

Marta Khvesko

KUNNAN TALOUSARVION KÄYTTÖSUUNNITELMAN KEHITTÄMINEN JA DIGITALISOINTI

Case: Kuusamon kaupunki

KUNNAN TALOUSARVION KÄYTTÖSUUNNITELMAN KEHITTÄMINEN JA DIGITALISOINTI

Case: Kuusamon kaupunki

Marta Khvesko
Opinnäytetyö
Kevät 2025
Taloushallinnon kehittämisen opinto-
ohjelma YAMK
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Taloushallinnon kehittämisen tutkinto-ohjelma, YAMK

Tekijä: Marta Khvesko

Opinnäytetyön nimi: Kunnan talousarvion käyttösuunnitelman kehittäminen ja digitalisointi

Työn ohjaaja: Erkki Raudaskoski

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2025

Sivumäärä: 73 + 6 liitettä

Digitalisaatio on yksi tärkeimmistä tekijöistä, jotka vaikuttavat kunnan ja kuntalaisten toimintaan nyky-yhteiskunnassa. Digitalisointi muuttaa olemassa olevien taloushallinnon prosessien luonnetta, vapauttaen työntekijöiden aikaa rutiinitehtävistä ja mahdollistaen keskittymisen tuottavampiin toimiin. Tämä muutos vaikuttaa taloushallinnon järjestelmiin, mikä luo tarpeen niiden uusimiselle, jotta organisaatio voi hyödyntää digitalisaation edut.

Digitalisaation myötä kunnan talousraportointi on kehittynyt merkittävästi, sillä järjestelmät ovat selkeytyneet ja prosessit tehostuneet. Uudet ohjelmat ja automaatio ovat vähentäneet manuaalista työtä ja virheiden mahdollisuutta, parantaen talousraportoinnin ajantasaisuutta, mikä on lisännyt luotettavuutta. Toimeksiantajan organisaatiossa on hiljattain otettu käyttöön taloussuunnittelujärjestelmä, joka vastaa laajasti julkisen sektorin talousraportoinnin tarpeisiin. Järjestelmän avulla organisaatiossa raportoidaan muun muassa osavuosikatsaukset, toimintakertomukset ja talousarviot sekä toimialoitain että kaupungin tasolla.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten johdon raportointia voidaan kehittää digitalisaation avulla sekä parantaa organisaation talousraportointia talousarvion käyttösuunnitelman osalta. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään julkisen sektorin talousraportoinnin ja digitalisaation olennaisia osatekijöitä. Tutkimuksessa käytetään tiedonkeruumenetelminä puolistrukturoitua haastattelua ja sähköistä kyselytutkimusta. Tutkimuksen lähestymistapana on konstrukttiivinen tutkimus, jonka tavoitteena on yhdistää käytännön ongelma teoreettiseen tietoon ja tuottaa Kuusamon kaupungille kehitetty talousarvion käyttösuunnitelmamalli.

Opinnäytetyön tutkimuksessa saatujen tuloksien perusteella voidaan todeta, että kehitettyä talousarvion käyttösuunnitelmamallia voidaan hyödyntää toimeksiantajan talousraportoinnissa. Kuusamon kaupungin käytössä olevat talousraportointijärjestelmät tukevat organisaation uuden talousarvion käyttösuunnitelman käyttöönottoa.

Asiasanat: talousarvion käyttösuunnitelma, talousraportointi, digitalisaatio

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Business Economics

Author: Marta Khvesko

Title of thesis: Developing and Digitizing the Municipality's Budget Implementation Plan

Supervisor: Erkki Raudaskoski

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2025 Number of pages: 73+6 appendices

Digitalization is one of the most important factors affecting the activities of municipalities and their residents in contemporary society. Digitalization changes the nature of existing financial management processes, freeing up employees' time from routine tasks and enabling them to focus on more productive activities. This change impacts financial management systems, creating a need for their renewal so that the organization can leverage the benefits of digitalization.

With digitalization, municipal financial reporting has significantly improved, as systems have become clearer and processes more efficient. New programs and automation have reduced manual work and the possibility of errors, improving the timeliness of financial reporting, which has increased reliability. The commissioning organization has recently implemented a financial planning system that broadly meets the needs of public sector financial reporting. This system is used in the organization to report, among other things, interim reports, annual reports, and budgets both by sector and at the city level.

The aim of the thesis is to determine how management reporting can be developed through digitalization and to improve the organization's financial reporting in terms of budget implementation planning. The theoretical part of the thesis addresses the essential elements of public sector financial reporting and digitalization. The research uses semi-structured interviews and electronic surveys as data collection methods. The research approach is constructive research, which aims to combine a practical problem with theoretical knowledge and produce a developed budget implementation plan model for the city of Kuusamo.

Based on the results obtained from the thesis research, it can be concluded that the developed budget implementation plan model can be utilized in the commissioning organization's financial reporting. The financial reporting systems used by the city of Kuusamo support the implementation of the organization's new budget implementation plan.

Keywords: budget implementation plan, financial reporting, digitalization

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	7
1.2	Tutkimuksen rajaus	8
1.3	Tutkimustavoitteet ja tutkimusongelma.....	8
1.4	Kuusamon kaupunki.....	9
2	TALOUSRAPORTOINTI JA DIGITALISAATIO.....	11
2.1	Talousraportointi julkisella sektorilla	11
2.2	Johdon raportointi päätöksenteon tukena.....	12
2.2.1	Hyvä raportointi.....	15
2.2.2	Talousraporttien muodot ja käyttötarkoitukset.....	15
2.3	Digitalisaation tila talousraportoinnissa.....	19
2.3.1	Digitalisaation mahdollisuudet talousraportoinnissa.....	20
2.3.2	Digitalisaation haasteet talousraportoinnissa	22
2.3.3	Digitalisaation hyödyntämisen edellytykset	23
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	25
3.1	Teemahaastattelu ja työpajat	26
3.2	Kyselytutkimus	28
3.3	Benchmarking	29
3.4	Aineistoanalyysi.....	30
4	KEHITTÄMISTEHTÄVÄ.....	33
4.1	Lähtötilanteen kartoitus	33
4.2	Talousraportointi kohdeorganisaatiossa	36
4.3	Digitalisaation hyödyt ja haasteet talousraportoinnissa	39
4.4	Digitalisaation vaikutukset talousraportointiin	41
4.5	Talousarvion käyttösuunnitelman lähtökohta.....	43
4.6	Talousarvion käyttösuunnitelman kehittäminen ja digitalisointi.....	48
5	POHDINTA	57
5.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	60
5.2	Tutkimuksen eettisyys	64
	LÄHTEET.....	67
	LIITTEET	74

1 JOHDANTO

Suomi on tunnettu julkisen sektorin digitalisaation edelläkävijänä, sijoittuen korkealle kansainvälisissä vertailuissa, kuten Euroopan komission Digital Economy and Society Indexissä (DESI). Digitaalinen infrastruktuuri ja palvelut ovat olleet keskeisiä tekijöitä julkisen sektorin digitalisaation onnistumisessa. (Valtionvelka 2025.) Digitalisaatio on niin laaja-alainen muutos, että politiikan ja julkishallinnon on sopeuduttava pysyäkseen elinvoimaisina, vaikka sen sääntely onkin haastavaa ja vaatii nyt radikaaleja toimenpiteitä. (Lindgren, Mokka, Neuvonen & Toponen 2019, 20). Valtiovarainministeriön ylläjohtaja Anna-Maija Karjalaisen mukaan tulevaisuudessa Suomi pyrkii edelleen kehittämään julkisia palvelujaan tekoälyohjelmien ja digitaalisen turvallisuuden avulla. Tavoitteena on luoda ihmiskeskeinen ja ennakoiva yhteiskunta, jossa kansalaiset ja yritykset voivat luottaa julkiseen hallintoon. (Valtionvelka 2025.)

Digibarometri 2023-tutkimuksen mukaan Suomen julkisen sektorin digitalisaation edellytykset ovat maailman huippuluokkaa. Verrattuna muihin maihin, Suomessa on edistyksellinen tieto- ja viestintäteknologiaa koskeva lainsäädäntö, toimiva kilpailu viestintäpalveluissa, avoin julkinen data sekä laajat ja laadukkaat julkiset verkkopalvelut. Kansalaiset myös luottavat siihen, että viranomaisjärjestelmät ovat turvallisia käyttää. (Digibarometri 2023.)

Raportointi on olennainen osa kunnan talouden ohjausta, sillä se tukee suunnitelmien ja päätösten seurantaan. Se auttaa varmistamaan, että strategiset suunnitelmat ja talousarviot toteutuvat tehokkaasti. Raportointi tarjoaa tärkeää tietoa sekä historiallisista että tulevaisuuden näkymistä, mikä tukee virkamiesten ja johdon päätöksentekoa. Lisäksi se palvelee kunnan poliittista johtoa, operatiivista johtoa, virkamiehiä, kuntalaisia ja muita sidosryhmiä. (Lauslahti 2003, 312–313.) Digitaalisen taloushallinnon raportoinnin keskeisenä ajatuksena on raporttien jakelun automatisointi. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 184–186).

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii tutkijan nykyinen työnantaja, Kuusamon kaupungin talouspalveluiden tulosityksikkö. Opinnäytetyön kehittämistehtävä on toimeksiantajalle ajankohtainen ja hyödyllinen, sillä tulosten perusteella luodaan malli talousarvion käyttösuunnitelman laatimiselle ja mahdollistetaan sen digitalisointi. Talousarvion käyttösuunnitelman digitalisoinnilla pyritään tehostamaan työtä ja vähentämään tehtävien päällekkäisyyksiä. Opinnäytetyö palvelee toimeksiantajan

tarpeita kehittää taloushallinnon raportointia talousarvion käyttösuunnitelman osalta. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää johdon raportoinnin kehittämismahdollisuudet digitalisaatioita hyödyntämällä sekä kehittää organisaation talousraportointia talousarvion käyttösuunnitelman osalta.

Opinnäytetyön kehittämistehtävä toteutetaan konstruktivisena tutkimuksena, ja tiedonkeruumenetelminä käytetään teemahaastatteluja sekä sähköistä kyselytutkimusta. Kyselytutkimus ja teemahaastattelut tehdään kuudelle Kuusamon kaupungin esihenkilölle, jotka osallistuvat organisaation päätöksentekoon ja strategiseen suunnitteluun. Tutkimusaineistoa kerätään teemahaastattelujen ja kyselyn lisäksi organisaation esihenkilöille järjestettävissä työpajoissa. Työpajat järjestetään haastattelujen ja kyselyn analysoinnin jälkeen, jolloin esihenkilöt voivat yhdessä pohtia ja kehittää ratkaisuja tunnistettuihin haasteisiin. Opinnäytetyön innovaatiotoiminta keskittyy olemassa olevan toiminnan uudistamiseen ja kehittämiseen. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus, eli digitalisoitu talousarvion käyttösuunnitelma, toimii innovaationa, jossa kohdeorganisaatiolle esitetään uusi toimintaprosessi.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Kunnan talousraportoinnin tarkoitus on tarjota ajantasaista ja luotettavaa tietoa kunnan taloudellisesta tilanteesta. Tämä tieto auttaa päättäjiä tekemään perusteltuja päätöksiä ja varmistamaan, että kunnan varat käytetään tehokkaasti ja vastuullisesti. Talousraportointi tukee myös kunnan strategisten tavoitteiden seurantaa ja arviointia. Talousraportoinnin digitalisointi kunnassa tarkoittaa taloustietojen keräämisen, käsittelyn ja raportoinnin automatisointia ja sähköistämistä. Tämä prosessi parantaa tiedon saatavuutta, tarkkuutta ja ajantasaisuutta, mikä helpottaa päätöksentekoa ja vähentää manuaalisen työn määrää. Digitalisointi voi myös tuoda kustannussäästöjä ja parantaa raportoinnin laatua ja vertailukelpoisuutta. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia miten kohdeorganisaation talousraportointia tulisi kehittää sekä selvittää miten digitalisaatio vaikuttaa talousraportointiin.

Kuusamon kaupungilla on käytössä talousraportointijärjestelmä, jonka avulla laaditaan ja raportoidaan talousraportit muun muassa osavuosikatsaukset, toimintakertomukset ja talousarviot sekä toimialoittain että kaupungin tasolla. Opinnäytetyön toimeksiantajalta on tullut toive, että Kuusamon kaupungin käyttöön otettu talousraportointijärjestelmän toiminnallisuuksia hyödynnetään laajem-

min ja kehitetään talousarvion käyttösuunnitelmaa. Näin olleen opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistehtävän tavoitteena on digitalisoida ja kehittää talousarvion käyttösuunnitelmaa. Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden kehittämisessä sovelletaan organisaation käytössä olevaa talousarvion käyttösuunnitelmaa ja noudatetaan organisaation sisäisen valvonnan ohjeistusta. Tämä varmistaa, että kehittämistyö on linjassa organisaation strategisten tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden kanssa.

1.2 Tutkimuksen rajaus

Taloushallinnon raportointi jaetaan sisällön ja sidosryhmien perusteella kahteen tyyppiin: ulkoisiin ja sisäisiin raportteihin. Ulkoiset raportit, kuten talousarvio ja tilinpäätös, ovat lakisäätteisiä viranomaisraportteja, jotka kiinnostavat sidosryhmiä, kuten viranomaisia, rahoittajia ja muita yhteistyökumppaneita. Sisäistä eli johdon raportointia käyttävät organisaation ylin johto, keskijohto, esihenkilöt sekä työntekijät. Sisäisissä raporteissa arvioidaan organisaation taloudellista tilaa ja sen enustamista sekä seurataan esimerkiksi strategisten mittareiden toteutumista. Sisäisten raporttien sisältöä ei ole määrätty laeissa tai ohjeissa, vaan organisaatio voi itse päättää niiden sisällöstä ja muokata niitä raportointitarpeen mukaan (Kaarlejärvi & Salminen 2018, luku 6.3).

Tässä opinnäytetyössä käsitellään molempia raportointityyppejä taloushallinnon näkökulmasta, keskittyen johdon raportoinnin talousraportointiosioihin eli talousarvioon ja talousarvion käyttösuunnitelmaan. Kunnan talousarvion käyttösuunnitelma on keskeinen osa kunnan taloushallintoa. Käyttösuunnitelma on konkreettinen työkalu, joka auttaa kunnan päätöksentekijöitä suuntaamaan resursseja oikein ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. Se yhdistää talousarvion ja strategisen suunnittelun, jolloin talouden resurssit kohdistetaan kunnan strategisten tavoitteiden mukaisesti. Käyttösuunnitelma auttaa myös seuraamaan talousarvion toteutumista ja tarvittaessa tekemään korjauksia toimenpiteitä.

1.3 Tutkimustavoitteet ja tutkimusongelma

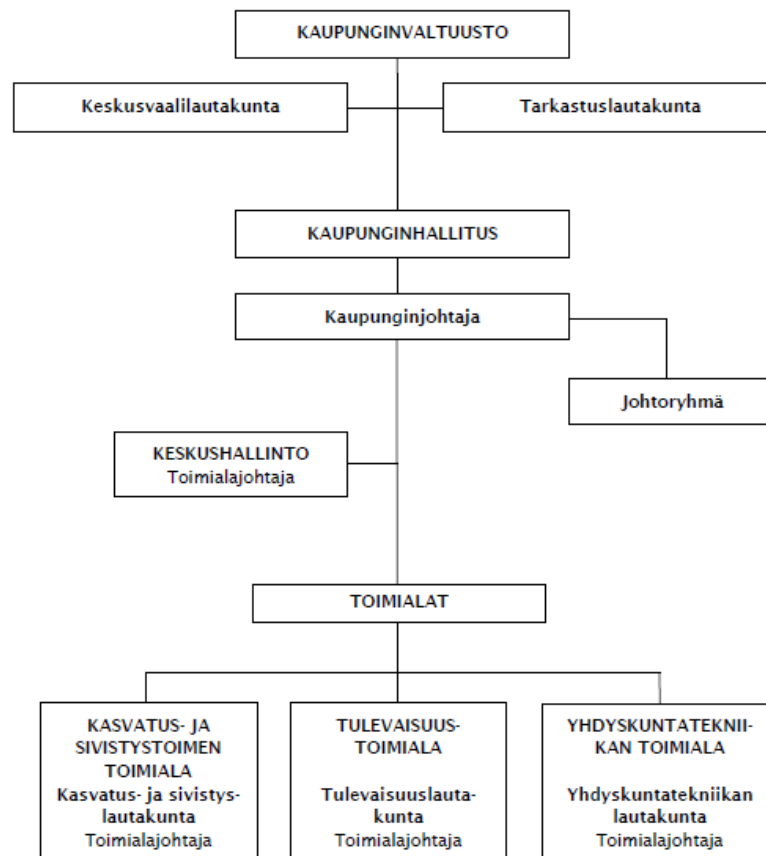
Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää johdon raportoinnin kehittämismahdollisuudet digitalisaatiota hyödyntämällä sekä kehittää organisaation talousraportointia talousarvion käyttösuunnitelman osalta. Tutkimusongelmaa voidaan jakaa seuraaviin kysymyksiin:

- Miten johdon talousraportointia tulisi kehittää toimeksiantajan organisaatiossa?
- Miten digitalisaatio vaikuttaa kunnan talousraportointiin?

- Millainen on toimeksiantajan tarpeita palveleva talousarvion digitalisoitu talousarvion käyttösuunnitelma?

