua ja hallintaa. Tämä opinnäytetyö tarkastelee palvelukokonaisuuden tulosbudjetointiprosessin nykytilaa ja tarjoaa kehittämissuhteita sen sujuvoittamiseksi. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat liikuntapalvelukokonaisuuden asiantuntijat, jotka osallistuvat aktiivisesti budjetointiprosessiin.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa ajankohtaista ja luotettavaa tietoa tulosbudjetointiprosessin haasteista ja kehitysmahdollisuuksista. Analysoimalla nykyisiä käytäntöjä ja tunnistamalla kehitystarpeita pyritään parantamaan taloudensuunnittelun tarkkuutta ja päätöksenteon tueksi käytettävää tietoa.

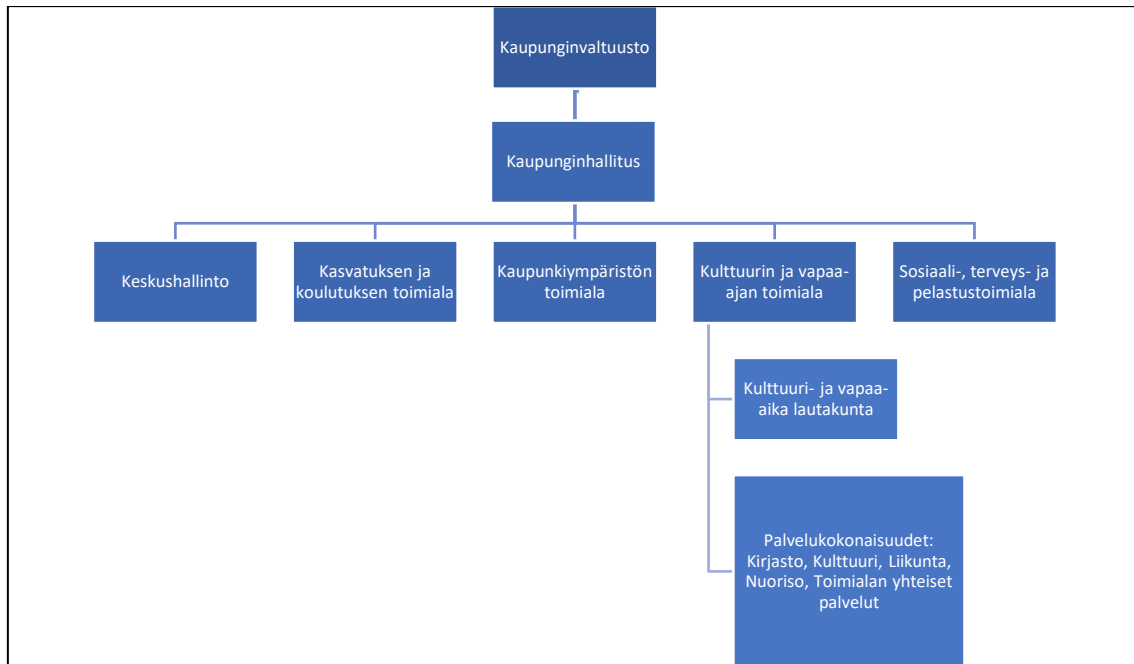
Opinnäytetyön tutkimusongelmaa voidaan tarkastella seuraavien tutkimuskysymyksien kautta

- Miten palvelukokonaisuuden budjetointiprosessi toimii tällä hetkellä?
- Miten budjetointiprosessia voitaisiin kehittää tehokkaammaksi?

1.3 Organisaatio

Helsinki on Suomen pääkaupunki ja maan suurin kaupunki, jossa asui vuoden 2024 lopussa 684 589 asukasta. Vuoden 2024 lopussa kaupungin palveluksessa oli yhteensä 38 595 työntekijää neljällä eri toimialalla sekä keskushallinnossa. (Helsingin kaupungin kaupunginkanslia 2025:5, 6,10)

Kaupungin organisaatio rakentuu kuvan 1 mukaisesti neljästä toimialasta: kasvatus ja koulutus, kaupunkiympäristö, kulttuuri ja vapaa-aika sekä sosiaali- ja terveys. Helsingin kaupungin hallintoa johtaa pormestari, jota tukee neljä apulaispormestaria. Kaupunginvaltuusto vastaa päätöksenteosta, ja sen alaisuudessa toimii kaupunginhallitus, jonka valtuusto valitsee. Pormestari johtaa kaupungin hallintoa ja taloutta, ja toimialat on jaettu apulaispormestareille, jotka vastaavat toiminnasta yhdessä lautakuntien ja johtokuntien kanssa.



KUVA 1. Helsingin kaupungin organisaatiokaavio (Muokattu: Helsingin kaupunki 1.1.2025)

Kulttuuri- ja vapaa-aikatoimiala tarjoaa Helsingin kaupunkilaisille palveluita neljässä eri palvelukokonaisuudessa: kulttuuripalvelut, liikuntapalvelut, nuorisopalvelut ja kirjastopalvelut. Kuva 2 havainnollistaa organisaation rakenteen, jossa työskentelee noin 2 000 työntekijää, joista liikuntapalveluiden osuus on noin 500 henkilöä. (Helsingin kaupunki 2025)

Liikuntapalvelukokonaisuus muodostuu kolmesta palvelusta ja yhdestä yksiköstä: liikuntaan aktivointi -palvelut, liikuntapaikat -palvelu ja ulkoilupalvelut sekä liikkumisen edistäminen -yksikkö. Liikuntapalvelut edistävät kaupunkilaisten arki- ja hyötyliikkumista, omaehtoista liikuntaa sekä organisoitua liikuntaa ja urheilua. Palvelut tarjoavat monipuolisesti liikuntapaikkoja, ulkoilualueita ja liikuntakursseja, mikä mahdollistaa helpon osallistumisen erilaisiin liikuntamuotoihin ja tukee kaupunkilaisten hyvinvointia. (Helsingin kaupunki 2025)

Opinnäytetyöntekijä työskentelee kulttuuri- ja vapaa-aikatoimialan keskitetyssä talouspalveluyksikössä controllerina. Vastuualueena tekijällä on liikuntapalvelu palvelukokonaisuuden taloudensuunnittelu ja kehittämistehtävät.



KUVA 2. Kulttuuri ja vapaa-ajan toimialan organisaatiokaavio (Helsingin kaupunki s.a.)

2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Opinnäytetyössä tutkitaan Helsingin kaupungin kulttuuri ja vapaa-aika toimialan palvelukokonaisuutta. Talousarvio- ja tulosbudjetointiprosessin nykytilaa tutkitaan ensin kyselyllä ja haastatteluilla sekä etsimällä siihen kehittämismahdollisuuksia. Tutkimuksen erilaisilla tutkimusmenetelmillä on tarkoitus saada selville tulosbudjetoinnin nykytilan kuvaus ja luoda kehittämissuhteita liikunnan palvelukokonaisuudelle.

2.1 Lähestymistapa

Opinnäytetyön tutkimusotteeksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote. Laadullinen tutkimus tarkoittaa, että tutkimuksen vastaukset muodostuvat ilman määrällisiä ja tilastollisia menetelmiä (Kananen 2012, 29). Kehittämiskohteen lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus. Se sopii hyvin tähän tutkimukseen, koska tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita organisaatiolle. Tapaustutkimusta tehdään laadullisin menetelmillä oikeassa työympäristössä havainnoimalla. Tiedonkeruumenetelmänä on käytössä useimmiten haastatteluja, kuten teemahaastatteluja, avoimia haastatteluja tai ryhmähaastatteluja. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 55.)

Opinnäytetyön menetelminä ovat kysely, työpajatyöskentely, haastattelut sekä havainnointi. Liikunnan työntekijöistä valitaan budjettivastuullisten kohderyhmä, jolle lähetetään kyselylomake koskien budjetointiprosessia. Vastauksien saavuttua järjestetään työpaja samoille henkilöille kyselyn jatkokehittämistä varten. Haastattelut kohdennetaan talous- ja suunnitteluosaston päällikölle sekä liikuntajohtajalle. Opinnäytetyöntekijä työskentelee toimeksiantajalla ja opinnäytetyön aihe liittyy hänen jokapäiväisiin työtehtäviinsä, silloin havainnointi on merkittävässä roolissa tässä opinnäytetyössä ja lisäksi opinnäytetyöntekijän omaa työkokemusta pystytään hyödyntämään.

Laadullisen tutkimuksen metodeihin kuuluu vahvasti erilaisten havaintojen tekeminen. Siinä erilaiset havainnointityylit ovat tavanomainen tapa havainnoida

ihmisten tekemistä ja toimintatapoja. Työskentelemällä osana organisaatiota on helppo havainnoida ja tulkita ihmisten käyttäytymistä sekä suhtautumista tutkimukseen kuuluviin asioihin. (Vilkkä 2021, 116.)

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa käytetään määrällisiä ja laadullisia tutkimusmenetelmiä, jolloin aineiston kerääminen kehittämiskohteesta tapahtuu määrällisillä menetelmillä eli haastattelun, kyselyn ja työpajan muodossa. On tärkeää tietää mitä ollaan tutkimaan, jotta oikeat henkilöt osallistuvat tutkimukseen. Tutkittavaksi valitaan organisaation budjetointivastuullisia henkilöitä ja taloussuunnitteluosastolta talousjohtamista tekevä henkilö. Kyselyllä ja työpajalla saadaan tietoa budjetointiprosessin nykytilasta tutkimuksen tavoitteen osalta. Erilaiset tutkimusmenetelmät mahdollistavat saamaan tutkimukseen monipuolista tietoa, uusia ideoita sekä näkökantoja. (Ojasalo ym. 2015, 104–105.)

Lomakekysely toimii usein määrällisenä menetelmänä, jossa kysytään erilaisia kysymyksiä laajalta osallistujajoukolta. Vastaukset analysoidaan tilastollisella menetelmällä ja vastaukset yleistetään edustamaan perusjoukkoa. (Ojasalo ym. 2015, 104.)

Haastattelut toteutetaan yleensä puolistrukturoidulla kysymyksillä, joissa kysymykset ovat muotoiltu valmiiksi. Haastattelun aikana haastatteliija voi tilanteen mukaan jättää kysymyksiä kysymättä tai vaihtaa kysymysten järjestystä. Tilanteen mukaan haastattelussa voi myös kysyä jatkokysymyksiä mitä ei ole ollut haastattelupohjassa. (Ojasalo ym. 2015, 108)

Teemahaastattelu on myös toinen nimitys puolistrukturoidulle haastattelulle. Tutkimukseen otetaan huomioon olennaiset aiheet tai teemat, jotka sopivat siihen. Haastatteluteemat pyritään pitämään luonnollisina, jotta haastateltava voi helposti tuoda julki mielipiteensä kaikista kysymyksistä (Vilkkä 2021, 127)

2.3 Aineiston analyysimenetelmät

Opinnäytetyössä analysoidaan kyselylomakkeen, työpajan ja haastatteluiden tuloksia. Kyselylomake on tehty Microsoft Forms -alustalle, kerätyt vastaukset voidaan helposti tiivistää ja visualisoida esimerkiksi graafien ja taulukoiden avulla. Tämä auttaa tunnistamaan yleisiä trendejä ja vastausten jakautumista. Visualisointi tekee datasta helposti ymmärrettävää ja havainnollistaa keskeisiä löydöksiä. Työpajassa käytetään tiedon kokoamiseen fläppitauluja. Niihin kirjattuja huomioita ja parantamisehdotuksia analysoidaan ryhmittelemällä ne teemoittain. Tämä menetelmä auttaa hahmottamaan osallistujien näkemyksiä ja ehdotuksia kokonaisvaltaisesti. Teemoittelu mahdollistaa aineiston jäsentämisen ja keskeisten aiheiden tunnistamisen. Teemoittelu auttaa myös vertailemaan eri haastatteluvien näkemyksiä ja löytämään yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Teemoittelu tekee aineistosta jäsenneilyä ja helpottaa sen analysointia. (Ojasalo ym. 2015, 110)

Aineistolähtöisen sisältöanalyysin keskeisiä vaiheita ovat aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi. Pelkistäminen tarkoittaa aineiston tiivistämistä ja selkeyttämistä, jotta sen olennaiset havainnot voidaan esittää tiivistetysti ja käyttää päätöksenteossa. Haastattelujen ja kyselyjen monimuotoinen aineisto tiivistämällä voidaan lisätä sen informaatioarvoa ja parantaa sen käytettävyyttä analyysissä. (Ojasalo, ym 2015, 139).