1.4 Kuusamon kaupunki

Kuusamon kaupungin organisaation muodostavat kaupunginvaltuusto, kaupunginhallitus ja sen alainen keskushallinto sekä tulevaisuuslautakunta, kasvat- ja sivistyslautakunta ja yhdyskuntatekniikan lautakunta sekä niiden alaiset toimialat. Toimialat on jaettu tulosalueisiin ja tulosityksikköihin (kuvio 1). (Hallintosääntö 2023, 10–11.)



Kuvio 1. Kuusamon kaupungin organisaatiokaavio (Hallintosääntö 2023, 9).

Kuusamon kaupungin korkein päättävä elin on kaupunginvaltuusto. Kaupungin johtaminen perustuu kuntastrategiaan, taloussuunnitelmaan, talousarvioon sekä muihin valtuuston päätöksiin. Valtuusto vastaa kaupungin toiminnasta ja taloudesta, käyttää kaupungin päätösvaltaa sekä siirtää

toimivaltaansa hallintosäännön määräyksillä. Kaupunginhallitus johtaa kaupungin toimintaa, hallintoa ja taloutta. (Kuusamon kaupungin hallintosääntö 2023, 10–11.)

Kuntalain § 37:n mukaan kuntastrategiassa päätetään kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Kuusamon kaupungin johtamisen perustana on kaupunginvaltuustossa 28.9.2020 § 44 vahvistettu strategia vuosille 2021–2028 ja strategian mukainen arvoperusta, strategiset tavoitteet ja painopisteet. Strategiassa on määritelty kaupungin tulevaisuudenkuva ja tavoitteet. Kaupungin strategia on suuntaviiva kokonaisuuden toimeenpanoa koordinoivalle kaupunginhallitukselle ja strategiaa toteuttavalle toimielin- ja henkilöstöorganisaatiolle konsernin laajuisesti. Kaupunginvaltuusto asettaa strategian pohjalta tavoitteet ja linjaa keskeiset toimenpiteet vuosittain talousarvion yhteydessä. Kaupunginhallitus vastaa strategian käytännön toteuttamiseen liittyvistä toimeenpano- ja seurantatehtävistä tiiviissä yhteistyössä toimialalautakuntien, keskushallinnon ja operatiivisen viranhaltijajohdon kanssa.

Kuusamon talouspalveluiden tulosalueen toiminnan pääpaino on kaupungin ja sen kolmen tytäryhtiön talouspalvelujen tuottamisessa. Keskeisimpiä tehtäviä ovat talouden ohjaus, talousarvion ja taloussuunnitelman valmistelu, kirjanpito, käyttöomaisuuskirjanpito, reskontrat, osavuosikatsausset, kuukausiraportit, tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen laatiminen, taloustilastot, maksuliikenne, matkalaskut sekä kaupungin maksuvalmiudesta huolehtiminen ja muut taloushallinnon palvelut. Talouspalvelut tuottavat myös kirjanpidon ja palkanlaskennan palvelut tytäryhtiöille Koillis-Suomen Kehittämisyhtiö Naturpolis Oy:lle, Kiinteistö Oy Kuusamon Vuokrataloille sekä Nuoriso- ja luontomatkailukeskus Oivanki Oy:lle. Lisäksi tarjoaa projektihallinnon tukipalvelut Koillis-Suomen Kehittämisyhtiö Naturpolis Oy:lle. Talouspalveluiden tulosityksikössä työskentelee viisi kirjanpitäjää, projektisihteeri ja laskentapäällikkö, joka myös johtaa yksikköä. (Kuusamo 2024.)

2 TALOUSRAPORTOINTI JA DIGITALISAATIO

Esihenkilöt eivät ole yksin talouden johtamisjärjestelmässä, vaan heillä on tukenaan talousjohto ja johtoryhmä. Talousjohtajat eivät hallitse suuria rahasummia, vaan heidän resurssinsa ovat rajalliset ja kohdistuvat taloushallintopalvelujen tuotantoprosesseihin. Varsinainen valta ja vastuu rahasta on linjajohtajilla ja esihenkilöillä, jotka vastaavat toiminnasta ja siihen liittyvistä rahavirroista. Talousjohtaja vastaa talouden ydinprosessien, kuten suunnittelun, laskennan, laskutuksen, raportoinnin ja tilinpäätöksen toimivuudesta. He ohjeistavat ja koordinoivat näitä prosesseja koko organisaatiossa. (Raudasoja & Johansson 2009, luku 9.5.)

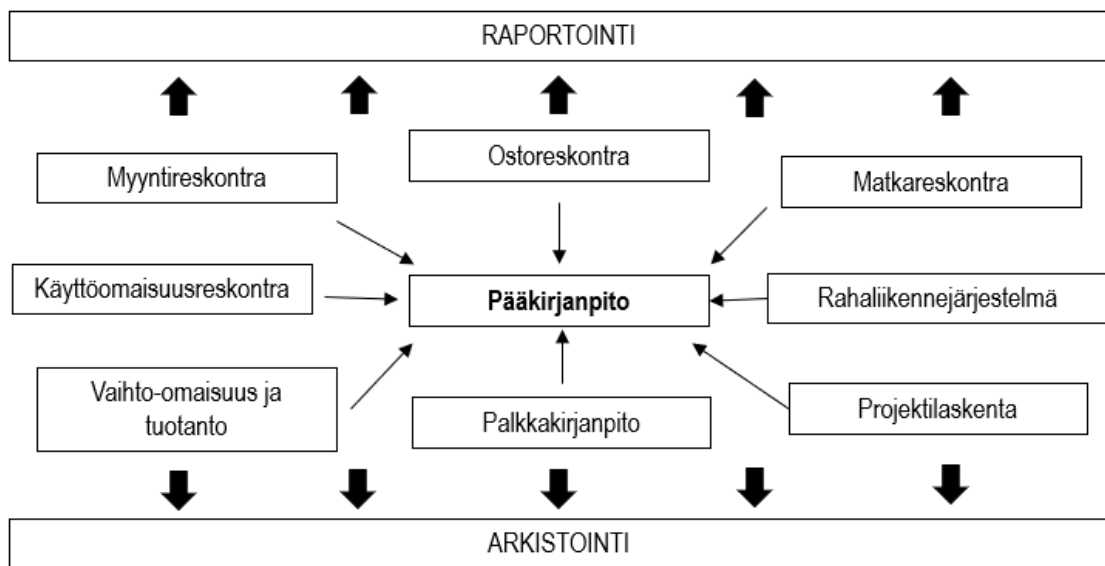
Talousjohdolla on myös erityistehtäviä, kuten rahoitus- ja sijoitustoiminta, verotusasiat ja maksuvalmiussuunnittelu. Talousjohtaminen on oma osaamisalueensa, ja sen rooli on laajentunut kattamaan kaikki toiminnan osa-alueet. Talousjohtajien on ymmärrettävä strategioita, asiakkuuksia ja tuotantoa, jotta he voivat tuottaa päätöksentekoa tukevaa taloudellista tietoa. Taloudellinen informaatio auttaa mallintamaan organisaation toimintaa ja analysoimaan taloudellisia syy-seuraussuhteita. Esihenkilön näkökulmasta on tärkeää hyödyntää taloushallinnon tukea ja osaamista. Yhteistyösuhte taloushallinnon kanssa voi olla liian epämääräinen tai siihen voi liittyä jännitteitä, mutta tehokas yhteistyö on olennaista talouden johtamisessa. (Raudasoja & Johansson 2009, luku 9.5.)

2.1 Talousraportointi julkisella sektorilla

Kuntalain 120 a §:n mukaan kunnan on kerättävä ja raportoitava tietoja omasta toiminnastaan ja taloudestaan. Tämä tehdään, jotta kunnan toimintaa, johtamista, hallintoa ja taloutta voidaan ohjata ja seurata tehokkaasti. Lisäksi raportointi varmistaa, että kunnan asukkailla ja palvelujen käyttäjillä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa kunnan päätöksentekoon. Toisin sanoen, kunnan on oltava avoin ja läpinäkyvä toiminnassaan ja taloudestaan, jotta asukkaat voivat ymmärtää, miten kunta toimii ja käyttää varojaan, ja näin heillä on mahdollisuus vaikuttaa kunnan toimintaan. (Kuntalaki 410/2015, 13:120 §.) Kunnan talousraportoinnin tulee noudattaa hyväksytyjä standardeja ja ohjeita. Kuntaliitto tarjoaa suosituksia ja ohjeistuksia kunnan taloushallinnon tueksi. Laadukkaassa talousraportoinnissa on tärkeää huomioida tulevaisuuden ennusteet, kuten investointien vaikutukset, menojen kasvu ja verotulojen kehitys. Kunnan taloustietojen vertailu muihin vastaaviin kuntiin

tai aiempiin vuosiin auttaa organisaatiota ymmärtämään kehityssuuntia ja tunnistamaan poikkeamia. (Kuntaliitto 2025.)

Raportointiprosessi koostuu erilaisten raporttien muodostamisesta, ja sen tarkoituksena on tuottaa tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja suorituskyvystä. Talusjohtamisen näkökulmasta talousraportoinnin tehtävänä on organisaation toiminnan ohjaaminen ja johtaminen budjetointi- ja ennusteprosessien avulla. Raportit voivat koostua useista eri datalähteistä, kuten kirjanpidon ja laskutuksen datasta. On tärkeää, että raportointiprosessi on tarkasti määritelty ja liiketoiminnan näkökulmasta ohjattu, jotta luvut johtavat oikeaan toimintaan. Kuviossa 2 on havainnollistettu, miten eri pääkirjanpidon osaprosessit muodostavat taloushallinnon kokonaisuuden (Kaarlejärvi & Salminen 2018, luku 5.1).



Kuvio 2. Taloushallinto koostuu pääkirjanpidosta, sen esiprosesseista ja raportoinnista (Kaarlejärvi & Salminen 2018, luku 5.1).

2.2 Johdon raportointi päätöksenteon tukena

Talouden johtaminen on keskeinen osa johtamisosaamista, johon kuuluu myös henkilöstöjohtaminen ja muutoksen johtaminen. Esihenkilön tehtäviin kuuluu toiminnan ja talouden suunnittelu, seuranta ja sisäinen valvonta. Esihenkilön tulee ymmärtää talouden ja toiminnan yhteydet, hallita talous kokonaisuutena, tuntee taloushallinnon käsitteet ja hoitaa taloushallinnon tehtävät. Julkisella

sektorilla talouden johtaminen on osa tulosvastuuta ja tilivelvollisuutta, mikä tarkoittaa vastuuta resurssien tehokkaasta käytöstä ja lakien noudattamisesta. (Raudasoja & Johansson 2009, luku 1.1–1.4.)

Johtamisroolissa esihenkilö vastaa toiminnan kokonaisuudesta ja monista eri osa-alueista, kuten tulevaisuuden, asiakkuuksien, palvelujen, tuotantoprosessien, laadun, talouden, osaamisen ja vuorovaikutuksen hallinnasta. Esihenkilön on saatava jatkuvasti luotettavaa ja ajantasaista tietoa näiltä osa-alueilta, jotta hän voi johtaa yksikköään tehokkaasti. Raportointi on keskeinen osa johtamisjärjestelmää, ja sen avulla seurataan organisaation toiminnan ja talouden kehitystä sekä tavoitteiden toteutumista. Raporttien tulee olla selkeitä, oikea-aikaisia ja keskittyä oleelliseen tietoon, jotta esihenkilöt voivat tehdä oikeita päätöksiä ja reagoida nopeasti muutoksiin. Toimivan raportointijärjestelmän suunnittelu on ylimmän johdon tehtävä, ja siinä on huomioitava tiedon luotettavuus, kattavuus ja jatkuvuus. Esihenkilöillä tulee olla aktiivinen rooli tietotarpeidensa määrittelyssä ja heidän on osattava pyytää ja vaatia tarvitsemiaan tietoja. Ymmärrettävyys ja tiedon oikeellisuus ovat tärkeitä, jotta raportit tukevat päätöksentekoa ja johtamista tehokkaasti. (Raudasoja & Johansson 2009, luku 1.1–1.4.)

Johdon ja esihenkilöiden saamat raportit voivat olla luonteeltaan erilaisia. Säännöllisiä rutiiniraportteja tuotetaan organisaation laskentajärjestelmistä jatkuvasti. Esimerkkejä tällaisista raporteista ovat talousarvion ja sen käyttösuunnitelmien kuukausittaiset toteutumisvertailut. Johdolle ja ylemmille päätöksentekojärjestelmille laaditaan myös säännöllisiä osavuosisikatsauksia, joissa hyödynnetään rutiiniraportteja ja muista lähteistä kerättyä tietoa. Erityisraportteja, erillisselvityksiä tai ad hoc -raportteja tuotetaan laskenta- ja tietojärjestelmistä räätälöidysti tiettyyn tarpeeseen eri tilauksesta. Lisäksi talous- ja muita tilastoja, joita on alun perin tuotettu tilastoviranomaisten käyttöön, voidaan hyödyntää organisaation omassa toiminnassa. Taloushallinnon perustoiminnot, kuten johdon tietotarpeita palveleva laskentatoimi ja maksuliikenteen hoito, on usein keskitetty palvelukeskuksiin. Nämä palvelukeskukset voivat olla organisaation sisäisiä tai ulkopuolisia, ja ne tuottavat taloushallintopalveluja organisaation tarpeiden mukaan. Palvelusopimukset määrittelevät, mitä palveluja käytetään, ja voivat parantaa raporttien saatavuutta ja neuvontapalveluja. Esihenkilön rooli talouden johtamisessa sisältää osallistumisen organisaation strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun. Esihenkilön on jatkuvasti tarkkailtava ja hallittava kustannuksia sekä tunnistettava toimintaan ja talouteen liittyvät riskit. Laadukas taloudellinen informaatio auttaa esihenkilöitä tekemään oikeita päätöksiä ja johtamaan yksikkönsä taloutta tehokkaasti. (Raudasoja & Johansson 2009, luku 1.1–1.4.)

Johdon raportointi on olennainen osa organisaation toimintaa, ja sen tarkoituksena on tarjota johdolle oleellista tietoa päätöksenteon tueksi. Kunnan johdon laskentatoimen tehtävänä on tuottaa informaatiota organisaatiosta toiminnan suunnitteluun, ohjaamiseen ja valvontaan liittyviin päätösten tueksi. Päätöksentekotilanteet liittyvät investointeihin, asiakkaiden palvelemiseen, henkilöstön rekrytointiin, kilpailijoiden menestymisen arviointiin, hinnoitteluun, palkitsemiseen, strategiaan linjavalkintoihin ja tuotevalikoima- ja -lajittelmapäätöksiin. Organisaation keskeisenä haasteena päätöksenteon kannalta on informaation liian suuri määrä, tärkeää on löytää relevanttia, luotettavaa ja ajantasaista informaatiota. Johdon laskentatoimen informaatiota voidaan jakaa neljään kategoriin: rahamääräinen ja ei-rahamääräinen, määrällinen ja laadullinen, subjektiivinen ja objektiivinen sekä menneisyyteen ja tulevaisuuteen suuntautunut informaatio. (Kuntalaki 410/2015, 120 a §.)

Määttä & Ojala (2001, 64–67) toteavat, että talousraportoinnissa dialogin luomiselle varmistetaan laadukas päätöksentekoprosessi. Mittareiden ja tunnuslukujen tuottamisessa on otettava huomioon mittareiden yhdenmukaisuus strategisten tavoitteiden kanssa. Tavoitteiden on oltava sopusoinnussa keskenään sekä niiden määrä on oltava mitattavissa ja laatu arvioitavissa. Organisaation suorituksen johtamisen pitää olla kytkettynä strategiseen johtamiseen, jolloin organisaation visio ja strategia on mahdollista jalkautua käytännön toimintaan. Tuloksellisen toiminnan saavuttamiseksi kaikilla organisaatiotasolla tulee sisäistää toiminnan tarkoitus, tärkeimmät tavoitteet ja kriittisen osaamisen merkitys. Asetettujen tavoitteiden tulee olla hyväksyttäviä, oikeudenmukaisia, joustavia ja saavutettavia sekä tarpeeksi haastavia. Raportoinnin tarkoituksena on päätöksenteon avustaminen, esimerkiksi menneisyydestä päätellään tulevaisuutta. Huonolaatuinen ja riittämätön raportointi johtaa huonoon tai virheelliseen päätöksentekoon. Olennainen osa organisaation laskentatoimesta liittyy sen hyväksikäyttöön, sillä raporttien käyttäjät kuuluvat etupäässä operatiiviseen johtoon.

Päätöksentekijän kannalta talousraportoinnin tunnusluvut saavat merkityksen vasta silloin, kun niitä vertaillaan tarkoituksenmukaiseen vertailupisteeseen. Osavuosikatsauksen raportoinnin perusteella arvioidaan, miten hyvin koko tilikauden budjetti toteutuu nykytiedon valossa ja mitä toimia tietojen analysoinnin johdosta tulisi tehdä. Ennusteet keskittyvät tuottojen ennakkointiin. Osavuosikatsauksen yhteydessä raportoidaan toimialan investointien toteutumisesta. Ennusteella testataan budjettiin pääsemisen todennäköisyyttä, riskien vaikutusta ja simuloidaan tulokseen vaikuttavien tekijöiden merkitystä, jos myynnin ja kustannusten kehitys poikkeaa olennaisesti suunnitellusta. (Taloustutka 2025.)