3 BUDJETOINTI

3.1 Budjetti ja budjetointi

Budjetointi on prosessi, jossa luodaan ja suunnitellaan budjetti, jonka avulla voidaan ohjata toimintaa tehokkaasti. Keskeinen osa budjetointia on seurata ja analysoida miten budjetoidut luvut vertautuvat toteutuneisiin lukuihin. Mahdollisten poikkeamien tunnistaminen mahdollistaa tarvittavien korjaavien toimenpiteiden suunnittelun ja toteuttamisen, jotta tavoitteet saavutetaan mahdollisimman hyvin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 231.)

Budjetti on tietyn ajanjakson kattava toimintasuunnitelma, joka tähtää mahdollisimman tehokkaaseen suoritustasoon. Se luodaan yleensä erikseen osasto-, tulosyksikkö- ja konsernitasolla, hyödyntäen laskentatunnisteita. Perinteisesti budjetointi keskittyy tilikauden tai vuoden mittaiseen taloudelliseen suunnitteluun, mutta tavoitteet voivat ulottua myös kuukausi-, osa vuosi- ja puolivuositasolle. Jäsennellyn ja ohjatun budjetointiprosessin lopputuloksena syntyy budjetti, jonka toteutumista seurataan jatkuvasti budjettikauden aikana. Budjetointi tukee organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista, ja budjettiohjauksen avulla voidaan hallita sekä taloudellisia että toiminnallisia suoritustavoitteita. Budjetin laadintaan kuuluu tavoitteiden asettaminen, toteumien seuraaminen, budjettipoikkeamien analysointi sekä tarvittaessa korjaavien toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus, joilla on merkittävä vaikutus organisaation toimintaan. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 235.)

Budjetoinnin kehittäminen on budjetointimyönteisen organisaation merkki. Näitä merkkejä ovat mm. budjetointivastuullisten henkilöiden suhtautuminen ja sitoutuminen budjetissa pysymiseen. He lisäksi kokevat budjetoinnin tärkeänä välineenä strategisen ohjauksen ja seurannan välineenä. Nämä edellä mainitut merkit ovat hienoja tavoitteita, mutta harvoin ne toteutuvat käytännössä. Budjetointiin liittyy monia haasteita, jotka liittyvät mm. strategian jalkautumiseen, liialliseen työmäärään budjetoinnissa, raportoinnin vaikeuteen ja että budjetointia ei koeta tarpeeksi motivoivaksi. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2024, 165–166.)

Budjetointi on yksi osa organisaation strategian toteuttamista. Tavoiteasetanta, budjetointi, ennustaminen, suorituksen mittaaminen, toiminnan tehokkuuden ja yleisen onnistumisen toteutuminen ovat oleellisia osia organisaation strategiaa. Strategia-termillä on laaja merkitys, jolla tarkoitetaan koko suunnitteluprosessia, jolla organisaation mahdollista saavuttaa tietyn aikavälin tavoitteet ja tavat, joilla organisaation mahdollista saavuttaa ne. (Åkerberg 2017, 49.)

Kun budjetointi toteutetaan oikein, se on yksi johdon laskentatoimen tehokkaimista ja hyödyllisimmistä menetelmistä. Budjetoinnin onnistumiseen liittyy myös organisaation tavoitteiden tunnistaminen, sekä vastuun jakaminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatioiden tulisi tunnistaa, että minkä tahansa budjetin tehokas käyttö ja soveltaminen riippuu suuresti siitä, missä määrin työntekijät ovat sitoutuneet budjettiprosessin raameihin. Lisäksi heitä olisi kannustettava toimimaan yhteisön tavoitteiden mukaisesti. (Raghunandan, Ramgulam & Raghunandan-Mohammed 2012, 110–111).

3.2 Kaupungin talousarvioprosessi

Talousarvio tarkoittaa budjettia ja sillä tarkoitetaan eri organisaatioissa eri asioita. Yrityksen budjetti tarkoittaa tavoitelaskelmaa, joka on ennuste tuloista ja menoista, mutta se tarkoittaa myös toiminnan suunniteltua rahamäärää. Kunnalla, julkishallinnon organisaatiossa, budjetti tarkoittaa talousarviota, joka on suunniteltu tulojen määrällä ja menojen määrällä. Budjetti on julkishallinnossa ennemminkin taloudellinen raami, jonka puitteissa toimintaa toteutetaan. (Ikäheimo ym. 2024, 158.)

Kuntalain 110 §:ssä säädetään kunnan ja kuntayhtymän talousarviosta ja -suunnitelmasta. Kunnilla ja kuntayhtymillä on kuitenkin mahdollisuus itse päättää, kuinka toteuttavat nämä suunnitelmat. Suomen Kuntaliitto on antanut oman suosituksen ja käytännön ohjeita ja malleja, joita kunnat voivat käyttää omassa toiminnassaan hyväksi katsomaan tavalla. Talousarvio ja -suunnitelma, joka hyväksytään vuosittain, on kunnanvaltuuston keskeinen kunnan toiminnan ja talouden ohjausväline. Kunnan talousarvion ja -suunnitelman tulisi antaa riittävät tiedot kunnan menoista, tuloista ja rahoituksesta. Sen tulisi olla selkeä ja tiivis paketti,

joka antaa päätöksentekijöille ja kuntalaisille totuudenmukaisen tiedon kunnan johtamisesta. (Korento & Ylitalo 2022, 6).

Kaupunki on julkinen yhteisö, joka toimii yrityksiltä ja kaupunkilaisilta kerätyillä verovaroilla, näin ollen kaupungin rahankäyttö tulee olla tarkasti suunniteltu. Budjetoinnin tulee kohdata kaupungin strategia, jolloin verovarot kohdistuvat oikein ja ne käytetään suunniteltuun toimintaan. Kaupungit saamat tulot kattavat vain osan toimintamenoista, jotka ovat tyypillisesti vain noin 20–25 %. Kaupungin tarjoamat palvelut rahoitetaan siis suurimmaksi osin verorahoituksella. Kaupungin ei olekaan tarkoitus tuottaa voittoa kuten yritysten, vaan kaupungin palvelut rahoitetaan verojen keräämisellä. (Averio, Koskinen & Laesterä 2019, 20.)

3.2.1 Talousarvion ja taloussuunnitelman valmistelu

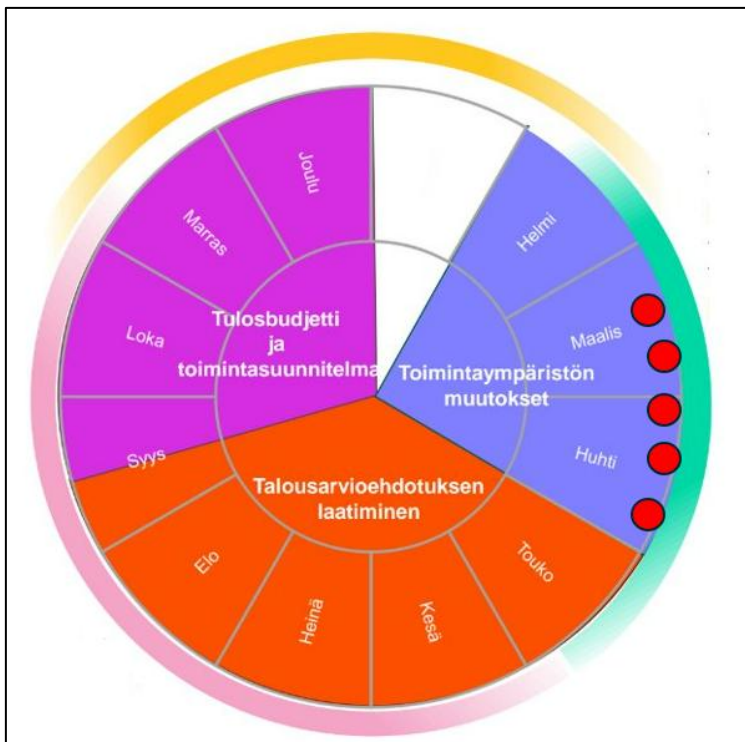
Helsingin kaupungin, kuten Suomen kaikkien kuntien, toiminnan ja talouden ohjaus perustuu kolmivuotiseen taloussuunnitelmaan. Taloussuunnitelman ensimmäinen vuosi on talousarviovuosi, seuraavat vuodet ovat suunnitelmavuosia. (Kuntalaki 110/ 2015) Talousarviovuoden valmistelussa kaupunkia ohjaa omat taloudensuunnittelun ohjeet, Helsingin kaupungin toimialojen ohjeistusta johdetaan kaupungin kansliasta. Kanslian kautta tulevat ohjeet pitkin valmisteluvuotta, tekniset valmisteluohjeet, raami ja laatimisohejeet sekä talousarvion noudattamisohjeet.

Kunnan ja kuntayhtymän talousarviossa ja -suunnitelmassa hyväksytään toiminnan ja talouden keskeisimmät tavoitteet. Ne laaditaan niin, että ne toteuttavat Helsingin kaupunkistrategiaa ja että mahdollisuudet kaupungille annettujen tehtävien hoitamiseen mahdollistetaan. Talousarviossa on esitettävä määrärahat ja tuloarviot, joita kunnan tehtävät ja toiminnan tavoitteet edellyttävät, lisäksi siinä näytetään, miten kaupungin rahoitustarve katetaan. Talousarviota on noudatettava kaupungin toiminnassa ja taloudenhoidossa. (Kuntalaki 110/ 2015.)

Talousarvio koostuu neljästä pääosasta: käyttötalous- ja tuloslaskelmaosasta, investointiosasta sekä rahoitusosasta. Nämä ovat mukana myös taloussuunnitelmassa sekä tilinpäätöksen talousarvion toteutumisvertailussa.

Käyttötalous- ja tuloslaskelmaosassa asetetaan palvelutavoitteet ja budjetoidaan niiden toteuttamiseen tarvittavat menot ja tulot. Investointiosassa puolestaan suunnitellaan pitkäaikaisten tuotantovälineiden, kuten rakennusten, kiinteiden rakenteiden ja kaluston hankinnat, sekä rahoitusosuudet ja omaisuuden myynti. Tuloslaskelmaosa arvioi, riittääkö tulorahoitus kattamaan käyttömenot ja poistot, kun taas rahoitusosassa eritellään rahan lähteet ja käyttökohteet. (Helsingin kaupungin kaupunginkanslia 2.12.2024.)

Talousarvion laadinta alkaa kaupunginkanslian toimesta ohjeistamalla toimialoja toimintaympäristön muutosanalyysin tekemiseen. Toimintaympäristöanalyysin yhteydessä muodostetaan talousarvioehdotus. Kuvassa 3 nähdään talousarvioprosessin vuosikellon vaiheet. Toimintaympäristömuutoksien laatiminen alkaa helmikuussa kaupunginkanslian ohjeistuksen mukaisesti, huhtikuun loppuun asti, jonka jälkeen ne käsitellään kaupunginkanslian kanssa. Talousarvioehdotuksen hahmottaminen alkaa maaliskuussa ja kestää syksyyn asti, jolloin sen nimi vaihtuu tulosbudjetiksi. Tarkempaa tulosbudjettia ja toimintasuunnitelmaa aloitetaan tekemään talousarvioehdotuksen pohjalta.



KUVA 3. Talousarvion vuosikello (Muokattu: Helsingin kaupunki 10.12.2024)

3.2.2 Talousarvioehdotus ja toimintasuunnitelma

Talousarvioehdotus laaditaan kaupunginhallituksen päättämään kaupunkiyhteiseen talousarvioraamiin. Sitä ei voida ylittää toimialojen lautakuntien hyväksymillä talousarvioehdotuksilla. Talousarvioehdotuksen laadinta perustuu käyttömenojen kasvun vastuuperiaatteeseen. Vastuuperiaatteen mukainen käyttötalousmenojenkasvu muodostuu peruspalveluiden hintaindeksin, kokonaisväestönkasvun ennusteprosenttiin sekä tuottavuustavoitteeseen. Kuva 4 näyttää esimerkin talousarviovuoden sekä suunnitteluvuosien vastuuperiaatteen mukaisen menokasvuprosentit. Raamissa otetaan huomioon erilaisia Suomen talouteen ja kaupungin toimintaympäristöön vaikuttavia taloudellisia asioita. Kaupunginhallitus päättää lopulta kesäkuussa talousarvion raamista. (Helsingin kaupungin kanslia 10.6.2024, 11–12.)

| % | 2025 | 2026 | 2027 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Väestönkasvun %-m. (väestöennuste 4/2024) | 1,20 | 1,20 | 1,10 |
| Peruspalvelujen hintaindeksin % (VM 4/2024) | 3,10 | 3,40 | 3,20 |
| Menokasvu-% ilman tuottavuuden parantamista | 4,30 | 4,60 | 4,30 |
| Tuottavuuden parantaminen % | -0,50 | -0,50 | -0,50 |
| Strategiatavoitteen mahdollistama menokasvu-% | 3,80 | 4,10 | 3,80 |

Kuva 4. Käyttömenojen kasvun vastuuperiaate. (Helsingin kaupungin kanslia 10.6.2024)

Talousarvioehdotuksen prosessikuvauksessa, kuva 5, nähdään eri tahojen, lautakunnasta palvelukokonaisuuteen asti, osallistuminen ja tekeminen prosessin aikana. Kaupungin kanslia antaa ohjeet toimintaympäristöanalyysin tekemiseen toimialan talous- ja suunnittelupalveluille, joka puolestaan aikatauluttaa ja ohjeistaa analyysin teon eteenpäin toimialalla. Toimialan palvelukokonaisuudet ja johto työstävät analyysiä sekä tulojen ja menojen arviointia. Kaupunginkanslia julkaisee raamin, jonka mukaan toimialat koostavat talousarvioehdotuksen. Toimialan johtoryhmäkäsittelyn jälkeen henkilöstötoimikunta antaa lausunnon ja lopuksi lautakunta hyväksyy talousarvioehdotuksen. Prosessi päättyy tulosbudjettiin, jolloin tehdään toimialan sisällä tarkempi suunnitelma rahojen käytöstä.

vaikuttaa tavoitteiden toteutumiseen ja että toteutumista pystytään mittaamaan. (Korento & Ylitalo 2022, 10–11.)

Talousarvion toiminnan tavoitteet toimeenpanevat kaupunkistrategiaa. Tavoitteet ovat joko sitovia valtuuston nähden tai toiminnan tavoitteita, kuvan 6 mukaisesti. Tavoitteet voivat olla kaupunkiyhteisiä, toimialayhteisiä tai toimialan omia. Kaupunkiyhteiset tavoitteet ovat kaikille samat, mittarit ja toimenpiteet vaihtelevat. Toimialayhteisiä tavoitteita voidaan laatia asioista tai teemoista, jotka vaativat useamman kuin yhden toimialan panostusta. Tavoite voi olla useamman talousarviovuoden mittainen ja mittarin tulee osoittaa muutos talousarviovuonna. Tavoitteiden toteuttamiseen tulee varata riittävät määrärahat talousarvioehdotuksen käyttötalous- ja investointiosissa. Määrärahojen kohdentumista tavoitteiden toteuttamiseen tarkennetaan tulosbudjeteissa. Tavoitteille asetetaan mittarit ja toimenpiteet, jotka edistävät tavoitteen toteuttamista. Talousarviotekstissä kuvataan, miten mittareilla ja toimenpiteillä edistetään tavoitteen toteutumista. (Helsingin kaupungin kaupunginkanslia 28.2.2025, 12–13.)



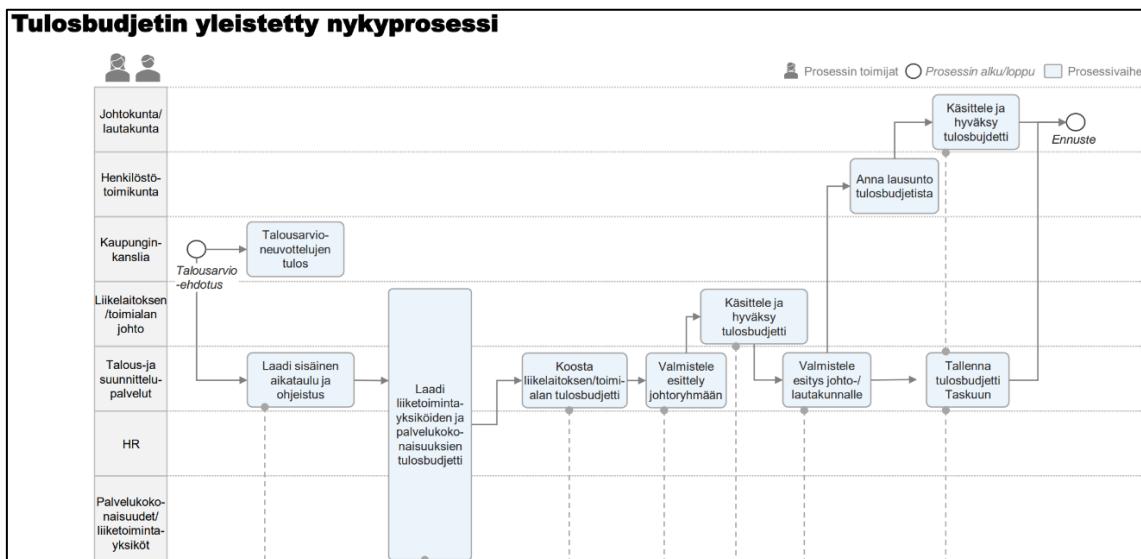
KUVA 6. Strategiakauden tavoitteiden jakautuminen. (Helsingin kaupungin kaupunginkanslia 28.2.2025, 12–13.)

3.3 Tulosbudjetin valmistelu

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan tulosbudjetit laaditaan palvelukokonaisuuksissa talousarvion nettokatteeseen täsmäten. Nettobudjetointi antaa liikkumavaraa toimintatulojen ja toimintamenojen suhteen, toimintakate on sitova

valtuustoon nähden. Tulojen lisäyksen kautta yksikkö voi kasvattaa menoja, kunhan vain toimintakatteessa pysytään. Toisaalta jos tulot näyttävät jäävän alle budjetoidun kuluissa pitää säästää, jotta toimintakatteen sitovuudessa pysytään. (Oulasvirta & Aronen 2012, 20–21.)

Tulosbudjettivaihe tapahtuu syksyllä ja se ei ole enää niin monivaiheinen kuin talousarvioehdotusprosessi, kuva 7 kuvaa yleistettyä prosessia. Tulosbudjetin laatimisessa palvelukokonaisuuden yksiköt työskentelevät yhdessä controllerin ja palvelukokonaisuuden johdon kanssa, suunnitellen talousarvioehdotuksessa saatujen määrärahojen jaosta. Tulosbudjetit laaditaan tarvittavan tarkkuustason mukaisesti tulosyksiköille, projekteille ja sisäisille tilauksille. Kulttuuri- ja vapaa-ajan lautakunta hyväksyy toimintasuunnitelman ja tulosbudjetit loppuvuoden kokouksessaan seuraavalle vuodelle.



KUVA 7. Tulosbudjetin yleistetty nykyprosessi. (Helsingin kaupungin kaupunginkanslia 13.6.2024.)

3.3.1 Tulosbudjetoinnin prosessi

Tämänhetkistä tulosbudjettiprosessia kuvaan liikuntapalvelukokonaisuuden controllerin roolissa. Liikuntapalveluiden eri palveluilla on toisistaan erilaisia tapoja toimia tulosbudjetin suhteen. Kuvaan tässä yhden palvelun tulosbudjetointiprosessia vuoden 2024 syksyiltä.

Tulosbudjetointi vaihe alkaa elokuussa controllerin ohjeistuksella liikuntapalveluiden johtoryhmälle talouden raamista, se annetaan toimialoille touko-kesäkuussa. Raami saattaa muuttua pitkin syksyä siihen tulevien mahdollista toimialakohtaisten muutosten takia. Toimialakohtainen raami jaetaan talouden toimesta toimialan eri palvelukokonaisuuksille toimialan johtoryhmän päätöksen mukaisesti. Palvelukokonaisuuksien raamit rakennetaan henkilöstökulujen, palveluiden ostojen sekä aineet, tarvikkeet ja tavarat tiliryhmien indeksikorotuksilla sekä mahdollisilla muilla muutoksilla kuluvan vuoden tulosbudjetin päälle. Tilavuokrien lisäykset ja vähennykset sekä korotusprosentit otetaan myös huomioon. Toimialan johto voi kuitenkin muuttaa halutessaan raamin palvelukokonaisuuksien välistä budjettijakoa.

Liikuntapalvelukokonaisuuden kokonaisraamin tullessa tietoon, se jaetaan palveluiden kesken. Lähtökohtaisesti kuluvan vuoden tulosbudjettiin lisätään indeksien mukaiset korotukset ja tehdään muut sovitut muutokset tuloissa ja menoissa. Palvelun sisällä raami jaetaan korotusten ja muutosten mukaan yksiköille.

Tulosbudjetointiprosessi alkaa controllerin tekemillä tulosityksikkökohtaisilla Excel-pohjilla eli tulosbudjettipohjilla. Jokaisen palvelun alla on päällikötaso ja yksikkötaso jaettuna eri tiimeihin. Tulosbudjettipohja on syöttöpohja, joka kokoaa syötetyn tiedon palvelutasolle ja palvelukokonaisuus tasolle asti. Pohjassa on valmiina 12 kk rullaava toteuma (syys-elokuu), kuluvan vuoden tulosbudjetti sekä edellisenä tilikautena käytetyt tilit.