2.2.1 Hyvä raportointi

Kuntien talousraportointi on yhteiskunnallisesti merkittävää. Sen tuottamaa tietoa käyttävät päätöksenteossaan valtion viranomaiset, kuten ministeriöt ja Tilastokeskus, sekä muut tahot, kuten Kuntaliitto ja kansalaiset. (Valtiokonttori 2023, 1.) Lisäksi kunnat itse käyttävät tätä tietoa. Alhola ja Lauslahti (2003, 324–325) toteavat, että raportointi tulee mukauttaa käyttäjien tarpeisiin, jotka määrytyvät heidän vastualueidensa ja toiminnallisten tekijöiden perusteella. Raporttien laajuus ja tarkkuus vaihtelevat vastuuhenkilön asematason mukaan. Kun raportointialueet on määritelty, on suunniteltava selkeät ja helppolukuiset raportit sekä niiden jakelu. Raportit on ajoitettava oikein, jotta tarvittavat toimenpiteet ehditään tehdä ajoissa. Talousraporttien jakelu riippuu organisaation järjestelmistä ja niiden tarjoamista mahdollisuuksista.

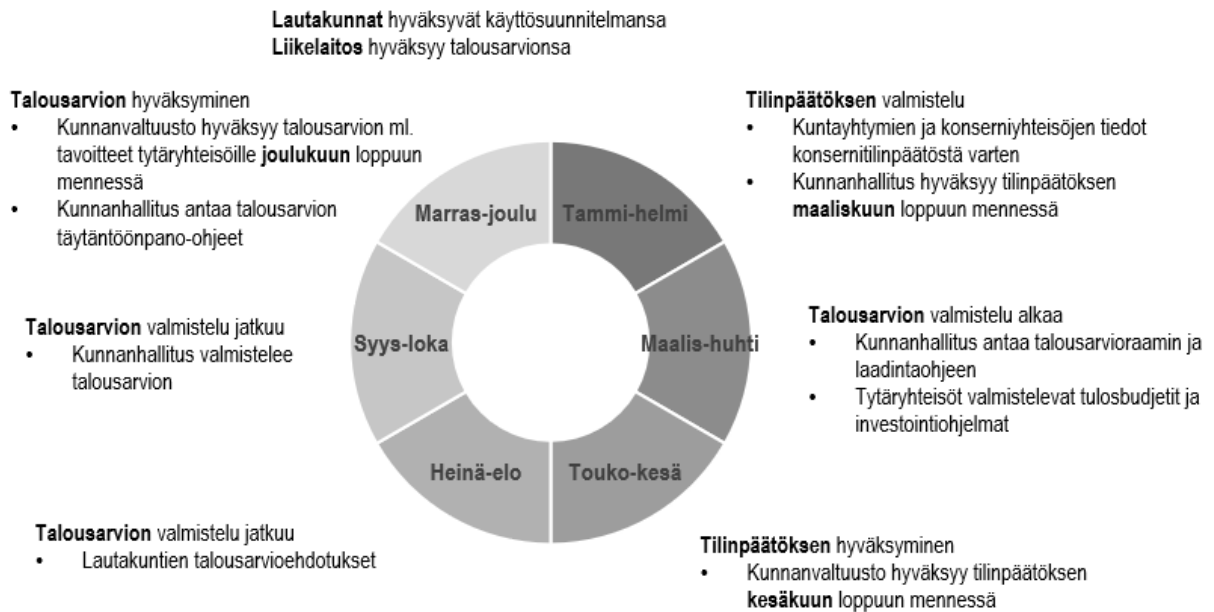
Yhteiskunnallisen hyödyn kannalta talousraportoinnin tulisi olla laadukasta ja sen tuottaman informaation läpinäkyvää, koska puutteet näissä ovat rajoitteita myös ajantasaiseen ja totuudenmukaiseen tietoon perustuvalla päätöksenteolla. Läpinäkyvyydellä viitataan tutkimuskirjallisuudessa tyypillisesti useampaan eri informaation ominaisuuteen, kuten informaation saatavuuteen, selkeyteen sekä ymmärrettävyyteen (Hood 2006, 5; Michener & Bersch 2013, 238–239.)

Hyvä talousraportointi kunnassa palvelee päätöksentekijöitä, jolloin he voivat tehdä oikeita johtopäätöksiä ja suunnitella toimenpiteitä. Hyvä raportti sisältää olennaista ja ajantasaista taloustietoa palveluista, investoinneista ja taloudellisesta tilanteesta. Talousraportin täytyy olla helppolukuinen, luotettava ja tarkka. Virheelliset tiedot johtavat virheellisiin päätöksiin. Organisaation kannalta on tärkeää, että talousraportointi perustuu kunnan tarpeisiin ja ottaa huomioon erityspiirteet sekä vastaa kunnan strategiaa. (Accado 2025.) Laadukas taloudellinen raportointi parantaa organisaation investointeja ja toiminnan tehokkuutta. Heikko sisäinen valvonta voi puolestaan heikentää organisaation päätöksentekoa. (Biehl, Bleibtreu & Stefani 2024, 14.)

2.2.2 Talousraporttien muodot ja käyttötarkoitukset

Kuntien ja kuntayhtymien taloustietojen raportointiin on olemassa erilaisia muotoja ja palveluita. Julkisen sektorin talousraportit ovat keskeisiä välineitä talouden seurannassa ja päätöksenteossa. Ne tarjoavat tietoa julkisten varojen käytöstä, taloudellisesta tilanteesta ja tulevaisuuden näkymistä.

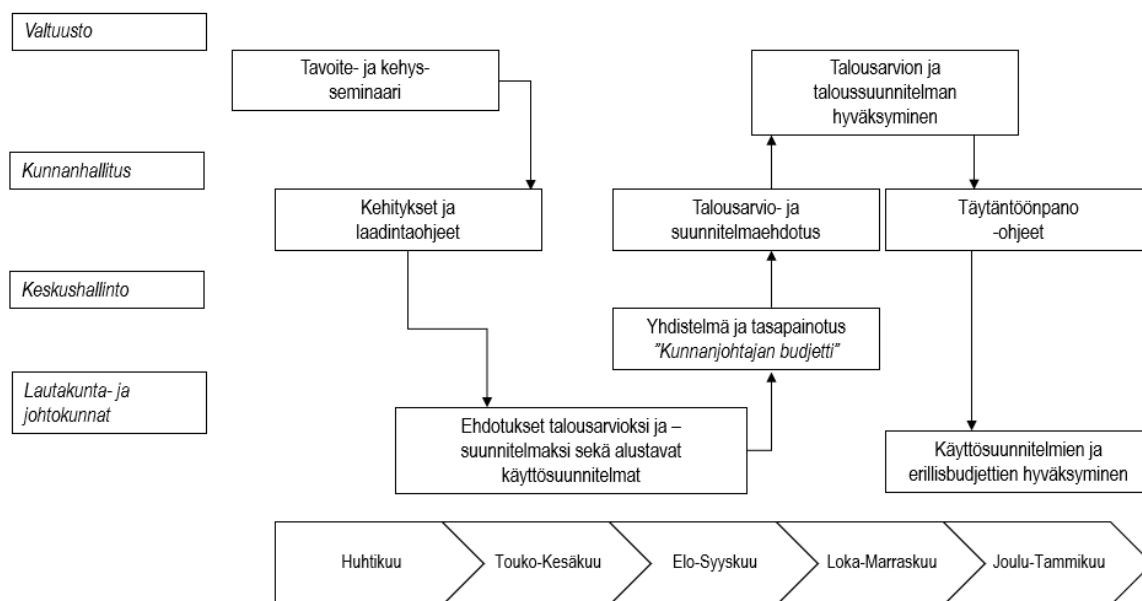
Kuviossa 3 on esitetty kunnan talouden suunnittelun ja raportoinnin prosessi. Keskeisimpiä kunnan talouden päätöksiä ovat kunnan talousarvion käsittely sekä tilinpäätöksen hyväksyminen.



Kuvio 3. Kunnan talouden suunnittelun ja raportoinnin prosessi (Kuntaliitto 2023a).

Talousarvio- ja käyttösunnitelma

Kuntalain 110 §:n mukaan talousarvio ja -suunnitelma tulee laatia niin, että ne toteuttavat kuntastrategiaa. Organisaation toiminnan ja talouden suunnittelu ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Taloudenhoito perustuu kaupunginvaltuuston hyväksymään talousarvioon sekä kaupunginhallituksen ja lautakuntien hyväksymiin käyttösunnitelmiin. Talousarviossa ja käyttösunnitelmissa on vuosittain määriteltävä konkreettiset ja mitattavissa olevat toiminnalliset tavoitteet. Tavoitteiden tulisi olla mahdollisimman tarkasti muotoiltuja, aikaan sidottuja, mitattavia tai muuten todennettavissa olevia. Talousarvion ja -suunnitelman valmistelu on vuosittain toistuva prosessi, johon osallistuvat kunnan toimielimet, viranhaltijat ja työntekijät, joilla on vastuu tavoitteiden toteutumisesta ja jotka ovat tili-velvollisia varojen käytöstä. Alla on esitetty ohjeellinen kuvio valmistelun ajallisesta etenemisestä kunnan päätöksenteossa ja organisaatiossa.



Kuvio 4. Kunnan talousarvion ja -suunnitelman valmistelun- ja hyväksymisprosessi (Kuntaliitto 2022, 23).

Kunnan talousarvioprosessin merkittävin täytäntöönpanotoimen vaihe on talousarvion käyttösuunnitelman vahvistaminen, joka kuuluu kunnanhallitukselle, lautakunnille tai viranhaltijoille (Heuru ym. 2011, 348). Käyttösuunnitelmalla tarkoitetaan tehtävän käyttötalousoosan jakamista osatehtäville osatavoitteiksi, osatuloarvioiksi ja osamäärärahoiksi. Käyttösuunnitelman hyväksyy se toimielin, joka on vastuussa tavoitteiden toteutumisesta ja tilivelvollinen tehtävän taloudesta. (Kuntaliitto 2022, 26.) Kunnan talousarvion käyttösuunnitelman kuuluu lakisäätöihin, joilla on monia erilaisia käyttötarkastuksia ja käyttäjiä. Kuusamon kaupungin sisäisen valvonnan mukaan kaupunginhallitus ja lautakunnat hyväksyvät talousarvion pohjautuvan käyttösuunnitelmansa helmikuun loppuun mennessä. Talousarviovuoden aikana hyväksyttyä käyttösuunnitelmaa voidaan muuttaa perustelluista syistä. (Kuusamon kaupunginhallitus 2023.)

Osavuosisikatsaus

Kunnan osavuosisikatsaus on raportti, joka laaditaan kunnissa ja kuntayhtymissä joko neljännesvuosittain tai kolmannesvuosittain, Osavuosisikatsauksen raportoinnin tarkoituksena on seurata talouden ja toiminnan toteutumista. Osavuosisikatsauksessa vertaillaan toteutunutta talousarvion ja oletetaan, että tuotot ja kulut jakaantuvat tasaisesti koko talousarviovuodelle. Kuntaliiton hallintosääntömallin mukaan kunnan toimielimien tulee raportoida talousarvion hyväksymisen yhteydessä päätetyllä tavalla. (Kuntaliitto 2022, 8–9.) Osavuosisikatsaukset julkaistaan yleensä neljännesvuosittain ja ne tarjoavat ajantasaisempaa tietoa taloudellisesta tilanteesta. Ne sisältävät usein lyhyemmän

version tilinpäätösraportin tiedoista ja keskittyvät erityisesti kuluvan vuoden talouskehitykseen. Kuusamon kaupungin sisäisen valvonnan ohjeistuksen mukaan talouden toteutumisesta raportoidaan valtuustolle kaksi kertaa vuodessa 30.4. ja 31.8. tilanteiden mukaisesti. (Kuusamon kaupunginhallitus 2023). Osavuosikatsauksen avulla arvioidaan, kuinka hyvin koko tilikauden budjetti toteutuu nykyisten tietojen perusteella ja mitä toimenpiteitä analyysin pohjalta tulisi tehdä. Katsauksen yhteydessä raportoidaan myös toimialan investoinneista.

Osavuosikatsauksen raportin tiedot perustuvat kirjanpidon toteutumatietoihin ja raportissa esitetään kunnan sekä kunnan liikelaitoksen tuloslaskelma ja tase. Lisäksi osavuosikatsauksen yhteydessä ilmoitetaan toimialan tai kunnan olennaiset toiminnan ja talouden tapahtumat, jotka vaikuttavat erityisesti talouteen. Katsauksessa on suositeltavaa kertoa eristä, jotka eivät toteudu tasaisesti vuoden aikana ja tällöin vaikuttavat kunnan talouden analysointiin. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän puolivuosi- ja neljännesvuosikatsausten laadinnasta 2020, 8–10.)

Tilinpäätös

Tilinpäätös on tärkeä osa kuntien ja kuntayhtymien taloushallintoa, joka kuvastaa kunnan tai kuntayhtymän taloudellista tilannetta ja tulosta tietyn ajanjaksona, yleensä kalenterivuoden lopussa. Kuntien ja kuntayhtymien tilinpäätös sisältää muun muassa taseen, tuloslaskelman, rahoituslaskelman ja toimintakertomuksen. Lisäksi kuntakonserniin kuuluvien yksiköiden tulee laatia konsernitiilinpäätös. Kunnanhallitus saattaa tilinpäätöksen tarkastuslautakunnan valmistelun jälkeen edelleen valtuuston käsiteltäväksi. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimisesta 2020, 6–11.) Tilinpäätösraportit ovat vuosittaisia raportteja, jotka antavat kattavan kuvan organisaation taloudellisesta tilanteesta tilikauden lopussa. Kuusamon kaupungin sisäisen valvonnan ohjeistuksen mukaan tilinpäätöksen laadinnassa tulee noudattaa kuntalakia, kirjanpitolakia, hyvää kirjanpitolapaa sekä kirjanpitolautakunnan kuntajaoston antamia yleisohjeita. Lisäksi on huomioitava arvonlisäverolaki, hallintosääntö ja kuntaliiton suositukset. Tilinpäätöksen tulee antaa oikeat ja riittävät tiedot tilikauden toiminnasta, taloudesta, taloudellisesta kehityksestä ja taloudellisista vastuista. (Kuusamon kaupunginhallitus 2023).

Toimintakertomus puolestaan tarjoaa laajemman katsauksen organisaation toimintaa ja tulevaisuuden näkymiin. Toimintakertomukset sisältävät sekä taloudellista että ei-taloudellista tietoa. Ne kuvaavat organisaation toimintaa, saavutuksia ja haasteita tilikauden aikana. Taloudelliset tiedot voivat sisältää budjetin toteutumisen ja investointien kehityksen. (Heuru, Mennola & Ryyänen 2011, 346–355.)

2.3 Digitalisaation tila talousraportoinnissa

Digitalisaatio tarkoittaa digitaalisten teknologioiden hyödyntämistä kunnan toiminnan ja palveluiden kehittämiseksi sekä uusien tulo- ja arvontuotantomahdollisuuksien luomiseksi (Möller, Schäfer & Verbeeten 2020, 1). Hämäläinen, Maula ja Suominen (2016, 21) toteavat, että digitalisaatiolla tarkoitetaan yleensä laajaa muutosta toimintaympäristössä, joka ulottuu oman organisaation ulkopuolelle ja sisältää innovaatioita, asiakaslähtöisyyttä sekä digitaalitekniikan uudenlaista hyödyntämistä. Viranomaisten digitaalinen toimintaympäristö, eli sähköinen hallinto, tarkoittaa hallinnon toimintojen digitalisointia, jossa käytetään tietovarantoja ja tietojärjestelmiä (Voutilainen 2023, luku 1.1). Tämä muutos on vaikuttanut kunnan eri toimintoihin, mukaan lukien hallintomallit, palveluketjut sekä tukitoiminnot, kuten henkilöstöhallinto ja taloushallinto. Digitalisaatio mahdollistaa uusia yhteistyömuotoja kunnan, sen toimittajien, asukkaiden ja työntekijöiden välillä, mikä johtaa uusiin palvelutarjoomiin ja parantaa kuntalaisten palvelukokemusta. Samalla digitalisaatio asettaa haasteita kunnille, sillä se edellyttää niiden arvioivan nykyistä strategiaansa ja tutkimaan uusia toimintamahdollisuuksia. (Möller ym. 2020, 1.)

Kaarlejärven & Salmisen (2018, luku 2.1, 6.2, 8.1) mukaan digitaaliseksi taloushallinnoksi kutsutaan taloushallintoa, jossa kaikki tietovirrat ja käsittelyvaiheet on automatisoitu ja niiden käsittely tapahtuu digitaalisessa muodossa. Digitaalinen taloushallinto liittyy vahvasti raportointiin. Monessa organisaatiossa talousraportit valmistuvat automaattisesti ja ovat osittain reaaliaikaisesti ajan tasalla, jolloin raporttien käyttäjät voivat käyttää niitä sähköisesti itsepalveluna. Toisessa ääripäässä ovat organisaatiot, joissa taloushallinnon rakenteet, prosessit ja järjestelmät eivät ole kunnossa. Sujuvan raportointityökalujen käyttöönottoa edistävät toimivat organisaation operatiiviset talousprosessit, toimintatavat ja laskentarakenteet.