Prosessi jatkuu controllerin järjestämällä budjetointityöpajoilla syys-lokakuussa yksikön päälliköille, joissa käydään yhdessä läpi tulosbudjetin raami sekä pidetään huolta että kaikki tarvittavat kohdat tulevat huomioitua. Palkkabudjetointia varten HR antaa palkkaraportteja, joita controller muokkaa haluttuun muotoon. Yksikön päälliköt voivat käyttää palkkaraportteja hyväksi henkilöstökulujen budjetoinnissa. Yksikön päälliköt täyttävät tulosbudjettipohjaan vastualueensa seuraavan vuoden tulot ja menot tileittäin. Toimialakohtaiset, kaikkia palvelukokonaisuuksia koskevat menot kuten työhyvinvointi ja tulospalkkiomääräraha budjetoidaan controllerin toimesta tulosbudjettipohjaan. Osa kuluista, joita ei pysty jakamaan palvelukokonaisuuksille, budjetoidaan toimialan yhteiset palvelut palvelukokonaisuuteen mm. ICT-kulut ja palvelut sekä työterveys.

Lopuksi tulosbudjetin pitää täsmätä palvelulle annettuun raamiin, mahdolliset erot käydään läpi palvelun päällikön kanssa. Palvelukokonaisuuden tulosbudjetin täsmätessä kaikkien palveluiden osalta taloudenraamiin, lautakunta hyväksyy sen minkä jälkeen controller tallentaa tulosbudjetin talousjärjestelmään.

3.3.2 Tulosbudjetin seuranta

Talousarvion toteutumista seurataan kolme kertaa vuodessa ennuste ajankohdissa helmikuun, huhtikuun ja elokuun toteuman perusteella (Helsingin kaupunki 2.12.2024, 12). Kulttuuri ja vapaa-ajan toimiala raportoi ennusteen toimialan johtoryhmälle ja lautakunnalle. Toimialalla on sovittu, että raportointi tehdään tulosbudjetin perusteella lautakunnalle. Ennusteprosessi vaihtelee toimialan sisällä, kaikki palvelukokonaisuudet eivät tee ennustusta samalla tavalla johtuen toimintojen erilaisuudella.

Toteutumisennusteen yhteydessä toimialat raportoivat talousarvion toteutumiseen vaikuttavat merkittävät poikkeamat. Samalla arvioidaan toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia sekä edistymistä kaupunkistrategian ja toimialatason strategiamittareiden suhteen. Ennusteen riskiosiossa käsitellään lyhyesti merkittäviä toteutuneita ja mahdollisesti uhkaavia riskejä. (Helsingin kaupunki 2.12.2024, 12–13.)

Budjettiseurannan ja analysoinnin keskeinen tarkoitus on varmistaa, että budjettisuunnitelmassa asetetut tavoitteet toteutuvat. Prosessi sisältää tavoitteiden saavuttamisen seurannan sekä poikkeamien tarkkailun ja analysoinnin. Organisaation toimintaa ohjataan budjetin mukaisesti, ja merkittävien eroavaisuuksien ilmetessä tulee toteuttaa korjaavia toimenpiteitä viipymättä. Näin varmistetaan, että budjettitavoitteet saavutetaan ja organisaation taloudellinen hallinta pysyy tehokkaana. (Neilimo ym. 2014, 244–245.)

Budjetin seurannan aikaväli määritellään organisaation tarpeiden mukaan. Suurilla organisaatioilla se on usein huomattavasti lyhyempi kuin pienemmillä. Vuosibudjetin analysoinnissa tarkastellaan budjetin ja toteuman eroavaisuuksia organisaation eri toimintojen ja yksiköiden osalta. Johdon näkökulmasta vuositasolla arvioidaan keskeisten budjettivastuullisten suoritumista suhteessa

asetettuihin tavoitteisiin. Neljännesvuosittaisissa tai osavuosikatsauksissa keskittään erityisesti tulos- ja rahoitusbudjettien tarkasteluun vastuualueittain. Tämä tarkastelu ei niinkään perustu budjetin ja toteuman eroanalyysiin, vaan sen tarkoituksena on esimerkiksi mahdollisen lisärahoituksen tarpeen arviointi. (Neilimo ym. 2014, 246–247.)

Toimintaympäristön muutosten vuoksi perinteinen budjetointitapa, joka on kaupungilla käytössä, voi nopeasti vanhentua, mikä johtaa siihen, että organisaation tulokset poikkeavat merkittävästi budjetoidusta. Edellisen vuoden aikana laadittu budjetti ei kerro mahdollisista tulevista haasteista etukäteen, koska tieto on jo vanhentunutta. Budjetin seurannassa havaittu ero budjetoidun ja toteutuneen välillä ei aina edellytä toimenpiteitä, sillä budjetoidun luvun taustalla ei välttämättä ole tiettyä suunniteltua tai odottamatonta toimenpidettä, jonka vaikutuksia voitaisiin analysoida. (Åkerberg 2017, 47–48.)

3.4 Talousarvion ja strategian yhteys

Kunnan toiminnan ja talouden tavoitteet määritellään eri tasoilla ja eri toimijoiden toimesta. Kuntastrategia, sitä toteuttavat toiminta- ja taloussuunnitelmat sekä talousarvio muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden, jota käsitellään yhteistyössä kunnan tulosyksiköiden ja tytäryhtiöiden kanssa. Kuntakonsernin strateginen johtaminen ilmenee kuntastrategiassa, toteuttamisohjelmissa sekä talousarviossa ja -suunnitelmassa, joissa asetetaan selkeät päämäärät, tavoitteet ja konkreettiset toimenpiteet. Lisäksi seuranta ja tuloksellisuuden arviointi varmistavat tavoitteiden toteutumisen ja kehityksen. (Korento & Ylitalo 2022, 11–12)

Strategia ei välttämättä onnistu, jos keskijohto ei pysty muuttamaan ylimmän johdon strategiasuunnitelmaa käytäntöön operatiivisen tason konkreettiseksi toiminnaksi, sekä jakamaan strategiaa eteenpäin organisaatiossa. Yleensä suunnitteluprosessissa asetetaan ensin tavoitteet, jonka jälkeen ne muutetaan numero-muotoon budjettiin. On tärkeää ottaa strategian laadintaan mukaan operatiivisessa toiminnassa olevat henkilöt, jolloin sitoutuminen on vahvempaa. Strategian laadintaa ei ole hyvä keskittää vain ylimmälle johdolle, eikä varsinkaan erilliseen strategiayksikköön. (Åkerberg 2017, 53–55).

Budjetoinnin ja strategian prosessikuvauksessa strategia- ja budjetointiprosessit esitellään peräkkäisinä vaiheina, joiden kautta ne sulautuvat yhteen. Budjetoinnin rooli strategian tukemisessa vahvistuu erityisesti silloin, kun budjetointiprosessin yhteydessä määritetään strategian suuntaamiseen ja kehittämiseen vaikuttavia korjaavia toimenpiteitä. Jotta budjetointi säilyttäisi vahvan yhteyden strategiseen johtamiseen, tulisi budjetointi- ja strategiavaiheiden ajoittua mahdollisimman lähemmäksi. Tämä varmistaa, että organisaation toiminta ohjautuu tehokkaasti kohti pitkän aikavälin tavoitteita ja tukee strategista päätöksentekoa. (Järvenpää ym. 2013, 236–237.)

Järvenpään ym. (2013, 238) mukaan budjetointi on tärkeä osa strategista johtamista. Se auttaa konkretisoimaan strategiset tavoitteet, budjetoinnin avulla voidaan keskittyä strategian toteuttamiseen. Budjetointi tukee strategista kehitystyötä analysoimalla ja tarkkailemalla epävarmuustekijöitä. Budjetin seuranta tarjoaa reaaliaikaista tietoa markkinamuutosten vaikutuksista, mikä auttaa päätöksenteossa. Lisäksi budjetointi herättää keskustelua liiketoimintamallin muutostarpeista ja uusista strategisista mahdollisuuksista. Se myös edistää organisaation johdon strategista oppimista ja kokonaisvaltaista ymmärrystä. Budjetointi ei siis ole vain talouden hallintaa, vaan se toimii merkittävänä välineenä strategian toteuttamisessa ja kehittämisessä.

Kuntalain 37§:n mukaan kunta päättää toiminnan pitkän aikavälin tavoitteista kuntastrategiassa, mikä pitää käydä läpi vähintään kerran valtuuston nelivuotisen toimikauden aikana. Strategian kohtien pitää ohjata kunnan taloussuunnittelua kuvan 8 mukaisesti. Kuntalaki edellyttää, että kuntastrategiassa huomioidaan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen, palvelujen järjestäminen ja tuottaminen sekä lakisääteiset palvelutavoitteet. Lisäksi strategiassa on otettava huomioon omistaja- ja henkilöstöpolitiikka, asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen. Kuntastrategia ohjaa myös kunnan talousarvion ja -suunnitelman laadintaa, mikä säädetään kuntalain 110 §:ssä. Tämän pykälän mukaan talousarvio ja -suunnitelma on laadittava strategian mukaisesti. Lisäksi valtuusto määrittelee strategian toteutumisen arviointimenetelmät ja seurantatiheyden. Näin ollen kuntastrategia on keskeinen osa kunnan taloussuunnittelua, ja sen seuranta sekä arviointi integroituvat

luonnollisesti kunnan talousarvio- ja tilinpäätösprosessiin. (Korento & Ylitalo 2022, 12.)



KUVA 8. Kunnan talouden ja toiminnan ohjauksen tavoitehierarkia. (Korento ja Ylitalo 2022, 12.)

3.4.1 Tietojohtaminen osana liikuntapalveluiden visiota

Liikuntapalvelut on laatinut oman vision, jossa yhtenä kohtana on oman tiedolla johtamisen mallin luominen. Visio ohjaa liikuntapalveluiden toimintaa kymmenen vuoden päähän, se kuvaa liikuntapalvelun tärkeimpiä tehtäviä ja selventää miksi kaupungin liikuntapalveluiden työtä tehdään. Tietojohtaminen tukee tehokkaasti liikuntapalveluiden tavoitteiden saavuttamista ja päätöksentekoa. Se auttaa mm. kohdentamaan resursseja, kehittämään asiakaslähtöisiä ja yhdenvertaisia palveluita sekä seuraamaan organisaation toimintaa ja vaikuttavuutta. Kuvassa 9 nähdään kaikki vision suunnitelmat, tietojohtamisen suunnitelmassa on talouteen liittyvät kehitystehtävät. (Helsingin kaupunki s.a.)



KUVA 9. Helsingin kaupunki Liikunnan visio 2024–2033 (Helsingin kaupunki s.a.)

Liikuntapalvelukokonaisuus valmisteli tietojohdamisen suunnitelman osana vision toimeenpanoa vuonna 2024. Tietojohdamisen kehittämistoimenpiteinä määriteltiin liikuntapalveluiden strategisten tavoitteiden mittarit sekä palvelukohtaiset seurantamittarit. Kehittämiskohteita on kolme, liikuntapalveluiden kävijälaskennan kehittäminen, tietojohdamisen kokeilu liikunnan talousarviovalmistelussa vuodelle 2026 ja vuonna 2025 talouden toteutumisen seurannan tukena, digihankkeiden jatkokehitys. (Helsingin kaupunki 10.12.2024)

Liikuntapalveluiden talousarviotyö tarvitsee nykyistä vahvempaa tietopohjaa, jotta resursseja voidaan kohdentaa strategisesti ja vaikuttavasti. Tällä hetkellä kehittämishaasteet liittyvät erityisesti mittariston puuttumiseen, hajanaiseen kävijäseurantaan, järjestelmien yhteen toimivuuteen sekä tiedon käytettävyyteen. Näiden osa-alueiden vahvistaminen on keskeistä, jotta budjetointia voidaan jatkossa ohjata vaikuttavuuden ja strategisten tavoitteiden perusteella. (Paajanen 24.4.2025.)

Keväällä 2025 järjestettiin ensimmäistä kertaa esihenkilöpäivät, jotka käynnistivät talousarvioprosessin uudella ja osallistavalla tavalla. Päivien keskiössä oli yhteisen tilannekuvan muodostaminen, joka tukee liikuntapalveluiden strategisten painopisteiden tunnistamista, resurssien kohdentamista ja vaikuttavuuden arviointia. Tavoitteena oli vahvistaa esihenkilöiden yhteistä ymmärrystä nykytilanteesta

ja tulevista kehitystarpeista, jotta talousarviotyössä voidaan huomioida sekä olemassa olevat resurssit että pitkän aikavälin strategiset tavoitteet. Vuoden 2025 aikana liikuntapalveluiden strategisille tavoitteille ja palveluille laaditaan mittarit, ja mittaristo kootaan ja visualisoidaan yhteiseen, helposti käytettävään paikkaan. Kävijäseurannan kehittäminen on puolestaan yksi palvelukokonaisuuden tuloskorttiin kirjatuista tavoitteista. (Paajanen 24.4.2025.)

4 TUTKIMUSTULOKSET

Kysely budjetoinnin kehittämisestä lähetettiin palvelukokonaisuuden budjetointiin osallistuville ja budjetoitivastuullisille päälliköille. Vastausaikaa kyselyn saaneilla oli kolme viikkoa, vk 3–5, tammikuussa 2025 ja kysely toteutettiin Microsoft Forms kyselynä. Kyselyssä kysyttiin perustietoina rooli organisaatiossa ja missä liikuntapalveluiden palvelussa vastaaja työskentelee. Nämä tiedot sekä kyselyn muut vastaukset säilytetään opinnäytetyön tekijän hallinnassa tarvittavan määräajan mukaan. (Liite 1.)

Kyselyn jälkeen, viikolla 7, pidettiin budjetoinnin kehittämisen työpaja. Työpajaan saivat kutsun samat henkilöt kuin kyselyssä. Työpaja pidettiin läsnäolotapahtumana toimialan toimistotilassa Fredriksbergissä Helsingissä. Työpajassa työskenneltiin ryhmissä, jotka kiersivät kolmessa eri työpisteessä.

Talous- ja suunnittelupäällikköä ja liikuntajohtajaa haastateltiin huhtikuussa 2025. Aiheena talousarvioprosessi, budjetointi, sen haasteet ja kehittäminen (Liite 2).

4.1 Kyselyn tulokset

Valituille henkilöille lähetettiin muistutus kyselystä, jotta mahdollisimman moni ehtisi antaa vastauksensa ennen määräajan umpeutumista. Lopullisten vastausten määrä oli 10 henkilöä 20:stä eli puolet kyselyyn kutsutuista vastasi. Nykyiseen budjetointiprosessiin ollaan kokonaisuudessaan melko tyytyväisiä, sillä keskiarvoksi saatiin 3,2 asteikolla 1–5. Monivalintakysymyksillä kartoitettiin vastaajien mielipiteitä eri budjetointiin liittyvistä osa-alueista, ja tulokset osoittavat, että näkemykset jakautuvat eri aiheiden suhteen. Kuva 10 havainnollistaa budjetointiprosessin osa-alueiden vastausten vaihtelua asteikolla tyydyttävä-hyvä-kiitettävä.

| Ohjeistus (aikataulu, excel pohjat) | Budjetin lähtökohdat (korotukset, muut muutokset) | Talouden tuki (budjetointityöpajat) | Budjetin valmistuminen (aikataulu, tiedotta minen) | Palvelun / Yksikön sisäiset prosessit |
|---|--|--|---|--|
| Tyydyttävä | Tyydyttävä | Hyvä | Hyvä | Hyvä |

KUVA 10. Tyytyväisyys eri osa-alueisiin

Tekstivastauksista ilmeni, että tulosbudjettipohjiin ollaan yleisesti ottaen tyytyväisiä, ja niiden täyttäminen yksiköissä koettiin sujuvaksi. Teamsin kautta käytettyä pidettiin hyvänä ja toimivana ratkaisuna. Osa vastaajista arvosti mahdollisuutta kohdentaa määrärahoja joustavasti yksikön sisällä, sen koettiin edistävän oman näkemyksen ja kokemuksen hyödyntämistä. Tulosbudjetin suunnittelussa hyödynnettiin edellisen vuoden tilinpäätöstietoja, yleisiä hintojen korotuksia sekä kaupungin antamia ohjeita. Sen sijaan kaupungin ja palvelukokonaisuuden strategia ei ollut vastaajille kovinkaan tuttu, lukuun ottamatta muutamia vastaajia.

Kyselyssä nousi esiin useita kehitystoiveita nykyiseen tulosbudjetointiprosessiin liittyen. Vaikka budjetointipohjat koettiin toimiviksi, vastaajat toivoivat kunnollista ja yhtenäistä budjetointijärjestelmää, joka tukisi prosessin sujuvuutta. Lisäksi palvelukokonaisuuden suunnittelun ja viestinnän vahvistaminen koettiin tärkeäksi, jotta eri yksiköiden yhteistyö paranisi. Controllerin roolin vahvistaminen sai myös kannatusta, sillä sen nähtiin edistävän taloudenhallinnan tarkkuutta ja johdonmukaisuutta. Määrärahojen jakamiseen liittyvät käytännöt palvelukokonaisuuden ja yksittäisten palveluiden sisällä herättivät erityistä kiinnostusta, ja niiden kehittämistä pidettiin tarpeellisena talouden joustavuuden ja tehokkuuden varmistamiseksi.

4.2 Työpaja

Työpajassa keskityttiin kolmeen keskeiseen kyselyn esiin nostamaan aihealueeseen: strategiaan, tulosbudjetin vuosikelloon ja sidosryhmien yhteistyöhön. Näistä aiheista haluttiin saada tarkempaa tietoa kyselyyn vastanneilta henkilöiltä, jotta niiden kehittämistä voitaisiin jatkossa paremmin ohjata. Työpajan aikana osallistujien näkemyksiä ja ehdotuksia kirjattiin ylös paperille, minkä pohjalta laadittiin yhteenveto keskeisistä havainnoista ja suosituksista. Kuva 11 visualisoi

työpajaryhmissä esiin nousseet pääteemat, tuoden esiin osallistujien näkemykset ja kehittämiskohteet.

| Strategia ja uudet näkökulmat | Tulosbudjetin vuosikello | Yhteistyö sidosryhmien välillä |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Toimintamuutosten painoarvon lisääminen• Skenaariotyöskentely• Henkilöstösuunnittelu | <ul style="list-style-type: none">• Palvelukokonaisuuden oma vuosikello• Budjetointityöpajat• Palkkabudjetoinnin haasteet | <ul style="list-style-type: none">• Viestintä• Controllerin tuki• Aikataulutus |

KUVA 11. Työpajan kehitysehdotuksia

Strategiaa ja uusia näkökulmia käsittelevässä osiossa korostettiin toimintaympäristömuutosten huomioimista taloussuunnittelun alkuvaiheessa, jotta palvelukokonaisuuden muutostarpeet tunnistettaisiin ajoissa ja käsiteltäisiin asiaankuuluvasti. Lisäksi skenaariotyöskentely nousi esiin uutena lähestymistapana toiminnan suunnittelussa, mikä mahdollistaa tulevaisuuden vaihtoehtojen systemaattisen tarkastelun.

Henkilöstösuunnittelun kehittäminen nähtiin erityisen tärkeänä liikuntapalveluissa, sillä työskentely tapahtuu monipaikkaisesti, mikä tuo mukanaan erityisiä haasteita. Sijaisuuksien hallinta ja eläkepoistuman ennakointi ovat keskeisiä tekijöitä suuren organisaation toiminnan sujuvuuden varmistamisessa, ja niiden suunnittelua haluttiin vahvistaa entisestään.

Tulosbudjetin vuosikelloa käsittelevässä osiossa budjetointityöpajojen järjestäminen syksyllä tulosbudjettivaiheessa nousi esiin positiivisena käytäntönä, joka tukee taloussuunnittelua ja yhteistyötä. Haasteena sen sijaan nähtiin palkkabudjetointi ja erityisesti sen toteuman seuranta, mikä koettiin erityisen vaikeaksi tuntipalkkaisten kohdalla. Keskeinen ongelma tässä oli palkkojen kohdistuminen väärille tileille, mikä on tehnyt niiden toteuman seurannasta hankalaa ja lisännyt tarpeen kehittää prosessia.

Lisäksi esiin nousi ajatus palvelukokonaisuuden omasta vuosikellosta, jonka avulla talouden tapahtumia voitaisiin seurata systemaattisesti. Tämä auttaisi

luomaan yhteiset toimintatavat ja prosessit liikuntapalvelussa, mikä puolestaan helpottaisi toiminnan kokonaisvaltaista ymmärtämistä. Vuosikello voisi myös toimia välineenä budjetin seurantaan ja uuden budjetin suunnitteluun, tarjoten rakenteen taloudenprosessien kehittämiseen.

Sidosryhmien välisen yhteistyön kehittämisessä korostettiin aikataulujen tarkempaa kalenterointia ja ennakoimista, jotta yhteistyö palvelukokonaisuuden sisällä sujuisi tehokkaammin. Controllerin antamat tiedotukset nähtiin erityisen merkittävänä, sillä ne tukevat palvelukokonaisuuden kanssa tehtävää yhteistyötä ja varmistavat taloudenhallinnan läpinäkyvyyden. Tämän vuoksi controllerin roolin vahvistamista ja tiedotuksen lisäämistä pidettiin tärkeänä kehityskohteenä.

Lisäksi esihenkilöfoorumien laajempi hyödyntäminen nousi esiin merkittävänä uudistuksena. Sen käyttöä haluttiin lisätä tiedottamisen ja kehitystyön välineenä, jotta palvelukokonaisuuden sisäinen viestintä ja päätöksenteon tukeminen vahvistuisivat. Näillä toimenpiteillä pyritään luomaan yhtenäisempi toimintamalli ja vahvistamaan yhteistyötä palvelukokonaisuuden eri toimijoiden välillä.

4.3 Haastattelut

Haastatteluihin valittiin talous- ja suunnitteluosaston päällikkö sekä liikuntajohtaja, koska heidän asiantuntemuksensa tarjoaa arvokasta näkemystä kaupungin talousarvioprosessista ja strategiasta. Ennen haastattelua heille toimitettiin viisi kysymystä, jotta valmistautuminen haastatteluun olisi helpompaa. Haastattelujen aikana tehdyt muistiinpanot kirjattiin paperille, ja niiden pohjalta koostettiin analyysi keskeisistä havainnoista ja johtopäätöksistä.