Taloushallinnon digitalisoitumisella ja automatisoinnilla on voimakas vaikutus taloushallinnon organisointiin. Digitalisaation myötä palvelukonsepteja ja taloushallintoprosessien ulkoistuspalvelumarkkinoita on kehitetty yhä enemmän. Digitalisaation vaikutuksesta taloushallinnon prosessit organisaatiossa keskitetään, jolloin yhtenäisistä prosesseista saadaan enemmän hyötyä tehokkuudesta. Seuraavana kehityksen suuntana ennustetaan ulkoistuspalveluiden laajempi käyttö sekä panostus automaation hyödyntämiseen. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, luku 2.1, 6.2, 8.1). Möller ym. 2020 toteavat, että taloushallinnossa digitalisaatio on johtanut rutiiniprosessien automatisointiin ja robotisointiin, liiketoimintatiedon hallinnan käyttöönottoon ja data-analytiikan soveltamiseen.

Kuntien digitalisaatiokartoituksen 2021 mukaan organisaatioiden digikehittäminen näyttäytyy kuntien ja kuntayhtymien johdolle pääsääntöisesti positiivisena. Digitalisaation näkökulmasta haasteellisimpina asioina pidetään kuitenkin määrärahojen puutetta, riippuvuutta vanhoista ohjelmistoista ja osaavan työvoiman saatavuutta. Kuntien digitalisaatiokartoitukseen vastanneista yli puolet organisaatioista on asettanut tavoitteita digitalisaatiokehitykselle, mutta vain reilu kolmasosa on määrittänyt tavoitteille erilliset mittarit. Digitalisaation hyötyjen seuranta ei vielä ole systemaattista ja vaatii kehittämistä. Kuntaorganisaatioiden mukaan digitalisaation yleinen haaste on kokonaiskuvan pirstaleisuus. Organisaation digitaalisuuden tai tiedonhallinnan kokonaiskuvaa on vaikea hahmottaa ja johtaa, jos tieto nykytilasta on puutteellinen. (Kuntaliitto 2021.)

Kaarlejärvi & Salminen (2018, luku 6.7) toteavat, että monessa organisaatiossa budjetoitintprosessi tehdään pääosin manuaalisesti. Budjettilukujen syöttäminen eri järjestelmiin vaatii paljon työtä organisaatioin yksikkötasolla ja edelleen tietojen yhdistelyä talousosastolla. Digitaalisessa budjetoitintprosessissa organisaatiot pääsevät hyödyntämään talousraportointijärjestelmää, mikäli sellainen on otettu organisaation käyttöön. Tällöin organisaation yksiköillä päästään syöttämään talousluvut suoraan ohjelmistoon sekä hyödyntämään soveltuvin osin edellisen vuoden budjetin toteumalukuja. Digitaalisessa raportoinnissa talousarviointi- ja ennusteluvut saadaan automaattisesti mukaan sisäiseen talousohjauksen raportointiin.

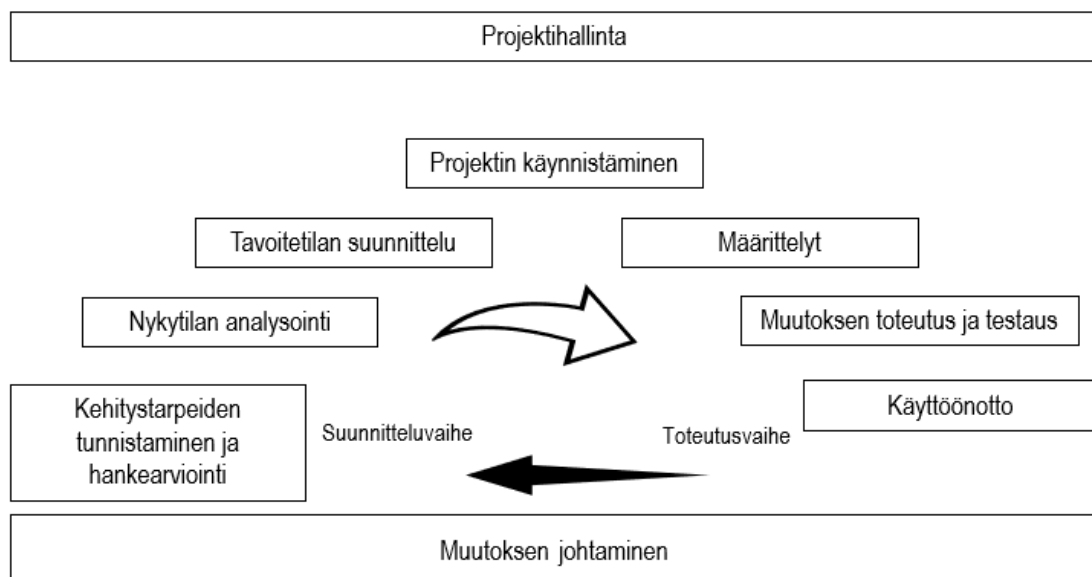
2.3.1 Digitalisaation mahdollisuudet talousraportoinnissa

Digitaalisen taloushallinnon etuina tunnistetaan ensisijaisesti sen tehokkuus ja nopeus. Digitaalisen taloushallinnon avulla voidaan parantaa organisaation toiminnan läpinäkyvyyttä ja vähentää virheiden mahdollisuutta. Lisäksi digitaalinen ratkaisu nähdään ekologisena vaihtoehtona (Kaarlejärvi & Salminen 2018, luku 3.2). Ilmarinen ja Koskela (2015, 31) toteavat, että digitalisaation avulla yritykset voivat vauhdittaa kasvuaan, karsia kulujaan, parantaa toimintansa laatua ja tarjota parempaa asiakaskokemusta.

Suuret organisaatiot ovat keskittäneet talouspalvelut yhteen yksikköön ja ulkoistaneet yhä enemmän taloushallinnon prosesseja. Pilvipalvelut ja digitalisaatio mahdollistavat joustavan tehtävien jaon taloushallintohenkilöstön ja ulkopuolisten toimittajien kesken. Organisaatioissa on siirretty transaktioiden käsittelystä keskittymään tietovirtojen laadun varmistamiseen ja täsmäyttämiseen, toteumatietojen analysointiin, tulevaisuuden ennustamiseen sekä liiketoiminnan päätöksenteon tukemiseen. Kaarlejärven & Salmisen (2018, luku 8.1) mukaan automatisointi on selkeästi parantanut

taloushallintohenkilöstön työhyvinvointia. Digitalisaatio mahdollistaa kustannusten merkittävän leikkaamisen. Paperin ja manuaalisen työn korvaaminen erilaisilla ohjelmistoilla mahdollistaa automaattisen tiedonkeruun, jonka avulla voidaan tulkita prosessien suorituskykyä, kustannustekijöitä ja havaita riskejä. Ajantasaiset raportit antavat organisaatioiden johtajille tietoa ennen kuin ongelmat eskaloituvat kriittisiksi (Parviainen ym. 2017.)

Digitaaliseen taloushallintoon siirtyminen tai sen käyttöasteen nostaminen vaikuttaa laajemmin kuin vain prosessien sähköistämiseen ja järjestelmien päivittämiseen. Oikein toteutettuna se muuttaa yrityksen toimintatapoja ja mahdollisesti koko taloushallinnon organisointia. Digitaalisuus mahdollistaa uudenlaisen toimintatavan, kuten prosessien sijoittamisen eri paikkoihin tai ulkoistamisen. Kehityshankkeessa on tärkeää yhdistää strateginen uudelleensuunnittelu ja tiivis yhteistyö eri sidosryhmien kanssa. Taloushallinnon kehitysprojektiin sisältyy keskeisiä vaiheita, kuten suunnittelu ja toteutus (kuvio 5). Suunnitteluvaiheessa valitaan parhaiten organisaatiolle soveltuvat ratkaisut ja tunnistetaan riskit. Toteutusvaiheessa haasteita ovat viestintä, henkilöiden johtaminen uutoksessa ja selkeät vastuut toimittajien kanssa. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, luku 9.2.)



Kuvio 5. Taloushallinnon kehitysprojektin vaiheet (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 246).

Kunnissa on sovittava yhteen pitkän aikavälin suunnittelu ja nopeat projektit. Osallistava lähestymistapa on tärkeää, mutta budjettirajoitukset voivat hidastaa ideoita. Projektisuunnitelmia ei tarvitse siis tehdä juurta jaksen loppuun asti, vaan ennemminkin hahmotella suunta ja välietapit. Etapeissa sitten tarkastellaan, mitä on saatu aikaan ja mitä tehdään seuraavaksi. (Maury, Loukomies & Bärlund 2017, 48.)

Organisaation kehittämistoiminnan tulee olla tiiviisti yhteydessä sen strategiaan ja strategiaan ta-
voitteisiin. On tärkeää, että kehittämistoiminta integroidaan organisaation johtamisjärjestelmään si-
ten, että ylin johto on tietoinen sen sisällöstä, menetelmistä ja tavoitteista. Organisaation on myös
varmistettava, että kehittämistoimintaan osoitetaan asianmukaiset resurssit, olipa kyseessä osaa-
minen tai taloudelliset resurssit. (Virtanen ja Stenvall 2014, 170.)

2.3.2 Digitalisaation haasteet talousraportoinnissa

Digitaalinen muutos on nykyään organisaatioille keskeinen strateginen tavoite, mutta se tuo muka-
naan monia haasteita. Se ei tarkoita vain uusien teknologioiden käyttöönottoa, vaan kokonaisval-
taista muutosta organisaation toiminnassa, asiakassuhteissa ja arvon tuottamisessa. Tämä vaatii
tehokasta muutoksenhallintaa, joka valmistaa ja tukee organisaation jäseniä muutoksessa. Digi-
taalinen muutos voi kohdata vastustusta ja pelkoa, ja sen onnistuminen edellyttää selkeää strate-
giaa ja suunnittelua. (Whatfix 2024.)

Gotthardt ym. (2020) artikkelissa käsitellään digitalisaation haasteita talousraportoinnissa useista
näkökulmista. Ensinnäkin organisaatiot kohtaavat vaikeuksia tietojen laadun varmistamisessa, sillä
tekoälyjärjestelmät vaativat laadukasta dataa toimiakseen tehokkaasti. Heikkolaatuinen data voi
johtaa virheellisiin päätöksiin ja heikentää järjestelmän toimintaa. Gotthardt ym. (2020) korostavat,
että tietoturva on merkittävä haaste, sillä robotiikkaprosessien automaatiojärjestelmät ovat alttiita
tietomurroille ja väärinkäytöksille, mikä voi vaarantaa arkaluontoisten tietojen turvallisuuden. Kol-
manneksi ihmisen rooli on edelleen tärkeä ja sen asiantuntemusta tarvitaan monimutkaisissa pää-
töksissä ja strukturoimattoman datan käsittelyssä, vaikka automaatiojärjestelmillä voi automati-
soida monia tehtäviä. Lisäksi organisaatioiden on varmistettava, että järjestelmät ovat läpinäkyviä
ja että tekoälyn päätöksenteko on ymmärrettävää, jotta voidaan välttää virheet ja väärinkäytökset.

Knudsenin (2020) mukaan digitalisaatio on muuttanut raportointia sekä sisäisesti että ulkoisesti.
Sisäisen raportoinnin osalta on huomattu, että tiedot organisaation sosiaalisen median suoritusky-
vystä (esim. seuraajien määrä, kriittiset kommentit) ovat tärkeitä sisäisiä raportteja, vaikka kontrol-
loijat suhtautuvat skeptisesti sosiaalisen median merkitykseen. Ulkoisen raportoinnin osalta useat
tutkijat ovat korostaneet analytiikan tarjoamia suuria mahdollisuuksia. Esimerkiksi digitaaliset tek-
nologiat voivat helpottaa taloudellisten tietojen nopeampaa ja laajempaa tarjoamista sidosryhmille.

2.3.3 Digitalisaation hyödyntämisen edellytykset

Digitalisaatio on noussut keskeiseksi teemaksi kuntasektorilla, sillä se tarjoaa mahdollisuuksia parantaa palveluiden laatua, tehostaa toimintaa ja vastata paremmin asukkaiden tarpeisiin. Digitalisaation hyödyntäminen ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, vaan se vaatii useiden edellytysten täyttymistä. Digitalisaation onnistuminen kuntasektorilla edellyttää vahvaa strategista johtamista ja selkeää visiota. Kuntien on tärkeää luoda ja jalkauttaa digitalisaatiostrategia, joka ohjaa kehitystä ja tavoitteiden saavuttamista. Johtamisen tulee olla sitoutunutta ja pitkäjänteistä, jotta digitalisaation hyödyt voidaan saavuttaa. Lisäksi on tärkeää, että johto tukee ja kannustaa henkilöstöä omaksumaan uusia toimintatapoja ja teknologioita. Toimiva ja ajantasainen teknologinen infrastruktuuri on perusedellytys digitalisaation hyödyntämiselle. Tämä sisältää esimerkiksi pilvipalvelut, automaation ja tietojärjestelmien yhteensopivuuden. Kuntien on varmistettava, että heidän käyttämänsä teknologiat ovat ajan tasalla ja tukevat digitalisaation tavoitteita. Lisäksi on tärkeää, että teknologiat ovat käyttäjäystävällisiä ja helposti omaksuttavia, jotta henkilöstö voi hyödyntää niitä tehokkaasti. (Kuntaliitto 2024a, luku 7.)

Kaarlejärvi & Salminen (2018, luku 8.1.) toteavat, että taloushallinnossa pyritään yleisesti läpinäkyvyyteen, yhdenmukaisiin ja tehokkaisiin prosesseihin sekä joustavuuteen muutostilanteissa. Toimiva ja tehokas taloushallinnon toiminto perustuu useisiin keskeisiin tekijöihin. Ensinnäkin käytössä on yksi yhteinen ERP-järjestelmä tai vähintään talousjärjestelmä, jota päivitetään jatkuvasti. Nämä järjestelmät perustuvat yhteiseen tilikarttaan, perustietoihin ja rekistereihin, ja ne tuottavat dataa yhtenäisiin raporttimalleihin. Prosessit, käytännöt ja kontrollit on standardoitu ja yhtenäistetty, ja ne ovat pitkälle automatisoituja sekä joustavia muutostilanteissa. Prosessit on myös integroitu keskenään, mikä mahdollistaa laadukkaan raportoinnin keskitetyn tietovaraston ja tietovirtojen avulla. Kuppenovan ym. (2020) mukaan ensimmäinen edellytys digitalisaation hyödyntämiselle on oikeanlainen ajattelutapa ja vahva johtajuus. Organisaatioiden johdon on oltava sitoutunut digitalisaation tuomiin muutoksiin ja valmis investoimaan tarvittaviin resursseihin. Johtajien on myös luotava organisaatioon kulttuuri, joka kannustaa innovointiin ja kokeiluun. Tämä tarkoittaa riskinotto-kykyä ja valmiutta oppia virheistä.

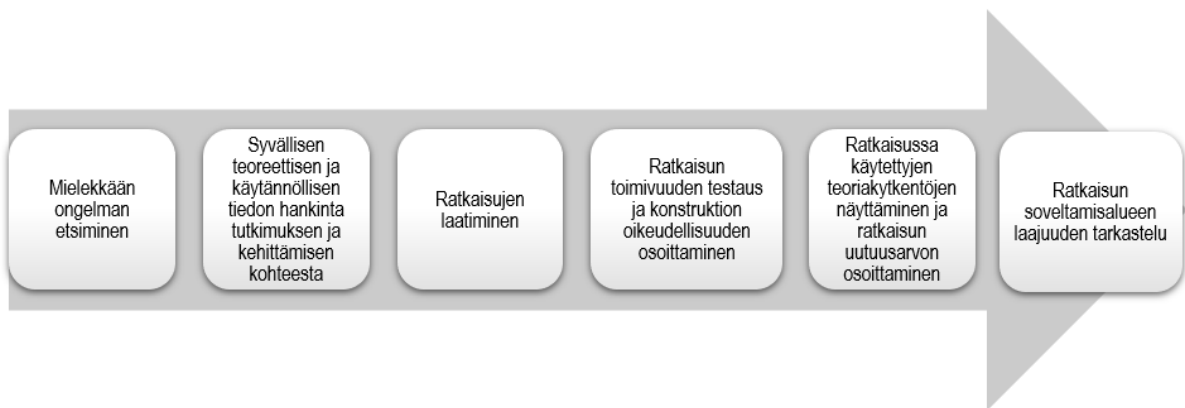
Toinen tärkeä edellytys on jatkuva oppiminen ja kokeilu, jolloin organisaatioiden on oltava valmiita testaamaan uusia teknologioita ja arvioimaan niiden vaikutuksia liiketoimintaan. Tämä edellyttää joustavuutta ja kykyä mukautua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Kokeilujen avulla organisaatiot

voivat löytää parhaiten toimivat ratkaisut ja kehittää niitä edelleen. (Kupenova ym. 2020.) Kaarlejärven & Salmisen (2018, luku 8.1.) mukaan taloustoiminto toimii liiketoiminnan partnerina, tukien strategista ja operatiivista päätöksentekoa. Organisaatiossa on oltava selkeät roolit ja vastuut, ja ihmiset on järjestetty prosesseittain keskitettyihin tiimeihin, joissa osaamisia hallinnoidaan keskitetysti. Resurssit on sijoitettu optimaalisiin lokaatioihin, ja prosessit sekä järjestelmät mahdollistavat ulkoistamisen. Kuponeva ym. (2020) viittaavat artikkelissaan samoihin edellytyksiin. Digitalisaation onnistunut hyödyntäminen vaatii, että työntekijöillä on tarvittavat taidot uusien teknologioiden käyttämiseen. Tämä edellyttää jatkuvaa koulutusta ja osaamisen päivittämistä. Organisaatioiden on myös varmistettava, että niillä on käytössään oikeat työkalut ja resurssit työntekijöiden tukemiseksi.

Kupenova ym. (2020) korostavat, että digitalisaation hyödyntämisen edellytyksenä on ihmisten ja teknologian välinen synerginen suhde. Digitalisaation hyödyntäminen ei rajoitu pelkästään teknologian käyttöönottoon, vaan se edellyttää myös ihmisten ja teknologian välisen yhteistyön kehittämistä. Tämä tarkoittaa, että teknologian on tuettava ihmisten työtä ja päinvastoin. Organisaatioiden on löydettävä tasapaino teknologian ja ihmisten välillä, jotta molemmat voivat hyödyntää toistensa vahvuuksia.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyön lähestymistapana on konstruktiiivinen tutkimus, jonka tavoitteena on luoda konkreettinen tuotos. Tämä lähestymistapa soveltuu hyvin, kun pyritään muuttamaan organisaation toimintaa ja käytänteitä. Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessi voidaan havainnollistaa kuvion 6 avulla. Prosessi alkaa mielekkään ongelman etsimisellä. Tämän jälkeen tutkijan on kirjattava kehittämissaasteen ja työn tavoitteet selkeästi. Prosessin aikana käytettyjen metodien perustelu sekä eri vaiheiden dokumentointi ovat konstruktiiivisessa tutkimuksessa keskeisiä. Loppuvaiheessa tutkija perustelee eri ratkaisuvaihtoehdot ja arvioi valitun vaihtoehdon. Kehitetyn ratkaisun toimivuutta voidaan arvioida käytännössä organisaation sisällä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 67–68.)



Kuvio 6. Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessi (Ojasalo ym. 2015, 67).

Prosessin vaiheiden seuranta edistää järjestelmällistä toimintaa ja auttaa huomioimaan asiat, jotka tulisi tehdä ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Usein prosessissa palataan edelliseen vaiheeseen, tehdään tarvittavat muutokset ja jatketaan eteenpäin. (Ojasalo ym. 2015, 22.)

Interventiotutkimuksessa ratkaistaan työelämälähtöinen käytännön ongelma, jota edustaa yritys tai organisaatio. Tämä tutkimus edellyttää kohdeorganisaatiolta syvällistä ja pitkäkestoista yhteistyötä, sillä tavoitteena on selvittää ongelmien syyt ja poistaa ne. Opinnäytetyö tulee olemaan kehittämispainotteinen, ja sen kehittämistehtävänä on kunnan talousarvion käyttösuunnitelman digitalisointi. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tutkija osallistuu itse muutokseen ja opastaa muutoksessa mukana olevia henkilöitä prosessin toteuttamisessa (Kananen 2017, 14, 37). Opinnäytetyön toimeksiantajan on sitouduttava kehittämiseen, jolloin tutkija ja käytännön edustajat toimivat yhteistyössä

(Ojasalo ym. 2015, 66). Opinnäytetyön aiheesta, aikataulusta ja toteuttamisesta on neuvoteltu toimeksiantajan kanssa. Tutkimuksen toteutukseen osallistuvat Kuusamon kaupungin esihenkilöt, mikä mahdollistaa tutkijan kartoittaa toimeksiantajan tarpeet. Opinnäytetyön valmistumisvaiheessa kehittämistyön tuotos esitetään toimeksiantajalle ja annetaan suositus käyttösuunnitelman digitalisointiin. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen lähtökohtana on tunnistaa kehittämiskohde ja ymmärtää siihen liittyvät tekijät. Työn tarkoituksena on kehittää, toteuttaa ja arvioida uusia tuotteita ja toimintatapoja. Kehittämispainotteiseen opinnäytetyöhön sisältyy toiminnallinen osuus, joka voi käsitellä uuden liiketoimintamallin, tuotteen tai palvelun kehittämisen sekä prosessien uudistamisen. (Ojasalo ym. 2015, 23.)

Opinnäytetyössä hyödynnetään laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä, jotka voidaan jakaa sekundääri- ja primääriaineistoon. Sekundääriaineisto koostuu jo olemassa olevasta materiaalista, kuten organisaation toiminnan dokumentoinnista syntyneistä asiakirjoista. Primääriaineisto puolestaan sisältää tutkittavaan ilmiöön kohdistettuja aineistoja, joita on kerätty esimerkiksi haastattelujen ja kyselyn avulla (Kananen 2017, 44–45). Tutkimusaineistoa kerätään teemahaastatteluiden ja kyselytutkimuksen avulla, ja lisäksi hyödynnetään organisaation taloushallinnon raporteista.

3.1 Teemahaastattelu ja työpajat

Tuomi ja Sarajarvi (2018, 83) toteavat, että laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto. Näitä menetelmiä voidaan käyttää rinnakkain tai yhdistellä eri tavoin tutkittavan ongelman ja tutkimusresursien mukaan. Usein laadullisen tutkimuksen aineistoksi valitaan ihmisten kokemukset, jotka kerätään haastatteluina. Haastattelun etuna on ensisijaisesti joustavuus: etukäteen laaditut ja tilanteeseen soveltumattomat kysymykset voi jättää esittämättä, tai vastaavasti voidaan esittää mieleen tulevia kysymyksiä. Haastattelussa on mahdollista toistaa kysymys, oikaista väärinkäsitys, selvittää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Haastatteluun valitaan henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta (Vilka 2015, 122).

Kuusamon kaupungin eri toimialojen esihenkilöille järjestetään puolistrukturoidut haastattelut eli teemahaastattelut. Haastatteluihin osallistuvat keskushallinnon, yhdyskuntatekniikan, kasvatus- ja

sivistys- sekä tulevaisuustoimialojen tulosaluejohtajat. Teemahaastattelu, joka on lähellä syvähaastattelua, perustuu tutkimusongelmasta poimittuihin keskeisiin aiheisiin tai teemoihin, joita on välttämätöntä käsitellä. Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä haastattelun aikana, vaan tavoitteena on, että haastateltava antaa oman kuvauksensa ja näkemyksensä kaikista teemoista (Vilkkä 2015, 124). Teemahaastattelussa etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86).

Haastateltavien valinnassa huomioidaan heidän omakohtainen kokemuksensa tutkittavasta asiasta. Haastatteluihin osallistuvilla esihenkilöillä on syvällistä tietoa ja kokemusta organisaation toiminnasta, prosesseista ja käytännöistä. Eri toimialojen esihenkilöt ovat mukana organisaation päätöksenteossa ja strategisessa suunnittelussa, mikä tekee heidän näkemyksistään tärkeitä tutkimuksen tavoitteiden ja kehittämisehdotusten kannalta. Lisäksi esihenkilöillä on mahdollisuus vaikuttaa organisaation muutokseen ja kehittämistoimenpiteisiin, joten heidän osallistumisensa tutkimukseen voi edistää tulosten käytännön toteutusta. Haastattelukysymykset esitetään esihenkilöllä, jolla on kokemusta hallinnollisista tehtävistä sekä asiantuntijuutta kunnan talousraportoinnissa. Esitetauksella varmistetaan kysymysten yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys (Vilkkä 2015, 103). Esitetauksen jälkeen tehdään tarvittaessa muutoksia haastattelukysymyksiin. Ojasalo ym. (2015, 111) korostavat, että haastattelujen määrää pohdittaessa tutkijan täytyy tarkistaa aineiston kylläntyminen eli saturaatiopisteen saavuttaminen. Toisin sanoen haastatteluja on tarpeeksi, kun saturaatiopiste on saavutettu ja uudet haastattelut eivät enää tuota tutkimuksen kannalta merkittävää uutta tietoa.

Ennen haastatteluja osallistuville toimitetaan sähköpostiin saatekirje (liite 1), jossa kerrotaan tutkimuksesta ja sen tavoitteista, tutkimuksen luottamuksellisuudesta ja anonyymiteetistä sekä syntyvien aineistojen käsittelystä. Haastatteluun osallistuminen on kaikille esihenkilöille vapaaehtoista, ja haastatteluajankohdat sovitaan erikseen kunkin haastateltavan aikataulun mukaisesti. Haastattelut pyritään toteuttamaan kesä – heinäkuussa Microsoft Teams -sovelluksen avulla. Haastateltaville lähetetään viikko ennen haastattelua kysymykset sähköpostitse Microsoft Teams -kutsun yhteydessä (liite 2). Haastattelujen yhteydessä esihenkilöille kerrotaan lyhyesti opinnäytetyön aikataulusta, kehittämistehtävästä sekä haastattelujen jälkeen järjestettävistä työpajoista. Lisäksi haastattelujen aikana muistutetaan esihenkilöitä kehittämistehtävän kyselyn aikataulusta ja tulosten analysoinnista. Haastattelut nauhoitetaan, mikä antaa opinnäytetyöntekijälle mahdollisuuden palata myöhemmin aineistoon ja mahdollistaa saadun aineiston analysoinnin. Haastattelujen etenemi-

sessä kiinnitetään huomiota myös aineiston saturaatioon. Haastattelukysymykset suunnitellaan siten, että ne kattavat laajasti eri osa-alueita, kuten kohdeorganisaation talousraportointia, digitalisaation hyödyistä ja haasteista talousraportoinnista sekä talousarvion käyttösuunnitelman laadintaprosessista ja sen kehittämisen.

Ojasalo ym. (2015, 15, 36–37) korostavat, että kehittämistyö pohjautuu työelämään ja sen eteenpäin vieminen edellyttää vastuullista yhteistoimintaa ja tekemistä. Kehittämispohjaisen oppimisen keskeisiä piirteitä ovat kokemuksellisuus, kumppanuus, autenttisuus, tutkimuksellisuus ja luovuus. Tutkimukseen tarvittava aineisto kerätään teemahaastattelujen ja kyselyn lisäksi organisaation esihenkilöille järjestettävissä työpajoissa. Työpajoja järjestetään haastattelujen ja kyselyn analysoinnin jälkeen, joissa esihenkilöt pääsevät yhdessä pohtimaan ja kehittämään ratkaisuja tunnistettuihin haasteisiin. Työpajojen tavoitteena on luoda yhteinen ymmärrys kehittämistarpeista ja sitouttaa esihenkilöt kehittämisprosessiin. Hyvärisen & Löyttyniemen (2005, 226) mukaan ryhmäkeskustelun ensisijainen tarkoitus on kartoittaa osallistujien mielipiteitä ja asenteita käsiteltävää ilmiötä kohtaan. Työpajoissa hyödynnetään Canva-sovellusta, joka on helppo ja havainnollinen visualisointikeino. Lisäksi käytetään osallistavaa menetelmää, kuten ryhmäkeskustelua, jotta kaikki osallistujat pääsevät tuomaan esiin omia näkemyksiään ja ideoitaan.

3.2 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus on keskeinen menetelmä tiedon keräämisessä ja analysoinnissa, erityisesti yhteiskunnallisten ilmiöiden, ihmisten käyttäytymisen, mielipiteiden, asenteiden ja arvojen osalta. Kyselytutkimuksessa tutkija esittää kysymyksiä vastaajille kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake toimii mittausvälineenä, jota käytetään laajasti yhteiskunta- ja käyttäytymistieteellisessä tutkimuksessa, mielipidekyselyissä, katukyselyissä, soveltuvuustesteissä ja palautekyselyissä. (Vehkalahti 2019, 11.) Opinnäytetyössä hyödynnetään kyselytutkimusta, joka kohdistetaan Kuusamon kaupungin esihenkilöille. Kyselyllä kerätään tietoa esihenkilöiden näkemyksistä digitalisoidun talousarvion käyttösuunnitelman sisällöstä. Kyselyn tulokset tarjoavat arvokasta aineistoa tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kyselylomake suunnitellaan huolellisesti, jotta saadaan kattava kuva esihenkilöiden mielipiteistä ja käytännöistä. Heikkilän (2014, 58) mukaan kyselylomake täytyy aina antaa kohdejoukon edustajille testattavaksi. Yleensä laajemman lomakkeen testaamiseen tarvitaan 5–10 henkilöä, jotta voidaan

arvioida kysymysten ja ohjeiden selkeys sekä vastausvaihtoehtojen toimivuus. Tämä kysely lähetetään vain valikoiduille organisaation esihenkilöille, joten vastaajajoukko on pieni. Kyselyn esitetauksen suorittaa organisaation työntekijä, joka varsinaisesti osallistuu toimialan talousarvion käyttösunnitelman laatimiseen. Testaamisen jälkeen voidaan tehdä tarvittavat muutokset lomakkeen rakentamiseen ja kyselyn järjestykseen (Heikkilä 2014, 58).

Tutkimuslomakkeeseen sisältyy kaksi osa: saatekirje (liite 3) ja kyselylomake (liite 4). Saatekirje voidaan joskus korvata saatesanoilla ennen kysymyksiä. Saatteen tehtävänä on tiedottaa kyselyyn vastaajaa tutkimuskohteesta ja samalla motivoida vastaamiseen. (Heikkilä 2014, 59.) Sähköpostin käyttö on yleisin tapa jakaa sähköisiä kyselyitä (Ojasalo ym. 2015, 128). Opinnäytetyön kysely toteutetaan Webropol-lomakkeella, jolloin jokaiselle vastaajalle lähetetään sähköpostiin henkilökohtainen linkki. Linkillä voi vastata vain yhden kerran. Kyselylomakkeen kysymykset voivat olla joko strukturoituja tai puolistrukturoituja. Strukturoiduissa kysymyksissä vastaajille tarjotaan valmiit vastausvaihtoehdot, jolloin ne esitetään monivalintakysymyksinä. Puolistrukturoiduilla kysymyksillä pyritään saamaan spontaaneja vastauksia, ja vastaamista rajoitetaan vain vähän. (Vilka 2021, 85.) Tämän opinnäytetyön kyselyn pääkysymyksenä on talousarvion käyttösunnitelman sisältö. Kyselyssä esitetään organisaation käyttösunnitelman pääosa-alueet otsikoittain. Tavoitteena on, että kyselyyn osallistuvat esihenkilöt vastaavat, sisältyykö tietty osa-alue uuteen malliin, jätetäänkö se kokonaan pois vai siirretäänkö se henkilöstön portaaliin, eli Sinettiin. Kyselyn loppuun lisätään tekstikenttä, johon vastaajat voivat vapaasti kirjoittaa muita ehdotuksia lisättävistä tai poistettavista asioista käyttösunnitelmaan.

3.3 Benchmarking

Benchmarking-menetelmä sopii hyvin kehittämistyön menetelmäksi, mikäli tutkija löytää vertailukohteeksi toiminnassaan menestyvän organisaation. Benchmarkingin perusidea on oppia muilta organisaatioilta ja kyseenalaistaa oma toiminta. Menetelmän tarkoituksena on auttaa tunnistamaan oman toiminnan heikkouksia ja laatimaan kehitysideoita niiden parantamiseksi. Benchmarking-menetelmän kautta saatua tietoa ei aina pystytä soveltamaan suoraan käyttöön organisaatiokulttuurierojen takia (Ojasalo ym. 2015, 43, 186).

Tässä tutkimuksessa benchmarking-menetelmää sovelletaan analysoimalla muiden kuntien verkkosivuilla julkaistuja talousarvion käyttösuunnitelmia. Tavoitteena on löytää hyviä käytäntöjä ja ideoita, joita voitaisiin soveltaa oman kunnan talousarvion suunnittelussa ja toteutuksessa. Analysoimalla muiden kuntien talousarvion käyttösuunnitelmia on mahdollista saada arvokasta tietoa siitä, millaisia innovatiivisia ratkaisuja he ovat kehittäneet. Tämä vertailu voi auttaa tunnistamaan tehokkaita toimintatapoja ja mahdollisia parannuskohteita toimeksiantajan talousarvion käyttösuunnitelman kehittämiseen. Aineistonkeruun aikana kontaktoidaan kuntaa, jolla on käytössä sama talousraportointijärjestelmä ja talousarvion käyttösuunnitelma laaditaan sen kautta. Tällä lähestymistavalla voidaan varmistaa, että valittu toimintatapa perustuu hyväksi todettuihin menetelmiin.

3.4 Aineistoanalyysi

Tutkimuksessa käytetään laadullista sisällönanalyysimenetelmää kerätyn tutkimusaineiston käsittelemiseen, jolloin pyritään järjestämään aineisto tiiviiksi ja selkeäksi. Laadullisen analysoinnin tarkoituksena on lisätä aineiston informaatioarvoa, luoda selkeyttä ja tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Sisällönanalyysin menetelmällä analysoidaan dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti, kuten kirjoja, artikkeleita, kirjeitä, keskusteluja sekä raportteja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117–122.) Sisällönanalyysimenetelmä keskittyy siihen, mitä asioita, aiheita ja teemoja aineisto välittää eli tietoon, jota haastateltavat kuvailevat (Tietoarkisto 2024).

Haastatteluaineisto analysoidaan aineistolähtöisellä analyysillä, jolloin tutkimusaineistosta pyritään muodostamaan teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt kerätään aineistosta tutkimusongelman mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107–109). Opinnäytetyössä pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmaa ja annetaan kerätyn tutkimusaineiston tuoda tarvittavaa tietoa aiheesta, joten tämän analyysimenetelmän avulla on mahdollista poimia aineistosta tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa.