Talous- ja suunnitteluosaston päällikkö korosti kulttuuri- ja vapaa-aikatoimialan erityispiirteitä, joiden huomioon ottaminen budjetoinnissa on tärkeää. Neljän eri palvelukokonaisuuden tarpeiden tasapainottaminen luo haasteita ja on myös varmistettava tarpeiden riittävä näkyvyys poliittista päätöksentekoa varten. Suurimpana prosessihaasteena nähtiin kaupungin talousarvioprosessi, joka on pitkä ja työllistävä. Se käynnistyy jo helmikuussa kuluvan vuoden alussa ja saadaan päätökseen vasta joulukuussa. Prosessin aikana toteutetaan useita tilannekatsauksia, työpajoja ja määräaikoja, mikä kuormittaa huomattavasti talouden

suunnittelua. Tämä aikataulu vaikuttaa myös muihin talouden vuosikellojen mukaisesti aikataulutettuihin töihin, mikä tuo lisähaasteita tehokkaaseen työnjakoon ja työskentelyyn.

Budjetoinnin kehityskohteiksi tunnistettiin erityisesti kulttuuri- ja vapaa-aikatoimialan hinnoitteluhanke ja sen vaikutus tulonkannon kehittämiseen sekä talonrakentamisen investointiohjelman käyttötalousvaikutukset ja suhde toimialan palveluverkkosuunnitteluun. Yhtenä konkreettisena ehdotuksena talousarvioprosessin kehittämiseksi esitettiin sen muuttamista niin, että seuraavan vuoden talousarvion perustaksi asetettaisiin ennuste 2-luvut. Tämä mahdollistaisi ajantasaisemman budjetoinnin. Lisäksi kuukausikatkon aikataulun nopeuttaminen nähtiin tärkeänä keinona tuoda taloudensuunnitteluun ja raportointiin lisää ajankohtaisuutta ja tarkkuutta. Tuleva kaupunkitasoinen talousohjauksen kehittämisprojekti todennäköisesti tukee tätä muutosta, tuoden mukanaan parannuksia aikataulujen ja prosessien hallintaan. (Malmberg 10.4.2025.)

Liikuntajohtajan näkökulmasta budjetoinnin suurimmat haasteet liittyvät talousarvioprosessin aikatauluun ja poliittisten päätösten vaikutusten ennakoimattomuuteen. Talousarvioprosessi on pitkäkestoinen, mikä vaikeuttaa joustavaa taloudenhallintaa ja reagointia muuttuviin tarpeisiin. Lisäksi poliittiset päätökset vaikuttavat merkittävästi liikuntapalveluiden toimintaan ja budjettiraamiin, mutta niiden vaikutuksia ei aina pystytä ennakoimaan riittävällä tarkkuudella. (Loikkanen 22.4.2025.)

Vuodenaikojen sääolosuhteet tuovat oman lisähaasteensa budjetointiin, sillä esimerkiksi talven kylmyys ja lumitilanne vaikuttavat hiihtolajien kunnossapitoon ja luistinratojen jäädytyskustannuksiin. Kesällä taas säätilan vaihtelut, kuten sateinen kesä, vaikuttaa esimerkiksi uimarantojen kävijämääriin ja maauimaloiden pääsymaksutuloihin. Näiden vaihteluiden hallinta taloussuunnittelussa edellyttää joustavia ja skenaarioihin perustuvia budjetointimenetelmiä. (Loikkanen 22.4.2025.)

Liikuntajohtaja luottaa siihen, että palveluiden päälliköt suunnittelevat tulosbudjettien sisällöt annettujen raamien mukaisesti, mikä takaa budjetoinnin johdonmukaisuuden ja toiminnan tavoitteiden toteutumisen. Controllerin rooli on

keskeinen liikuntapalvelun talouden yhteyshenkilönä, sillä hän toimii linkkinä palvelukokonaisuuden, toimialan yhteisten palvelujen sekä kanslian ja kulttuuri- ja vapaa-aikatoimialan välillä, varmistaen taloudellisen hallinnan sujuvuuden. (Loikkanen 22.4.2025.)

Taloussuunnittelun aikataulun selkeä viestintä on tärkeää sekä palvelun johdolle että muille budjettivastuullisille, sillä se mahdollistaa ennakoivan ja tehokkaan taloushallinnan. Lisäksi läpinäkyvyyden lisääminen toimialan sisällä eri osa-alueilla vahvistaa tietoisuutta ja yhtenäisyyttä, mikä on erityisen tärkeää monipuolisessa palvelukokonaisuudessa, jossa eri toimintojen tarpeet voivat vaihdella suuresti. (Loikkanen 22.4.2025.)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Ensimmäinen tutkimuskysymys opinnäytetyössä on ”Miten palvelukokonaisuuden budjetointiprosessi toimii tällä hetkellä?”. Kyselyn ja haastatteluiden perusteella budjetointiprosessi toimii pääosin hyvin, ja asiantunteva työskentely näkyy talouden suunnittelussa. Vuotuinen tulosbudjetti saadaan sovitettua palvelukokonaisuuden toimintakatetavoitteeseen ilman merkittäviä ongelmia, mikä kertoo vakiintuneesta ja toimivasta järjestelmästä.

Suurimmat haasteet liittyvät aikatauluihin ja viestintään, jotka kaipaavat edelleen kehitystä. Taloussuunnittelussa osataan kuitenkin huomioida toimintaympäristön muutokset, mikä varmistaa budjetoinnin ajantasaisuuden ja joustavuuden. Tämä luo hyvän pohjan prosessin kehittämiseksi ja mahdollisten parannusten suunnittelulle.

Toinen tutkimuskysymys on ”Miten budjetointiprosessia voitaisiin kehittää tehokkaammaksi?”. Tutkimuksen perusteella budjetointiprosessin kehittäminen tehokkaammaksi edellyttää useita toimenpiteitä. Tulosbudjetti on osa laajempaa talousarviokokonaisuutta, jonka laatiminen on pitkä, vuoden mittainen prosessi. Jotta tulosbudjetointia voidaan parantaa, sen on tärkeää alkaa jo talousarvioehdotusvaiheessa, jolloin suunnittelun perustat voidaan rakentaa aikaisessa vaiheessa.

Tehokkuutta prosessiin voidaan tuoda erityisesti viestinnän kehittämisellä sekä budjetointiprosessiin osallistuvien henkilöiden sitouttamisella entistä vahvemmin. Tietojohtamisen käyttöönotto toisi tarkkuutta ja parempaa ennakoitavuutta taloussuunnitteluun. Lisäksi budjettivastuullisten osallistaminen toimintaympäristöanalyysin tekemiseen vuoden alussa antaa heille laajemman käsityksen tulevista haasteista ja mahdollisuuksista, mikä myös parantaa heidän sitoutumistaan budjetointiprosessiin.

Controllerin ja palvelukokonaisuuden välinen jatkuva viestintä ja yhteistyö koko vuoden ajan tukee prosessin tehostamista, varmistuen, että budjetointiin liittyvät päätökset ja suunnitteluvaiheet etenevät sujuvasti. Näiden kehitysehdotusten toteuttaminen voi merkittävästi parantaa budjetointiprosessin joustavuutta ja tarkkuutta.

5.2 Kehittämissuositukset

Palvelukokonaisuuden talousarvioprosessin kehittämiseksi olisi hyödyllistä järjestää yhteisiä budjetin tarkastelu- ja valmistelutilaisuuksia ennen syksyn kiireisintä tulosbudjettityövaihetta. Tämä varmistaisi, että kaikki budjetointiin osallistuvat saavat selkeän käsityksen tulevista tuloista, menoista ja käytettävissä olevasta raamasta. Yhteinen työskentely edistäisi budjetointivastuualueiden hahmottamista ja helpottaisi eri palvelualueiden sekä tulosyksikönpäälliköiden päätöksentekoa.

Lisäksi on tärkeää, että budjetointiin osallistuvat henkilöt saavat riittävästi etukäetietoa aikatauluista ja taloudenraamasta ennen varsinaisen tulosbudjettikauden alkamista. Tämä auttaa välttämään kiireessä tehtyjä ratkaisuja ja parantaa budjetoinnin ennakoitavuutta. Selkeä viestintä ja yhteinen valmistelu tukevat talousprosessin sujuvuutta ja lisäävät budjetointiin osallistuvien sitoutumista.

Talousarvioprosessin kehittäminen on keskeinen osa liikuntapalveluiden tiedolla johtamisen kehittämistä, sillä se tarjoaa uusia näkökulmia budjetoinnin suunnitteluun ja määrärahojen kohdentamiseen. Kun talousarvioprosessissa hyödynnetään tiedolla johtamisen periaatteita, se lisää budjettivastuullisten ymmärrystä ja sitoutumista budjettiin. Tämä tekee budjetoinnista motivoivampaa ja vahvistaa heidän kokemustaan siitä, että taloudellinen suunnittelu tukee myös palveluiden kokonaisvaltaista toimintaa.

Tulosbudjetointiprosessin selkeyttäminen ja suoraviivaistaminen tarjoaisi merkittäviä hyötyjä budjetointiin osallistujille. Kyselyn ja työpajan tulokset osoittivat, että prosessi vie paljon aikaa ja resursseja, mikä tekee siitä haastavan kokonaisuuden. Aloittamalla tulosbudjetointiprosessin aikaisemmin syksyllä voitaisiin varmistaa, että yksikönpäälliköillä on riittävästi aikaa keskittyä budjetin

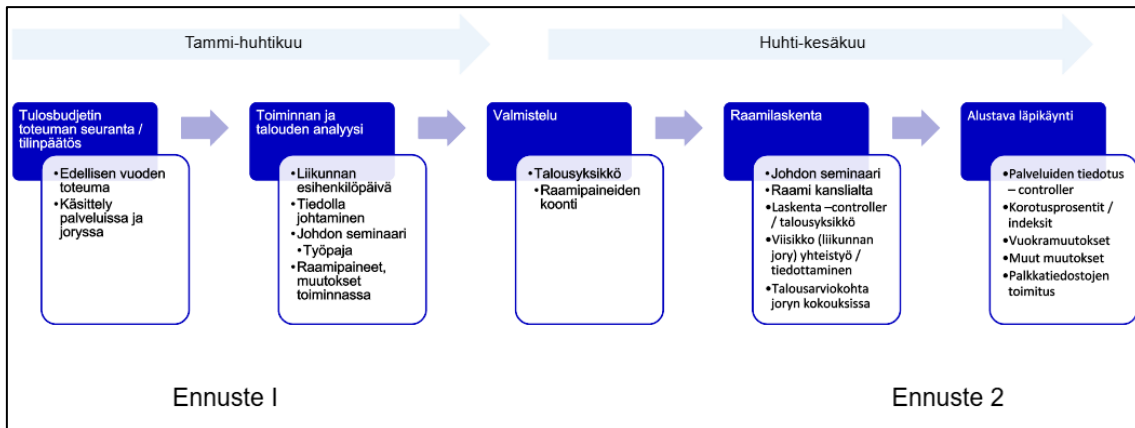
suunnitteluun ilman liiallista kiirettä. Lisäksi selkeä ohjeistus ja yhtenäisen prosessin luominen helpottaisi budjetointivastuullisten työtä, tarjoten heille selkeät suuntaviivat ja toimintamallit. Tämä ei ainoastaan tehostaisi prosessia, vaan myös lisäisi sen läpinäkyvyyttä ja ymmärrettävyyttä kaikille osallistujille.