Teemahaastattelujen analysointi aloitetaan lukemalla litteroitu tai muulla tavoin käsitelty aineisto useaan kertaan. Kerätty aineisto luokitellaan ja pyritään löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Tämän jälkeen tutkija pystyy palaamaan tulkintaan, kokonaisuuteen ja ilmiön kytkemiseen käytettyihin teorioihin. Litteroitu aineisto puretaan teema-alueittain ja tutkitaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä ja asioita, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä. Esiin tulleet ilmiöt voivat liittyä haas-

tatteluteemoihin tai olla täysin uusia asioita. Opinnäytetyön haastattelut ja niiden tulokset käsitellään anonymisti, joten tutkimuksen tulosten analysoinnissa ja raportoinnissa käytettyjä lainauksia ei voi yhdistää tiettyyn henkilöön. Saturaatiopisteen saavuttamista analysoidaan, kun mietitään haastattelujen määrää. Saturaatiopiste todetaan saavutetuksi ja haastattelumäärä riittäväksi, kun uusista haastatteluista ei enää saada uutta tietoa kehittämistyön kannalta (Ojasalo ym. 2015, 110–111).

Haastattelujen litteroinnin jälkeen teksti tiivistetään koodaamalla. Koodimerkit toimivat tekstin kuvailun apuvälineinä, joilla selkeytetään ja tiivistetään aineisto. Koodaus ei ole aineiston analyysiä, vaan toimii analyysin välivaiheena. Haastattelutekstin koodauksessa käytetään kirjainlyhenteitä, esimerkiksi kunnan taloushallinto = KUTAL; digitaalinen taloushallinto = DITAL; talousarvion käyttösuunnitelma = TALKA; johdon raportointi = JORA. Lisäksi koodaus tehdään kvalitatiivisen aineiston atk-ohjelmistolla merkitsemällä värillä tai alleviivaten ne haastatteluiden kohdat, jotka vaikuttavat merkittävästi. (Kananen 2014, 103–104; Valli 2018, 220.)

Tutkimuskyselyllä voidaan tuottaa sekä määrällistä että laadullista dataa (Ojasalo ym. 2015, 135). Kun kyselyn aineisto on kerätty ja tallennettu, syötetyt tiedot käsitellään niin, että saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin (Heikkilä 2014, 138). Kyselyn tulokset poimitaan Webropol-ohjelman kautta siirtämällä vastaukset Excel-tiedostoon. Heikkilän (2014, 144) mukaan, taulukointi on objektiivinen tapa esittää erilaisia lukuja pienessä tilassa. Taulukon luettavuutta parannetaan käyttämällä visualisointia, joka toteutetaan pylväskaavion avulla. Pylväskaavio auttaa havainnollistamaan tietoja selkeämmin ja tekee taulukon sisällöstä helpommin ymmärrettävää. Kyselyn tuloksista kerätyt kirjalliset vastaukset esitetään ja käsitellään taulukon yhteydessä. Tämä tarkoittaa, että kaikki tekstimuotoiset kommentit ja huomiot, jotka vastaajat antavat, otetaan huomioon kyselytulosten käsittelyvaiheessa. Näin varmistetaan, että kaikki kyselyn kautta saatu arvokas palaute tulee huomioituksi ja analysoiduksi yhdessä numeeristen tietojen kanssa.

Aivoriihi eli ideointityöpaja on yksi yleisimmistä luovan ongelmanratkaisun menetelmistä, jossa 5–6 hengen ryhmä pyrkii vetäjän johdolla kehittämään uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja tiettyyn ongelmaan, jossa ryhmä tuottaa ideoita yhdessä. Tätä menetelmää kutsutaan joskus myös ideointityöpajaksi. (Ojasalo ym. 2015, 160.) Opinnäytetyön työpajat järjestetään kahdessa osassa, jotta voidaan tehokkaasti käsitellä kehittämistehtävää ja hyödyntää osallistujien asiantuntemusta. Työpajoihin osallistuvien esihenkilöiden monipuolinen tausta tuo arvokkaita näkökulmia kehittämisteh-

tävään. Ensimmäisessä työpajassa aivoriihen vetäjä, eli tutkija, esittelee kehittämistehtävän taustan ja tavoitteet sekä kyselyn ja teemahaastattelujen tulokset käyttösuunnitelman osalta (liite 6). Näiden tulosten pohjalta tutkija esittää talousarvion käyttösuunnitelmamallin. Työpajan osallistujat ideoivat vapaasti ja esittävät omat kehittämissuhteensa. Saatujen kehittämissuhteiden perusteella tutkija esittää kehittämistehtävän tulokset toisessa työpajassa. Työpajojen aikana syntyvät ideat ja kehittämissuhteet dokumentoidaan muistiinpanojen avulla.

4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

Kuusamon kaupungin keskeisimmät ja suurimmat raportit ovat osavuosikatsaukset, talousarviot, tilinpäätökset, henkilöstökertomukset sekä kuukausiraportit. Organisaatiossa on käytössä taloushallinnon ohjelmisto, jonka avulla hoidetaan monia taloushallinnon tehtäviä, muun muassa kirjanpito ja laskenta, budjetointi ja ennustaminen, ostolaskujen käsittely, myyntilaskutus, raportointi ja integraatio. Lisäksi toimeksiantajan organisaatiossa on hiljattain otettu käyttöön taloussuunnittelu-järjestelmä, joka vastaa laajasti julkisen sektorin talousraportoinnin tarpeisiin. Järjestelmän avulla organisaatiossa raportoidaan muun muassa osavuosikatsaukset, toimintakertomukset ja talousarviot sekä toimialoitain että kaupungin tasolla. Opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistehtävän tavoitteena on digitalisoida ja kehittää talousarvion käyttösuunnitelmaa. Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden kehittämisessä sovelletaan organisaation käytössä olevaa talousarvion käyttösuunnitelmaa ja noudatetaan organisaation sisäisen valvonnan ohjeistusta. Opinnäytetyö parantaa toimeksiantajan taloushallinnon raportointia erityisesti talousarvion käyttösuunnitelman osalta. Opinnäytetyön tulokset hyödyttävät organisaation kaikkia toimialoja.

Kuusamon kaupunginhallituksen päätöksellään 15.12.2021 § 254 talous- ja hallintopalvelut yhdenäistettiin ja keskitettiin keskushallinnon toimialalle 1.2.2022 alkaen. Uudelleenorganisoinnin tavoitteena on luoda parhaat toimintaedellytykset strategian mukaiselle tulevaisuuden kunnan prosessille sekä turvata talous- ja hallintopalveluiden toiminta. Muutoksen hyötyinä on tunnistettu muun muassa tiedolla johtamisen vahvistaminen ja prosessien kehittäminen. Opinnäytetyön tekijä on aiemmin työskennellyt yhdyskuntatekniikan toimialalla, missä talousarvion käyttösuunnitelman laatiminen oli yksi keskeisimmistä tehtävistään. Nykyisin tutkija työskentelee talouspalveluiden yksikössä, joka toimii opinnäytetyön toimeksiantajana.

4.1 Lähtötilanteen kartoitus

Kuusamon kaupungin vuoden 2024 talousarvion tavoitteena on jatkaa talousprosessien automatisoinnin hyödyntämistä ja varmistaa taloushallintoprosessien toimivuus kaikissa tilanteissa. Kehittämistoimenpiteisiin kuuluvat perintätoimenpiteiden tehostamisen tarkastelu, kuukausiraportoinnin kehittäminen sekä siirtyminen sähköisiin muistiotositteisiin. (Kuusamon kaupunginvaltuusto 2023.)

Kuusamon kaupungin vuoden 2025 talousarvion talouspalveluiden tulosalueen tavoitteena on kehittää ja digitalisoida talousarvion käyttösuunnitelma sekä jatkaa perintätoimenpiteiden tehostamisen tarkastelua. (Kuusamon kaupunginhallitus 2024.)

Kohdeorganisaatioissa manuaalinen käyttösuunnitelman laatiminen ja päivittäminen on todettu aikaa vieväksi. Digitalisointi mahdollistaisi prosessin automatisoinnin, mikä säästäisi aikaa ja resursseja. Esimerkiksi tietojen syöttäminen ja taulukoiden päivittäminen voitaisiin hoitaa automaattisesti. Manuaalisessa prosessissa syntyy helposti virheitä, kuten puutteellisia tietoja. Digitalisointi vähentäisi inhimillisiä virheitä ja parantaisi tietojen tarkkuutta. Nykyisessä talousarvion käyttösuunnitelman prosessissa on todettu tietojen hajanaisuutta, eli tarvittavat tiedot ovat hajallaan eri paikoissa, mikä vaikeuttaa niiden kokoamista ja analysointia. Lisäksi on havaittu ajantasaisuuden puute, jolloin tiedot eivät ole ajantasaisia, mikä voi johtaa vanhentuneiden tietojen käyttöön päätöksenteossa. Talousarvion käyttösuunnitelman sisältöön on myös tarpeellista luoda yhteiset säännöt ja ohjeet, sillä toimintamallin puute eri toimialoilla johtaa epä johdonmukaisuuksiin ja viivästyksiin.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on toivonut, että Kuusamon kaupungin talousraportointijärjestelmän toiminnallisuuksia hyödynnetään laajemmin ja talousarvion käyttösuunnitelmaa kehitetään. Tämän vuoksi opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistehtävän tavoitteena on digitalisoida ja parantaa talousarvion käyttösuunnitelmaa. Toiminnallisessa osuudessa sovelletaan organisaation käytössä olevaa talousarvion käyttösuunnitelmaa ja noudatetaan sekä Kuntaliiton että organisaation sisäisen valvonnan ohjeistusta. Lisäksi työn tavoitteena on selvittää, miten talousraportointia kohdeorganisaatioissa tulisi kehittää ja kartoittaa digitalisaation vaikutuksia kunnan talousraportointiin.

Kuusamon kaupungin talousraportoinnin lähtötilannetta tutkittiin teemahaastattelujen ja kyselytutkimuksen avulla. Teemahaastattelujen aiheet (liite 2) perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehikseen, jonka pohjalta kehittämistehtävän tutkimuskysymykset laadittiin. Kyselyn ja teemahaastattelujen kysymysten esitestauksen suoritti organisaation työntekijä, joka varsinaisesti osallistuu toimialan talousarvion käyttösuunnitelman laatimiseen. Testaamisen jälkeen tehtiin pienet muutokset lomakkeen rakentamiseen ja kysymysten järjestykseen.

Vilkan (2015,122) mukaan haastateltavien valinnassa on otettava huomioon heidän henkilökohtainen kokemuksensa tutkittavasta aiheesta. Tutkimukseen haastateltiin yhteensä kuusi henkilöä, jotka ovat mukana organisaation päätöksenteossa ja strategisessa suunnittelussa, mikä teki hei-

dän näkemyksistään tärkeitä tutkimuksen tavoitteiden ja kehittämisehdotusten kannalta. Teema-haastatteluihin osallistuneilla esihenkilöillä on syvällistä tietoa ja kokemusta organisaation toiminnasta, prosesseista ja käytännöistä. Haastattelut toteutettiin kesä – heinäkuussa 2024 Microsoft Teams-sovelluksen avulla. Haastateltaville lähetettiin viikko ennen haastattelua kysymykset sähköpostitse Microsoft Teams -kutsun yhteydessä (liite 2). Haastattelujen kesto oli keskimäärin 40–60 minuuttia. Haastattelujen aikana muistutettiin esihenkilöitä kehittämistehtävän kyselyn aikataulusta ja tulosten analysoinnista. Haastattelut nauhoitettiin, ja jokaiselta tutkittavalta pyydettiin lupa nauhoittamiseen viikko ennen haastattelua (liite 5). Nauhoittaminen antoi opinnäytetyöntekijälle mahdollisuuden palata myöhemmin aineistoon ja mahdollisti saadun aineiston analysoinnin. Haastattelujen etenemisessä kiinnitettiin huomiota myös aineiston saturaatioon. Esihenkilöille pidetyt teemahaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin teema-alueittain. Aineistosta muodostettiin kaksi pääotsikkoa: Talousraportointi ja digitalisaatio sekä Talousarvion käyttösuunnitelma. Litteroinnin yhteydessä haastateltavien vastaukset merkittiin tunnisteilla H1, H2, H3, H4, H5 ja H6. Haastattelujen anonymisointi tehtiin litteroinnin yhteydessä, jotta tutkimuksen tulosten analysoinnissa ja raportoinnissa käytettyjä lainauksia ei voi yhdistää tiettyyn henkilöön.

Opinnäytetyön toisena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä, joka suoritettiin Kuusamon kaupungin esihenkilöille. Kyselylomakkeen testaamisen jälkeen kysely toteutettiin Kuusamon kaupungin käytössä olevalla Webropol-kysely- ja raportointisovelluksella. Kysely luotiin sähköiseksi lomakkeeksi Webropoliin, ja se lähetettiin sähköpostilinkkinä Kuusamon kaupungin esihenkilöille. Kyselyn linkki toimitettiin kuudelle esihenkilölle, ja tutkimus toteutettiin aikavälillä 20.6.2024–20.7.2024. Kyselyyn saatiin vastaukset viideltä esihenkilöltä. Kyselytutkimuksen päätyttyä käsiteltiin saatuja vastauksia. Lisäksi kyselyn loppuun lisättyyn tekstikenttään oli jätetty esihenkilöiden ehdotukset koskien käyttösuunnitelman sisältöä. Sähköinen kyselytutkimus varmisti vastaajien anonymiteetin, sillä Webropol huolehti anonymisoinnista, eikä vastauksia voitu yhdistää vastaajiin.

Kuusamon kaupungin esihenkilöille pidettyjen teemahaastattelujen sekä kyselyn pohjalta saatiin selville vastaajien näkemyksiä ja mielipiteitä Kuusamon kaupungin talousraportoinnin ja talousarvion käyttösuunnitelman lähtötilanteesta. Alustavien vastausten perusteella voidaan todeta, että organisaatio hyötyy nykyisestä talousraportointijärjestelmästä, koska raportointi on hajautettu ja kaikki tiedot tulevat yhteen paikkaan. Haasteena on kuitenkin saada samantasoista tietoa kaikilta toimialoilta. Tämä edellyttää tarkempia ohjeita ja rajauksia esitettävälle tiedolle.

4.2 Talousraportointi kohdeorganisaatiossa

Kuusamon kaupungissa laaditaan kuukausittain sekä ulkoisia että sisäisiä talousraportteja, jotka voivat vaihdella pituudeltaan. Pitkissä raporteissa eriteltyt tiedot yksiköittäin, kun taas lyhyissä raporteissa keskitytään tulosalueisiin. Ulkoiset raportit sisältävät erilaisia taloustilastoja, joita toimitetaan Valtiokonttorille useita kertoja vuodessa. Sisäisiä raportteja ovat osavuosikatsaukset, kuukausiraportit, talousarvioraportit ja tilinpäätösraportit. Luottamushenkilöille ja toimielimille laaditaan kuukausiraportteja, jotka toimitetaan kaupunginhallitukselle. Kaupunginhallitukselle tehdään kuukausiraportit sekä osavuosikatsaukset, jotka toimitetaan myös valtuustolle. Talousarvion ja tilinpäätöksen laadinta tehdään sekä hallitukselle että valtuustolle.

Organisaatiossa talouden toteutumista seurataan toimialoittain suhteessa myönnettyihin määrärahoihin, jotta varmistetaan rahojen käytön olevan talousarvion mukaista. Tavoitteet raportoidaan talousarviossa ja käyttösuunnitelmissa hyväksytyjen tavoitteiden mukaisesti. Keskushallinnon toimialalla suoritetaan myös sisäistä valvontaa, jossa hyödynnetään erilaisia talousraportteja. Lautakunnan kokouksissa keskitytään talouden toteumaan. Kuusamon kaupungilla säännöllisesti tarkastellaan toimialoittain talouden toteumaa, talousarviota sekä käyttöastetta. Tulosalueiden alla on useita yksiköitä, ja raporttien tarpeet vaihtelevat tilanteen mukaan. Tilannetta seurataan taloushallinnon ohjelmiston avulla, joka on suunniteltu erityisesti kaupunkien, kuntien ja muiden julkishallinnon organisaatioiden tarpeisiin. Raportoinnissa painotetaan nykytilannetta, käyttöprosenttia ja vertailua edelliseen vuoteen. Ohjelmisto tarjoaa automatisoituja prosesseja ja ajantasaista tietoa, mikä helpottaa taloushallintoa ja raportointia. Talousraportoinnin lisäksi henkilöstöpuolella laaditaan henkilöstökertomus, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma. Nämä raportit ja prosessit kuuluvat henkilöstöhallinnon vastuulle.

Teemahaastattelujen tulosten mukaan, talousraportoinnissa pidetään ensiarvoisen tärkeänä tietojen ajantasaisuutta ja raporttien yhtenäisyyttä:

”Se ajantasaisuus on kaikista tärkeintä...Niin ja se mikä on tärkeätä, että meillä kaikilla toimialoilla niin olisi samanlainen, vaikka me ollaan erilaisia. Mutta me ollaan kuitenkin yksi kaupunkiorganisaatio...Se raportointi olisi jotenkin niin kuin yhteneväinen.” H1

”Olisi se hyvä, että meillä olisi niin kuin yhteneväiset tavat esimerkiksi esitellä asioita, että kaikkialla olisi ne tietyt samat tavat mitä tuodaan esille.” H4

”Että se on säännöllistä ja se on ajantasaista tietoa. Elikkä se on sitä viimeisintä tietoa.”

H5

”Varmaan se ajantasaisuus on niin kuin oleellinen’.” H2

Haastateltavien kanssa käytiin läpi organisaation talousraportteja, jotka tukevat johtamista ja päätöksentekoa. Haastateltavat kertovat päätöksentekoon tarvittavasta tiedosta seuraavaa:

”Käytettävissä olevat rahat ja sitten tietenkin semmoinen mitä meidän järjestelmässä ei näy, tuota tehtyjen päätösten niin kuin tavallaan se kustannusvaikutus tulevaisuudessa, joka ei niin kuin näy vielä toteutumana.” H2

”Semmoista niin kuin vielä yksityiskohtaisempaa yksikkökustannusta, toimintolaskelmaa. Tarkempaa kuvaa siitä tai hintaa paljonko se maksaa kokonaisuudessaan sen palvelun tuottaminen per yksikkö. Tarkempaa kustannuspaikka seuranta ja tulosityksikköpaikka seuranta.” H6

Esihenkilöiden mukaan päätöksenteon ja johtamisen tueksi tarvitaan ajantasaista ja tarkkaa taloustietoa. Organisaatiossa tarkastellaan toimialakohtaisesti sen hetkistä tilannetta, joten tarvitaan tiedot tuloista ja menoista sekä toteutumaprosentti. Lisäksi tarvitaan takautuvaa seurantatietoa, kuten edellisen vuoden ja sitä aikaisempien vuosien tiedot. Käytettävissä olevat rahat ja tulevien päätösten kustannusvaikutukset, jotka eivät vielä näy järjestelmässä, ovat myös tärkeitä seurattavia asioita. Esimerkiksi avustusten kustannusvaikutuksia seurataan taulukon avulla, jotta tiedetään päätösten hinta ja kuinka paljon päätöksiä voidaan vielä tehdä. Sama koskee tilauksia ja hankintapäätöksiä, jotka eivät näy heti toteutumassa. Näiden seuranta on tärkeää taloushallinnon kautta, koska kirjanpidossa saattaa olla viiveitä ennen kuin ne näkyvät.

Lisäksi rationaaliseen päätöksentekoon vaikuttaa se, että jos joku seuraa tietoja etäältä eikä tunne toimintaa tarkemmin, voi vuoden aikana ilmetä hetkiä, jolloin tilanne näyttää oudolta verrattuna koko vuoden talousarvioon. Tämä voi johtaa hätiköityihin päätöksiin, jos kokonaiskuvaa ei ymmärretä. On tärkeää ymmärtää toiminnan luonne ja se, miten tilanne voi vaihdella vuoden eri vaiheissa. Vaikka tilanne näyttäisi haasteelliselta, se ei välttämättä ole sitä. Kokonaisuuden ymmärtäminen on tärkeää, mutta ajantasaista tietoa pidetään lähtökohtaisesti hyvänä asiana.

Kuukausiraportointi on tärkeä osa johtoryhmän kokouksia, joissa analysoidaan lähiajan kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja tehdään uusia päätösehdotuksia. Raportoinnin muoto, jakelu ja käsitteilytavat vaihtelevat organisaation tasosta ja toiminnasta riippuen. (Alhola & Lauslahti 2005, 192.) Haastatteluista kävi ilmi, että kohdeorganisaatiossa on havaittu tarve toimialakohtaisille kuukausiraporteille:

”Sellaistahan kuukausiraportti me tarvittaisiin, koska tuota se, että me katsotaan ne, niin on vähän semmoista vanhanaikaista, että olisi hirveän hyvä, kun voisi sieltä talousraportointijärjestelmästä mennä katsomaan, että mikä on tilanne ja se olisi semmoinen, selkeä ja helppo.” H5

Toisen haastateltavan vastauksesta on saatu selville, että kuukausiraportointia kohdeorganisaatiossa on kehitetty, haastatteluhetkellä se oli vielä kehitysvaiheessa, mutta on olemassa pohja kuukausiraportoinnille.

Kaarlejärven ja Salmisen (2018, luku 8.1) mukaan talousraportoinnissa painopiste on nykyään yhä enemmän tulevaisuuden ennusteissa ja toimintaympäristön muutosten analysoinnissa. Taloudellisen ennustamisen tarkoituksena on arvioida nykyisiä ja tulevia taloudellisia olosuhteita ohjaamaan politiikka- ja ohjelmapäätöksiä. Ennusteen tukemiseksi käytetään tilastotietoja ja asiantuntijoiden arvioita. (Gfoa 2025.) Kuusamon kaupungin esihenkilöiden mukaan ennustettavuuden on oltava riittävän tarkkaa ja laadukasta, ja sen on oltava tasalaatuista riippumatta siitä, mistä tieto tulee. Kohdeorganisaatiossa on havaittu haasteita ennusteen käytössä, haastatteluissa saatiin seuraavia vastauksia:

”Varmaan tuo yksi haaste on sieltä tuli mainittua, sitten yksihän meillä on tietenkin semmoinen, kun varsinkin kaavailtiin. Nämähän paljon menee sitten vuodenaikojen mukaan, että ennustamisessa on tietenkin omat haasteensa. Me nähdään, että ei mene niin kuin tasaisesti jakautuneena menot meillä ympäri vuoden.” H2

”Myös ennustettavuutta koko vuoden tulokseen, sillä tavalla, että se ottaa huomioon mahdollisimman yksityiskohtaiset asiat siinä ennusteessa, tärkeintä olisi se välitilinpäätöstasainen raportointi ja tilikauden tuloksen ennustettavuus.” H6

Kaarlejärvi ja Salminen (2018, luku 7.1.) toteavat, että sen sijaan, että keskityttäisiin pelkästään toteutuneiden tietojen raportointiin, painopiste on siirtymässä ennustamiseen ja ennakoivaan tietoon. Ennakoivan tiedon avulla voidaan ohjata toimintaa ja tehdä tarvittavia muutoksia, jos ennusteet eivät vastaa asetettuja tavoitteita. Pelkkä toteumatiedon analysointi ei enää mahdollista tällaista joustavuutta.

Talouden toteutumista täytyy seurata joko tilitasolla tai tiliryhmätasolla, riippuen asian laajuudesta ja tarkkuudesta. Kohdeorganisaatiossa henkilöstökuluja ja palvelujen ostoja seurataan säännöllisesti sekä varmistetaan, että rahat riittävät. Julkishallinnossa, kuten kunnissa, menot ja tulot on aina suhteutettava talousarvioon tai käyttösuunnitelmaan, jotta tulos pysyy tavoitteissa ja menot eivät ylitä. Tämä tieto on keskeinen myös seuraavan vuoden suunnittelussa ja resurssien käytössä. Investointien osalta täytyy jatkuvasti tarkastella, millaisia lisä- ja muutostöitä voidaan tilata ja samalla tehdä tarvittavat korjausliikkeet, jotta pysytään annetussa raamissa. Ikäheimo, Malmi & Walden (2024, luku 13.1.) toteavat, että tulevaisuuden epävarmuus tekee investointien kassavirtojen tunnistamisesta haastavaa. Laskelmat eivät usein täysin kuvaa investointien todellisia vaikutuksia, ja niiden näkyvyys on rajallinen.

4.3 Digitalisaation hyödyt ja haasteet talousraportoinnissa

Kuusamon kaupungin talousarviot, tilinpäätökset ja osavuosikatsaukset laaditaan talousraportointijärjestelmän avulla, ja kaikki tekstiosiot sekä tavoitteet sisällytetään raportteihin tulostusvaiheessa. Haasteena on ollut varmistaa käyttäjien tehokas ohjelman käyttö ja talouden toteutuman tarkistaminen kirjanpitoraporttien mukaiseksi. Lisäksi oikeiden tietojen varmistaminen euroissa on ollut haasteellista ja vaatii tarkkuutta. Haastatteluissa käytyjen keskustelujen mukaan organisaation raportointijärjestelmän haasteena on talousarvion lukujen riittämätön yksityiskohtaisuus, mikä vaikeuttaa budjetointia ja voi johtaa ylityksiin. Tarkempia tietoja talousarviosta tarvitaan yllätysten välttämiseksi. Lisäksi on haasteellista saada yhtenäistä tietoa kaikilta toimialoilta, mikä edellyttää tarkempia ohjeita ja rajauksia esitettävälle tiedolle.

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että digitaalinen talousraportointi tarjoaa monia mahdollisuuksia, vaikka haasteitakin ilmenee. Ajantasaisuuden parantaminen on tärkeää, jotta vältetään myöhemmiltä yllätyksiltä. Yksi keskeinen parannus olisi saada järjestelmiin näkyviin tehtyjen päätösten vaikutukset, eli kuinka paljon käytettävissä olevasta rahasta on jo sidottu tehtyjen päätösten ja tilausten myötä, vaikka se ei vielä näy talousraportoinnissa. Tämä ongelma

on tiedostettu pitkään, mutta helppoa ratkaisua ei ole löytynyt. Ajantasaisen talousraportoinnin haasteena on varmistaa, että tiedot ovat oikein ja täydellisiä, jolloin sama tieto on oltava yhdenmukaisesti kaikkialla. Digitaalisuuden etuna on, että tieto tallennetaan vain kerran, ja sitä voidaan hyödyntää eri tarpeisiin ja eri järjestelmissä. Maury ym. (2017, 165) korostavat, että kunnan työvälineiden on mahdollistettava uuden työn tekeminen ja annettava työntekijöille mahdollisuus palvella ja työskennellä modernilla tavalla. Lisäksi he toteavat, että digitalisaation tulisi olla selkeää, järkevää ja yksinkertaista, jotta työntekijöiden aikaa ei kuuluisi hukkaan eri järjestelmiin kirjautumiseen ja samojen tietojen kirjoittamiseen useaan kertaan eri paikkoihin. Näin työprosessit sujuisivat tehokkaammin ja työntekijät voisivat keskittyä olennaiseen.

Oheiseen taulukkoon on koottu esihenkilöiden haastattelujen pohjalta digitalisaation talousraportointiin vaikuttavat hyödyt sekä mahdolliset haasteet.

Taulukko 1. Digitalisaation hyödyt ja haasteet talousraportoinnissa.

Hyödyt	Haasteet
<u>yhtenäinen digitaalinen alusta</u> : kaikki tiedot yhdessä ja samassa alustassa, helposti siirrettävissä dokumentista toiseen	<u>järjestelmien kaatuminen</u> : digitalisaatioon siirtymisessä järjestelmät voivat kaatua, aiheuttaa häiriöitä
<u>prosessien digitalisointi</u> : digitalisaatio tuo merkittäviä etuja prosessien tehostamisessa ja tiedon käsittelyssä	<u>käyttöönotto ja toimintatavan omaksuminen</u> : henkilöstön täytyy omaksua ja alkaa käyttää uutta toimintamallia
<u>raportoinnin helpottaminen</u> : digitalisaatio helpottaa tiedon käsittelyä ja analysointia	<u>useiden järjestelmien yhteensovittaminen</u> : järjestelmien tietojen yhdistäminen voi olla haasteellista
<u>digitaalisten työkalujen opettelu</u> : varataan riittävästi aikaa digitaalisten työkalujen opetteluun ja käyttöön, tällöin niiden potentiaali hyödynnetään täysmääräisesti	<u>ajantasaisuuden varmistaminen ja pohjatiedon luotettavuus</u> : haasteellista varmistaa, että kaikki tiedot pysyvät ajantasaisina ja luotettavina
<u>osallistaminen ja koulutus</u> : parantavat prosessin sujuvuutta ja tehokkuutta; tärkeää, että mukana prosessissa osaava henkilöstö	<u>sekavat ensimmäiset versiot</u> : uusien järjestelmien ensimmäiset versiot voivat olla ulkoasultaan sekavia

Kuten taulukko yksi osoittaa organisaatiossa digitalisaation hyödyt koetaan merkittävinä, erityisesti prosessien tehostamisen, tiedon hallinnan ja raportoinnin osalta. Yhtenäinen digitaalinen alusta ja digitaalisten työkalujen tehokas käyttö parantavat organisaation toimintaa ja päätöksentekoa. Koulutus ja henkilöstön osallistaminen ovat keskeisiä tekijöitä digitalisaation onnistumisessa. Toisaalta, digitalisaation tuo mukanaan haasteita, kuten järjestelmien kaatumisia, käyttöönottovaikeuksia ja tietojen yhteensovittamisen ongelmia. Näiden haasteiden voittaminen vaatii huolellista suunnittelua, riittäviä resursseja ja jatkuvaa seuranta. Kokonaisuudessaan digitalisaation hyödyt ovat merkittäviä, mutta niiden saavuttaminen edellyttää haasteiden tunnistamista ja niihin varautumista. Organisaation on tärkeää panostaa koulutukseen, osallistamiseen ja järjestelmien luotettavuuteen, jotta digitalisaation täysi potentiaali voidaan hyödyntää.

4.4 Digitalisaation vaikutukset talousraportointiin

Digitalisaation myötä kaupungin talousraportointi on kehittynyt merkittävästi, järjestelmät ovat selkeytyneet ja prosessit tehostuneet. Haastateltavien mukaan, vaikka perustoiminta on pysynyt samana, uusia työkaluja on otettu käyttöön. Talousraportointijärjestelmä otettiin käyttöön kehittämissankkeen myötä vuosina 2019–2020, ja se on tuonut mukanaan monia parannuksia, vaikka sitä käytetäänkin vain tietyissä osioissa. Tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt pohtivat, miten kunnan talousraportointi on muuttunut viimeisien vuosien aikana digitalisaation myötä. Keskusteluissa korostuvat toiminnan tehokkuus ja visualisoinnin lisääntyminen, ja haastateltavat kommentoivat asiaa seuraavasti:

” Siis onhan se antanut niin kuin mahdollisuuksia, että jos sitä vaan enemmän käyttää ja sieltä saisi sitä visuaalista, niin kun raportointia, että ei tarvitse katsella niin kuin vaan pelkkiä lukuja vaan sieltä saisi sitä muutakin.” H5

” Ainakin nyt tässä hetkessä tuntuu niin, että enemmän seurataan taloutta alemmalla tasolla, kuin ennen.” H3

” No siitä on tullut tehokkaampaa, siis vähemmän resursseja vievää. Tehokkuus on lisääntynyt ja luotettavuus on parantunut.” H6

Alholan ja Lauslahden (2003, 325) mukaan raporttien tulee olla selkeitä, helppolukuisia ja ajoitettu oikein, jotta tarvittavat toimenpiteet ehditään tehdä ajoissa. Raporttien ulkoasu voi olla taulukko-, graafinen-, mittaristo- tai tekstimuodossa, ja yksityiskohtia voidaan täydentää taulukoilla.

Digitalisaation myötä on tehty paljon kehitystyötä talousraportoinnissa, mikä antaa entistä paremman pohjan laadun ja tehokkuuden parantamiselle. Voisi sanoa, että toiminta muuttuu modernimmaksi digitaalisten ratkaisujen hyödyntämisellä. Talousraportointijärjestelmä tarjoaa havainnollisia esityksiä ja muita hyödyllisiä toimintoja. Lisäksi se on todettu helppokäyttöiseksi, kun siihen perehtyy hieman. Esihenkilöiden mielestä tämä on ollut merkittävä edistysaskel, sillä saatavissa olevilla raporteilla voi helposti verrata nykyisiä tietoja edellisiin vuosii ja nähdä, miten poikkeamat ovat kehittyneet. Alhola ja Lauslahti (2003, 326) toteavat, että käyttäjien tarpeet ja vaatimukset voivat vaihdella huomattavasti, on tärkeää valita raportointimenetelmä, joka on useimmille helppokäyttöinen. Näin eräs esihenkilö kuvaa prosessia:

”Ohjelmia on uusia ja tosiaan käyttöön otettu ja ne tiedot siirtyvät automaattisesti. Niitä ei enää tarvitse käsin tallentaa. Ennenhän on tehty Exceleitä ja sinne on käsin viety tai sitten muotoiltu. Taloushallintojärjestelmästä saa Excelin kyllä vietyä tällä hetkellä, mutta aiemmin sitä mahdollisuutta ei muistaakseni ollut, että ne piti käsin sinne tallentaa ja tietenkin siinäkin aina virheenteko mahdollisuus sitten suuri.” H3

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että talousraportointijärjestelmän käyttööntovaiheessa ilmeneistä haasteista huolimatta, se on tarjonnut myös monia mahdollisuuksia. Yksi esihenkilöistä totesi haastattelussa, järjestelmän täysmääräinen käyttö voi tajota visuaalisempaa raportointia ja monipuolisempaa tietoa. Kaiken kaikkiaan digitalisaatio on parantanut talousraportointia, tehnyt kaupungin toiminnasta tehokkaampaa ja vähentänyt päällekkäisiä työtehtäviä. Knudsenin (2020) mukaan digitalisaatio tuo mukanaan uusia kysymyksiä tiedon tuotannosta päätöksenteossa. Uudet teknologiat mahdollistavat uusien tietotyyppien käytön, mikä voi vaikuttaa päätöksentekokäytäntöihin. Kaarlejärvi ja Salminen (2018, luku 6.3) toteavat, että yhtenäiset prosessien ja toimintatapojen avulla voidaan parantaa lukujen vertailukelpoisuutta ja läpinäkyvyyttä.