Tulosbudjetoinnin haasteiden ratkaisemiseksi pitkäkestoinen talousarvioprosessi voitaisiin pilkkoa pienempiin, hallittavampiin kokonaisuuksiin. Alkuvuodesta käynnistyvä talousarviotyö luo pohjan tehokkaalle syksyn tulosbudjetoinnille, mikä parantaa suunnittelun tarkkuutta ja ennakoitavuutta. Talouden vuosikello käynnistyy tammikuussa edellisen vuoden tulosbudjetin toteuman seurannalla, kuten kuvassa 12 esitetään. Helmikuussa tulevan vuoden talousarviovalmistelu käynnistyy toiminnan ja talouden analyysillä. Tähän vaiheeseen liikuntapalveluiden olisi hyödyllistä sisällyttää liikunnan esihenkilöpäivät, joissa talousarvion valmistelu aloitetaan osallistavalla ja uusilla menetelmillä.

Toiminnanmuutosten esiin nostaminen sekä raamipaineiden huomioiminen valmistavat liikuntapalveluiden johtoa talousarvioneuvotteluihin toimialan sisällä. Prosessi jatkuu kevään ajan johdon keskinäisillä keskusteluilla. Talousarviota pidetään asiakohtana liikuntapalveluiden johtoryhmän kokousten asialistalla vakio-kohteena keväästä alkaen vuoden loppuun asti, näin ajankohtaiset asiat ovat käsitellyssä säännöllisesti. Kesäkuussa lisätään tiedottamista palvelukokonaisuuden saamasta raamista, indeksikorotuksista sekä vuokra- ja muiden kulumuutoksista antaa aikaa valmistautua tuleviin taloudellisiin muutoksiin.

Palkkabudjetoinnin tarkkuutta voidaan parantaa toimittamalla palkkatiedostot jo ennen kesää, mikä tukee henkilöstösuunnitelman laadintaa ja mahdollistaa joustavamman ennakoinnin budjetointiin.

Toimialan johdon seminaarit keväällä sekä talousarvioehdotus (TAE) sprintti elokuussa, ovat jo aiemmin olleet osa prosessia, ja jatkossa niitä voidaan hyödyntää entistä tehokkaammin budjetoinnin selkeyttämiseksi



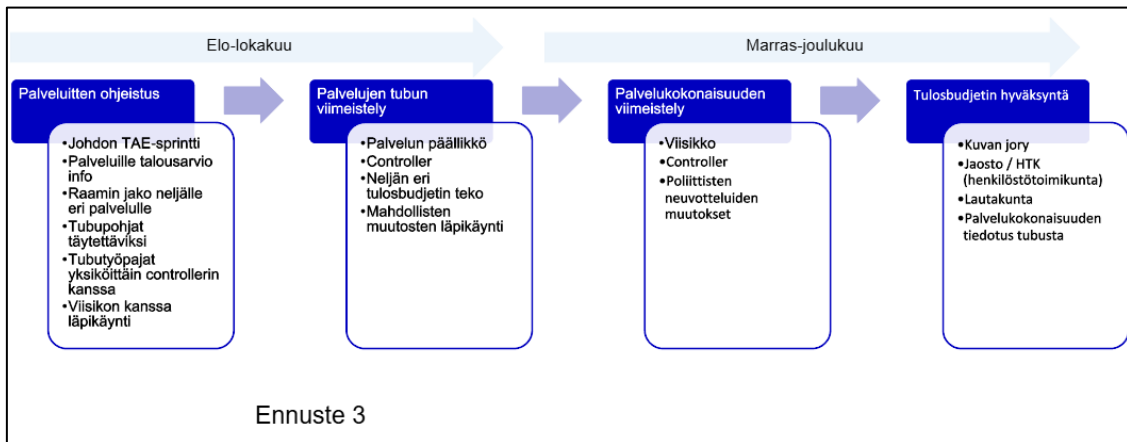
KUVA 12. Uusi tulosbudjettiprosessi kevät

Syksyllä jatkuva talousarvioprosessi etenee, kuvan 13 mukaan, johdon suunnittelupäivillä, TAE-sprintillä, jossa tarkastellaan toimialan talousarvioehdotuksen kehittämistä ja liikuntapalveluiden raamin määrittelyä. Tässä vaiheessa pystytään jo tarjoamaan tarkempaa tietoa palvelukokonaisuuden budjetista ja varmistamaan, että budjetointityö pohjautuu ajankohtaiseen dataan.

Kun liikuntapalveluiden raami on vahvistettu, tulosbudjettipohjat voidaan lähettää palveluille täytettäviksi. Syksyyn sijoittuvat tulosbudjettityöpajat, joissa controller ja yksiköiden päälliköt työskentelevät yhdessä, ovat olleet tärkeitä ja niiden jatkaminen syys-lokakuun aikana varmistaa budjetointiprosessin sujuvuuden. Koska raamissa voi tapahtua muutoksia kesken syksyn, viestinnän ja päälliköiden kanssa käytävien keskustelujen lisääminen on keskeistä, jotta muutoksiin voidaan reagoida nopeasti.

Poliittisten neuvottelujen myötä raamiin voi vielä tulla lisäyksiä tai vähennyksiä, jolloin on tärkeää varmistaa yhteydenpito liikunnan johdon ja yksiköiden päälliköiden kanssa. Lopuksi, kun lautakunta on hyväksynyt tulosbudjetin, voidaan palvelukokonaisuuden henkilöstöä tiedottaa seuraavan vuoden valmiista budjetista, ja

controller voi tallentaa luvut taloudenjärjestelmään, jotta taloussuunnittelu etenee johdonmukaisesti.



KUVA 123. Uusi tulosbudjettiprosessi syksy

Tutkimuksen lopuksi huhtikuun lopulla järjestettiin yhteinen Teams-kokous, jossa tutkimukseen osallistuneet tarkastelivat tulosbudjetoinnin uutta prosessikaaviota sekä muita kehitysehdotuksia. Keskustelussa käytiin yhdessä läpi toimenpiteitä, joilla budjetointiprosessia voidaan selkeyttää ja tehostaa.

Tiedottamisen ja viestinnän kehittämiseksi ehdotettiin yhteisen talouskansion luomista Teamsiin, jonne tallennetaan keskeiset materiaalit ja ohjeet budjetointiin liittyen. Lisäksi esihenkilökanavan käyttö tiedottamiseen mahdollistaa ajankoh- taisten asioiden nopean välittämisen kaikille osallisille. Talouden hallinnan ja viestinnän parantamiseksi controllerin osallistumista palvelukohtaisiin kokouksiin lisätään, jotta hän voi aktiivisesti tiedottaa taloudesta ja kuulla palveluiden ajan- kohtaisia tarpeita.

Liikuntapalveluiden vuosikellon luominen Teamsiin tukee aikataulujen ennakoim- tia ja suunnittelua. Budjetoinnin ja talouden seurannan sujuvoittamiseksi laadi- taan myös liikuntapalveluiden oma tilikartta, mikä selkeyttää talouden hallintaa ja vahvistaa palveluiden taloudellista suunnittelua.

Tulevina vuosina talousarvioprosessin aikataulua helpottaa uuden taloussuunnit- telujärjestelmän käyttöönotto, mikä tuo merkittäviä muutoksia budjetointityöhön. Kaupunkitasoisen talousohjauksen kehittämisprojektin myötä palvelualueet täyt- tävät tulosbudjettinsa suoraan uuteen järjestelmään, jolloin perinteiset

controllerin laatimat tulosbudjettipohjat jäävät pois käytöstä. Tämä vapauttaa controllerin aikaa vaativampiin tehtäviin.

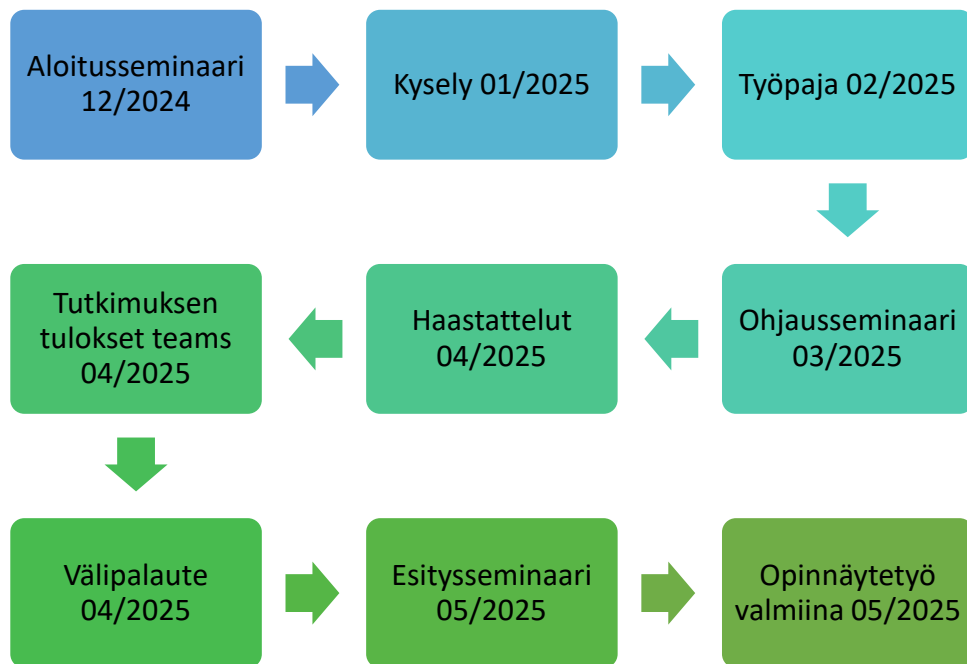
Budjettivastuullisten sitoutuminen palvelukokonaisuuden taloudenjohtamiseen on tärkeää, sillä aktiivinen osallistuminen budjetointiin auttaa pysymään tavoitteissa ja seuraamaan talouden kehitystä tehokkaasti. Tuntemalla kaupungin ja liikuntapalveluiden strategian sekä sisäistämällä toiminnan tavoitteet ja päämäärät, budjetointiin osallistuvat henkilöt kokevat sen merkitykselliseksi ja oman yksikkönsä toimintaa tukevaksi prosessiksi. Jatkossa ymmärrys kaupungin ja liikuntapalveluiden strategian yhteydestä tulee olemaan syvempi.

5.3 Opinnäytetyön luotettavuus

Tutkimusmenetelmien valinnassa onnistuin rakentamaan johdonmukaisen ja perustellun kokonaisuuden, joka vastaa tutkimuskysymyksiin kattavasti. Kyselyn, työpajan ja haastatteluiden avulla kerätty tieto tarjosi arvokasta näkemystä kaupungin ja liikuntapalveluiden talousarvio- ja tulosbudjetointiprosessista sekä niiden kehittämistarpeista.

Budjettivastuullisten vastauksista kävi ilmi yhteneväinen näkemys budjetointiprosessin nykytilasta, ja kehitystarpeet olivat linjassa sekä kyselyn että työpajan tulosten kanssa. Tämä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta ja sitä, että prosessissa tunnistetut kehittämiskohteet ovat oikeasti relevantteja ja tarpeellisia.

Puolen vuoden mittainen opinnäyteprosessi kuvan 14 mukaisesti on ollut hyvin suunniteltu ja rakentui monipuolisista tutkimusmetodeista. Tutkimus toi esiin selkeän kuvan nykytilasta sekä konkreettisia kehittämissuhteita tulevaisuuden taloussuunnittelun tueksi.



KUVA 134 Opinnäytetyöprosessi

Tutkijan oma asiantuntemus ja työskentely kohdeorganisaatiossa controllerina ovat olleet merkittävässä roolissa tutkimuksen toteutuksessa. Tämä on mahdollistanut ymmärryksen kaupungin talousarvio- ja tulosbudjetointiprosessista sekä erityisesti liikuntapalvelukokonaisuuden erityistarpeista ja haasteista. Työn eri vaiheet ja menetelmät on kuvattu tarkasti ja tarkoituksenmukaisesti, mikä tukee tutkimuksen luotettavuutta.

Muistiinpanojen systemaattinen kirjaaminen joko paperille tai tietokoneelle on varmistanut dokumentaation tarkkuuden ja jäljitettävyyden. Laadukkaan ja luotettavan opinnäytetyön keskeinen perusta on riittävä dokumentointi, jossa kaikki tutkimusta tukevat valinnat on kirjattu ja niiden perustelut esitetty selkeästi. Kanasen (2012, 162–165) mukaan laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteerinä on tutkijan itsensä rehellisyys ja objektiivisyys, mikä korostaa tutkimusprosessin huolellista toteutusta.

5.4 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan hyvä tieteellinen käytäntö muodostuu peruseriaa-asteista, joita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Luotettavuus tulee esille tutkimuksen suunnittelussa, menetelmissä ja analyysissä. Rehellisyys näkyy tutkimuksen suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin läpinäkyvyydessä. Arvotus kollegoita ja tutkimukseen osallistuvia osapuolia kohtaan. Vastuunottaminen koko tutkimuksen aikaisesta toiminnasta on oleellista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.)

Tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevilla henkilöillä on oltava selkeä käsitys siitä, millaista tutkimusta tutkija tekee, mitä hän pyrkii kehittämään tutkimukseensa, mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet sekä millainen rooli osallistujilla on organisaation kehittämishankkeessa (Ojasalo ym. 2015, 48).

Tutkimuskyselyn osallistujille annettiin etukäteen tietoa kyselyn sisällöstä ja aineiston käsittelystä, jotta osallistujat ymmärtäisivät tutkimuksen tavoitteet ja sen merkityksen. Työpajan kutsussa sekä tapahtuman alussa käytiin läpi tutkimuksen tavoitteet ja se, miten kyselyn ja työpajan tuloksia tullaan hyödyntämään. Haastatteluiden alussa puolestaan esiteltiin opinnäytetyön tarkoitus ja sovittiin, miten vastaukset tallennetaan ja käytetään tutkimuksen yhteydessä.

Tutkimuksen lopuksi järjestetyssä Teams-kokouksessa osallistujat tarkastelivat esiin nousseita kehityskohtia ja keskustelivat siitä, miten toimintaa voidaan kehittää edelleen. Tilaisuudessa esiteltiin myös uusi prosessikaavio tulosbudjetti-prosessista, joka havainnollisti tulevia muutoksia. Osallistujilla oli mahdollisuus kommentoida ja vaikuttaa tutkimuksen jatkotoimenpiteisiin, mikä lisäsi prosessin avoimuutta ja sitoutumista kehitystyöhön.

5.5 Jatkotutkimusaihe

Talousarvioprosessiin sisältyvä ennusteen raportointi kolme kertaa vuodessa tarjoaa perustan taloudentoteuman analysoinnille ja kehittämiselle. Jatkotutkimus voisi keskittyä siihen, miten tiedolla johtamisen menetelmät voivat parantaa

taloudentoteuman ennustamista entistä tarkemmin. Liikuntapalveluiden vision mukaisesti tietojohtamisen kehittäminen talouden seurannan tukena nähdään merkittävänä kehitysalueena.

Kävijäseurannan ja muun kerätyn datan analysointi mahdollistaisi tarkemman taloudellisen suunnittelun ja ennustamisen, mikä auttaisi sekä budjettivastuullisia että kaupungin johtoa tekemään tietoon perustuvia päätöksiä. Ennusteprosessin kehittäminen tukisi koko toimialan taloussuunnittelua ja johtamista, jolloin taloudelliset resurssit voidaan kohdentaa entistä tehokkaammin.

5.6 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi on ollut merkittävä osa ammatillista kehitystäni, erityisesti Helsingin kaupungin talousarvioprosessin vuosikellon toteuttamisen ymmärtämisessä. Syventyminen tulosbudjetointiin ja sen kehittämiseen rajasi tutkimuksen fokusta konkreettisiin osa-alueisiin, joissa controllerin ja liikuntapalvelukokonaisuuden yhteistyö on suurinta. Kehittämistyö liikuntapalveluille oli opettavaista, ja oli hienoa päästä keskustelemaan ja kehittämään prosessia yhdessä liikuntapalveluiden asiantuntijoiden kanssa. Kehittämistyön aikana huomasin, että vaikka budjetointi asiana on taloushallinnon ammattilaisille itsestään selvää, siitä huolimatta kaikki eivät kuitenkaan ajattele tai ymmärrä asiaa samalla tavalla.

Budjetointiin perehtyminen kirjallisuuden ja kaupungin ohjeistusten kautta lisäsi asiantuntemustani ja antoi vahvemman pohjan aineiston analysointiin. Kysely, työpaja ja haastattelut syvensivät ymmärrystäni liikuntapalveluiden asiantuntijoista ja vahvistivat yhteistyötäni heidän kanssaan. Luottamuksen lisääntyminen on arvokas seuraus prosessista, sillä se mahdollistaa jatkossa mutkattomamman ja sujuvamman yhteistyön. Haastatteluissa huomasin, että haastattelutilanteet tarjosivat minulle tilaisuuden tutustua lähemmin kyseisiin henkilöihin sekä antoi minulle arvokasta tietoa kaupungin ja toimialan toiminnasta sekä talousarvioprosessista.

LÄHTEET

Averio, P., Koskinen, A. & Laesterä, E. 2019. Kuntien talous ja rahoitus. Helsinki: KAKS - Kunnallisalan kehittämissäätö.

Helsingin kaupungin kaupunginkanslia 28.2.2025. Vuoden 2026 talousarvio- ja taloussuunnitelmaehdotuksen 2026–2028 tekniset valmisteluohjeet. Sisäinen lähde.

Helsingin kaupungin kaupunginkanslia 2025:5. Helsingin kaupungin tilinpäätöksen 2024 tiivistelmä. Luettavissa: <https://www.hel.fi/static/helsinki/tilinpaatos/helsinki-tilinpaatostiivistelma-2024.pdf> . Luettu 4.5.2025.

Helsingin kaupungin kaupunginkanslia 2.12.2024. Vuoden 2025 talousarvion noudattamisohjeet. Sisäinen lähde.

Helsingin kaupungin kaupunginkanslia 13.6.2024. Talousohjauksen kehittämisprojekti loppuraportti. Sisäinen lähde.

Helsingin kaupungin kaupunginkanslia 10.6.2024. Vuoden 2025 talousarvioehdotuksen raami sekä talousarvio- ja taloussuunnitelmaehdotuksen 2025–2027 laatimisohejeet. Luettavissa: <https://www.hel.fi/static/helsinki/talousarvio/talousarvioehdotus-2025-raami-ja-laatimisohejeet.pdf> . Luettu: 5.4.2025.

Helsingin kaupunki 2025. Toimialan esittely. Luettavissa: <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteko-ja-hallinto/kaupungin-organisaatio/toimialat/kulttuurin-ja-vapaa-ajan-toimiala/toimialan-esittely> . Luettu: 1.5.2025.

Helsingin kaupunki 1.1.2025. Organisaatiokaavio. Luettavissa: https://www.hel.fi/static/helsinki/organisaatio/hki-organisaatiokaavio_fi.pdf . Luettu: 23.3.2025.

Helsingin kaupunki 10.12.2024. Liikuntapalveluiden tietojohdamisen suunnitelma. Sisäinen lähde.

Helsingin kaupunki s.a. Kulttuuri ja vapaa-ajan organisaatiokaavio. Luettavissa: Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla

tätä. <https://www.hel.fi/static/liitteet-2019/KuVa/toimintasaanto/Kuva-organisatio-suomi.png> . Luettu: 23.3.2025.

Helsingin kaupunki s.a. Liikunnan visio 2024–2033. Sisäinen lähde.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2024. Yrityksen laskentatoimi. 9., uudistettu painos. Helsinki: Alma Insights.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2., uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Korento S. & Ylitalo M-L. 2022. Kunnan ja kuntayhtymän talousarvio ja -suunnitelma. 5. uudistettu painos. Suomen Kuntaliitto.

Kuntalaki 110/2015. Luettavissa: <https://finlex.fi/eli?uri=http://data.finlex.fi/eli/sd/2015/410/ajantasa/2023-04-21/fin>. Luettu: 15.4.2025.

Loikkanen, T. 22.4.2025. Liikuntajohtaja. Helsingin kaupunki. Haastattelu. Helsinki.

Malmberg, M. 10.4.2025. Talous- ja suunnittelupäällikkö. Helsingin kaupunki. Haastattelu. Helsinki.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2014. Johdon laskentatoimi. Bookwell Oy. Porvoo.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. uudistettu painos. WSOYpro Oy. Helsinki.

Oulasvirta, L. & Aronen, K. 2012. Budjetoinnin kehittäminen ja kannustavuus kunnissa. 1. p. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Paajanen, M. 24.4.2025. yksikön päällikkö. Helsingin kaupunki. Haastattelu. Helsinki

Raghunandan, M., Ramgulam, N. & Raghunandan-Mohammed, K. 2012. Examining the Behavioural Aspects of Budgeting with particular emphasis on Public Sector/Service Budgets. International Journal of Business and Social Science, 3, 14. Luettavissa: https://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_14_Special_Issue_July_2012/12.pdf. Luettu: 14.3.2025.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf. Luettu: 30.4.2025.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä (5. painos). PK-kustannus

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 25.11.2024.

LIITTEET

Liite 1 Kysely liikuntapalveluiden budjetoinnista

Liite 2 Haastattelukysymykset

Kysely Liikuntapalveluiden budjetoinnista

1. Roolisi organisaatiossa
2. Palvelualue missä työskentelet
3. Ilmaise yleinen tyytyväisyytesi budjetointiprosessiin asteikko 1-5
4. Mikä on mielestäsi budjetoinnin tarkoitus?
5. Mikä on parasta nykyisessä budjetointiprosessissa?
6. Mitä muuttaisit nykyisessä budjetointiprosessissa?
7. Kuvaile miten seuraat omaa budjettiasi ja sen toteutumista vuoden aikana?
8. Mitä tietolähteitä käytät budjettiasi koostamisessa?
9. Miten budjettiasi kohtaa kaupungin strategian?
10. Miten budjetointiprosessin seuraavat osa-alueet vastaavat odotuksiasi?

| | Tyydyttävä | Hyvä | Kiitettävä |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ohjeistus (aikataulu, excel pohjat) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Budjetin lähtökohdat (korotukset, muut muutokset) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Talouden tuki (budjetointityöpajat) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Budjetin valmistuminen (aikataulu, tiedot taminen) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Palvelun / Yksikön sisäiset prosessit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

11. Saatto tarpeeksi tietoa kokonaisuudessaan talousarvioprosessin eri vaiheista?
12. Mitä muuta haluaisit kertoa aiheesta?

Mitkä ovat budjetoinnin keskeiset tavoitteet organisaatiossanne?

Mitkä ovat suurimmat haasteet, joita on budjetoinnissa?

Miten varmistetaan viestintä ja yhteistyö budjetoinnin aikana talousyksikön ja palvelukokonaisuuksien kanssa?

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät kehitysalueet budjetoinnissa?

Onko mielessä konkreettisia ehdotuksia budjetointiprosessin parantamiseksi?