4.5 Talousarvion käyttösuunnitelman lähtökohta

Kuusamon kaupungin esihenkilöille tehtyjen haastattelujen mukaan organisaation käytössä oleva talousarvion käyttösuunnitelma tukee hyvin kaupunkistrategiaa ja toimii toiminnan lähtökohtana ja perustana. Talousarvion käyttösuunnitelma kokoaa yhteen tavoitteet, resurssit ja määrärahojen puitteissa käytettävissä olevat varat. Siitä löytyvät kaikki tarvittavat tiedot sekä käyttöpuolen että investointien osalta, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Talousarvion käyttösuunnitelma laaditaan talousarvion pohjalta, ja strategian, toiminta- ja taloussuunnitelman, talousarvion sekä käyttösuunnitelman tulee olla keskenään synkronissa. Kuntalaissa § 110 on säädetty talousarvion ja -käyttösuunnitelman laatiminen: ” *Talousarvio ja -suunnitelma on laadittava siten, että ne toteutuvat kuntastrategiaa ja edellytykset kunnan tehtävien hoitamiseen turvataan. Talousarviossa ja -suunnitelmassa hyväksytään kunnan ja kuntakonsernin toiminnan ja talouden tavoitteet.* ”

Haastatteluissa esihenkilöiltä pyydettiin kuvaamaan, miten talousarvion käyttösuunnitelma tukee kunnan strategisten tavoitteiden toteuttamista. Esihenkilöiltä saatiin seuraavia vastauksia:

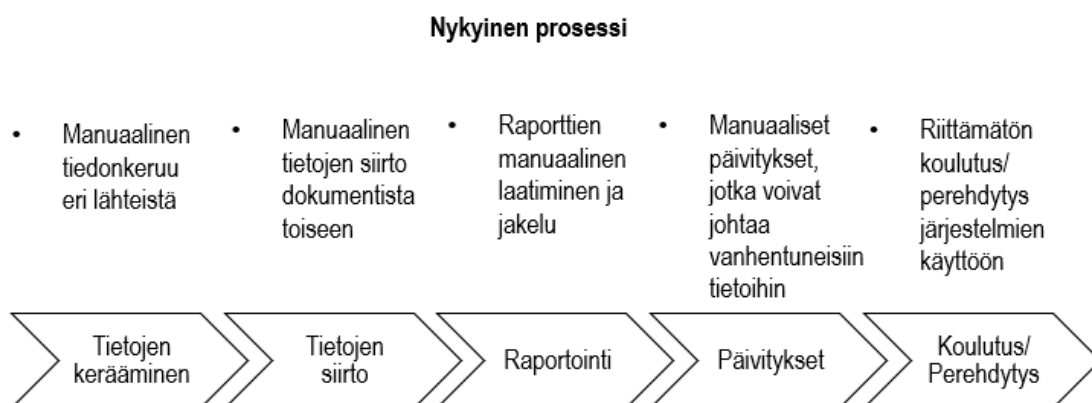
”Talousarviossa tavoitteet mitä valtuusto hyväksyy, niin on siis tuota niin kun korkeammalla tasolla... ja sitten mikä käyttösuunnitelma toimialalautakunnat hyväksyvät, niin niissä olisi jo sitten niin kuin tarkemmalla tasolla ne toimenpiteet, että miten näihin tavoitteisiin päästään. Se käyttösuunnitelma niin kun jakaa ne talousarviomäärärahat niin kuin toimialojen osatehtäville tai niille eri yksiköille mitä siellä on.” H3

”Minusta se tukee hyvin, että sehän on se niin kuin lähtökohta, perusta. Tämä käyttösuunnitelma ja sitten se kaupunkistrategia niin siis nehän on niin kuin käsikädessä pitää olla.” H1

Kohdeorganisaatiossa talousarvion ja käyttösuunnitelman laadintavaiheessa analysoidaan toimintaympäristöä sekä tulevia muutoksia ja mahdollisia riskejä. Nämä seikat otetaan huomioon talousarviossa ja käyttösuunnitelmassa. Vuoden aikana toimialoilla tehdään riskikartoituksia ja muita arviointeja, joiden perusteella voidaan tehdä tarvittavia määrärahamuutoksia. Jos jokin ei toteudu odotetusti tai jokin muu toteutuu suurempana kuin arvioitu, tai tarvitaan enemmän resursseja, määrärahoja osoitetaan sen mukaisesti. Lisäksi kesken vuoden voidaan myöntää lisämäärärahoja tarpeen mukaan. Gotthardt ym. (2020) korostavat, että järjestelmien oikea käyttötarkoitus ja organisaation strategia tulee pitää mielessä. Ohjelmistojen valintaa tulee tarkastella kustannustehokkaasti omien tarpeiden mukaan, jotta ohjelmistot ovat hyödyllisiä ja tarpeellisia yritykselle.

Haastattelujen perusteella tutkija on saanut selville, että kohdeorganisaatiossa talousarvion käyttösunnitelma laaditaan toimialoittain sihteerin toimesta avattua pohjan ja kerättyä kaikki tarvittavat tiedot. Käytännössä toimialan talousarvio otetaan talousraportointijärjestelmästä ja kopioidaan Wordiin, johon liitetään erilaisia asiakirjoja, kuten PDF-, Word- ja Excel-tiedostoja. Tämä vaativa tehtävä edellyttää huolellista tietojen keräämistä ja kokoamista. Talousarvion käyttösunnitelma toimitetaan PDF-muodossa kokoussihteerille esityslistan liitteeksi asianhallintajärjestelmän kautta. Kun toimialan lautakunta hyväksyy käyttösunnitelman kokouksessaan, se julkaistaan kaupungin verkkosivuille pöytäkirjan liitteenä sekä lähetetään sähköpostilla tilintarkastajille, talousosastolle sekä organisaation henkilöstölle. Tarvittaessa tulostetaan henkilöstön käyttöön. Esihenkilöt ja sihteerit tekevät yhteistyötä, mutta sihteeri vastaa laatimisesta ja koordinoinnista. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että tämä toimintatapa on osoittautunut toimivaksi. Jokainen esihenkilö osallistuu omalta osaltaan, ja johtoryhmä sekä toimiala tarkastelevat sisältöä.

Talousarvion käyttösunnitelman nykyinen prosessi voidaan kuvailla alla olevan kuvion mukaan:



Kuvio 7. Käyttösuunnitelman laatiminen – nykyinen prosessi.

Työpajassa käytyjen keskustelujen mukaan nykyisessä prosessissa kiire on usein merkittävä haaste. Olisi hyödyllistä, jos ydintiimi, joka vastaa käyttösuunnitelman laatimisesta, voisi tehdä tiivistä yhteistyötä. Tämä varmistaisi, että kaikilla on selkeä käsitys tavoitteista ja päämääristä. Prosessi on toiminut kuitenkin melko hyvin tähän asti, ja vuosien mittaan siihen on syntynyt rutineja.

Haastatteluissa käytyjen keskustelujen perusteella voidaan todeta, että nykyinen prosessi on melko työläs ja hieman vanhanaikainen. Talousarvion käyttösuunnitelman laatimisprosessi haastateltavien mukaan pitäisi saada joustavammaksi ja sujuvammaksi, jotta hallinta olisi helpompaa. Esihenkilöt kuvaavat käyttösuunnitelman laadintaprosessia seuraavasti:

”Kyllähän se pitäisi saada joustavammaksi, joustavammaksi, että se jotenkin niin kuin olisi helpommin hallittavissa. Se olisi toimialoilla sitten niin kuin samankaltainen, että samat asiat löytyisivät kaikkien toimialojen käyttösuunnitelmasta. Sitä yhdenmukaisuutta varmaan siinä tarvittaisiin myös.” H3

” Käytännössä tämä on mennyt esimiesten ja sihteerien yhteistyöllä, mutta että kokonaisvastuu tai se kokonaiskoordinointi/laadinta siinä sehän on ollut sihteerin tehtävänä. Tämä on toiminut erittäin hyvin, että sitten jokainen esimies on omalta osaltaan siihen ja tietenkin sitten on katsottu johtoryhmän ja toimialan osaltakin sitä sisältöä, mutta tuota tuollahan pääperiaatteet tässä.” H2

Kuntaliiton 2022 ohjeiden mukaan talousarvion käyttösuunnitelman laatimista ohjaavat kuntalaki ja Kuntaliiton suositukset. Aineistokeruuvaiheessa tutkija on ollut yhteydessä Suomen Kuntaliitto ry:n kehittämispäällikkö Marja-Liisa Ylitaloon ja saanut vahvistuksen siitä, että kuntalaissa ei ole tarkkoja säädöksiä talousarvion käyttösuunnitelmalle. Kuntaliiton 2022 suosituksen mukaan kunnan ja kuntayhtymän talousarvion ja -suunnitelman tulisi olla selkeä ja tiivis, ja sen pitäisi antaa päätöksentekijälle ja kuntalaiselle riittävät tiedot kunnan menoista, tuloista ja rahoituksesta. On tärkeää, että käyttösuunnitelma on realistinen ja perustuu ajantasaisiin tietoihin.

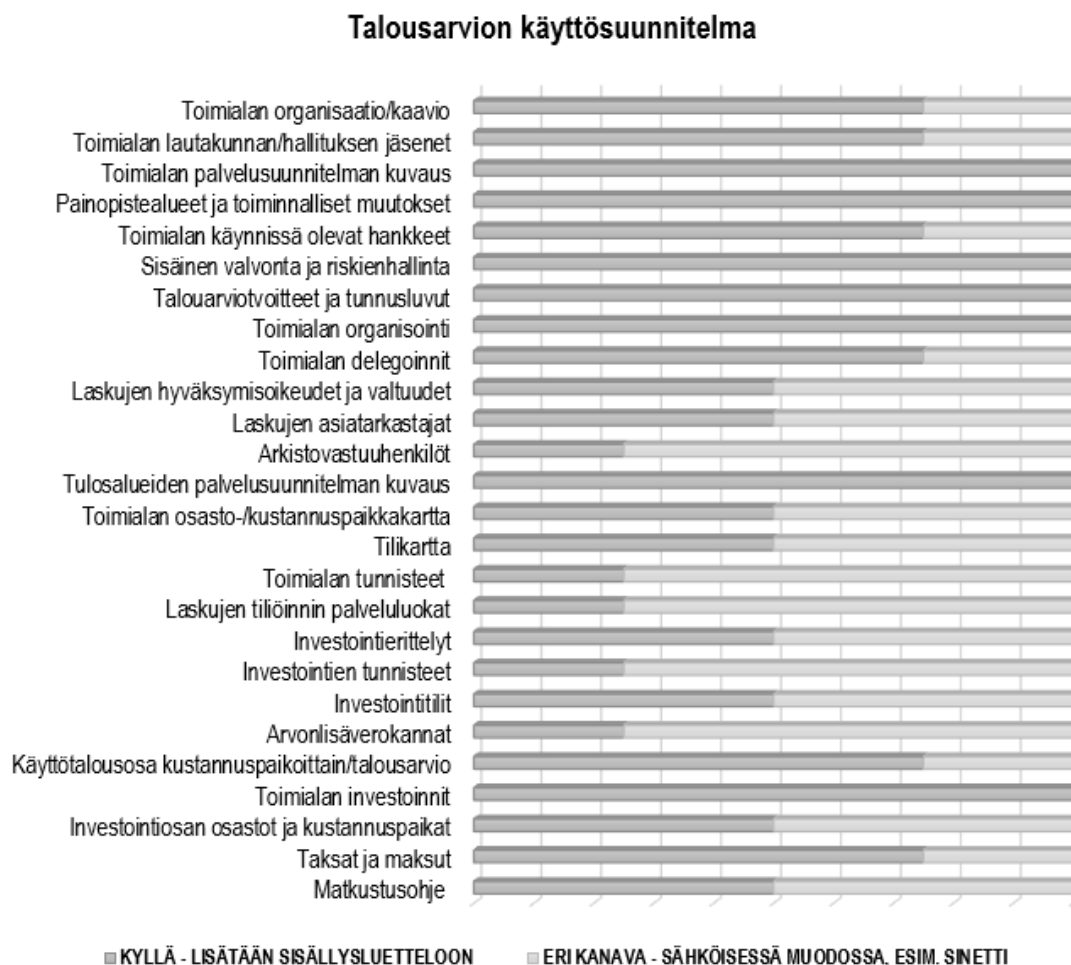
Haastattelujen perusteella talousarvion käyttösuunnitelman keskeisin tehtävä on kuvata ja määrittellä talousarvio siten, että jokainen tulosityksikkö näkee kokonaiskuvan. Lisäksi jokaisesta tulosalueesta ja tulosityksiköstä tulisi olla perusasiat kuvattuna. Haastateltavat kertovat käyttösuunnitelman tärkeimmistä osa-alueista seuraavaa:

” No ne talousarviot ja määrärahat, että tarkentaa talousarvion tavoitteita ja niitä määrärahoja. Sitten tuota no delegoinnin on yksi, joka siinä olisi hyvää olla. Varmaankin sitten nämä maksut, nehan vaikuttavat siihen, miten ne tulot tulee toteutumaan siellä toimialoilla niin jossakin muodossa siinä käyttösuunnitelman yhteydessä.” H3

”Strategiset tavoitteet ja toinen on ne taloudelliset resurssit on niin kuin tärkeimmät. Sitten tulee varmaan delegoinnit, sitten tulee asiataarkastajat ja hyväksyjät.” H6

Haastatteluissa on pohdittu mahdollisuutta laatia kaksi erillistä versiota käyttösuunnitelmasta: perusrungon lisäksi olisi toimialakohtaisia tai tulosaluekohtaisia osioita. Tämä lähestymistapa voi kuitenkin tehdä kokonaisuudesta monimutkaisemman. Haastatteluissa todettiin, että on tärkeää löytää tasapaino, jotta kaikki saavat tarvitsemansa tiedon helposti. Eräs haastateltava kuvailee käyttösuunnitelmaa hyvänä perehdytysvälineenä, erityisesti esihenkilöille.

Kuusamon kaupungin esihenkilöille tehdyn kyselytutkimuksen tulokset esitetty kuviossa 8. Kyselyn pääkysymyksenä oli talousarvion käyttösuunnitelman sisältö. Kyselyssä esitettiin organisaation käyttösuunnitelman pääosa-alueet otsikoittain. Tavoitteena oli, että kyselyyn osallistuvat esihenkilöt vastaavat, sisältyykö tietty osa-alue uuteen malliin, jätetäänkö se kokonaan pois vai siirretäänkö se henkilöstön portaaliin, eli Sinettiin.



Kuvio 8. Kyselyn tulokset.

Tulosten mukaan kaikkien esihenkilöiden mielestä tärkeimmät talousarvion käyttösuunnitelman osa-alueet ovat toimialan palvelusuunnitelman kuvaus, painopistealueet ja toiminnalliset muutokset, sisäinen valvonta ja riskien hallinta, talousarviotavoitteet ja tunnusluvut, toimialan organisointi, tulosalueiden palvelusuunnitelman kuvaus sekä toimialan investoinnit. Toiseksi tärkeimpinä osa-alueina ovat toimialan organisaatiokaavio, lautakunnan/hallituksen jäsenet, käynnissä olevat hankkeet, delegoinnit, käyttötalousosa kustannuspaikoittain sekä taksat ja maksut. Esihenkilöiltä on saatu myös seuraavat ehdotukset koskien käyttösuunnitelman sisältöä:

- käyttösuunnitelma sisältäisi vain ns. pakolliset osat - lautakunta päättää
- eri kanavassa koottuna virallinen käyttösuunnitelma ja sen alla aihealueet otsikoittain linkkinä
 - Keskushallinto
 - Kasvatus- ja sivistys
 - Yhdyskuntatekniikka
 - Tulevaisuus
 - Eriytetyt yksiköt
 - Yhteiset erät

Alhola & Lauslahti (2003, 325) toteavat, että raporttien ulkoasun suunnitteluvaiheessa, täytyy ottaa huomioon sisältö, jossa on esitetty olennaisimmat asiat. Lisäksi on hyvä muistaa, että raportin otsikot ovat selvästi erottuvina sekä mittayksiköt ja ajanjaksot näkyvissä.

Teemahaastatteluissa esihenkilöitä pyydettiin pohtimaan keinoja talousarvion käyttösuunnitelman laadintaprosessin parantamiseksi. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että prosessin parantamiseksi olisi hyödyllistä laajentaa talousraportointijärjestelmän käyttöä ja siirtää tarvittavat tiedot organisaation sinne. Tämä helpottaisi prosessia huomattavasti, sillä talousarviossa on jo määritelty painopistealueet, tavoitteet ja budjetit, jotka voisivat siirtyä automaattisesti pohjaksi. Samoin investiohjelman tiedot voitaisiin kopioida paikasta toiseen, mikä olisi hyvä paikka automatisoinnille. Esihenkilöiltä on saatu seuraavia vastauksia:

” Että eihän sinänsä tarvi tehdä uutta tietoa, vaan siellä on tietoa mikä jossain on, että jos se nyt niin kuin se prosessi saada sellaiseksi, että se niin kuin se automaattisesti ikään kuin poimisi sieltä niitä asioita mitkä on siellä toisella kirjattu, niin on se nyt merkittävän paljon varmaan niin kuin helpompaa. Virheiden määräkin todennäköisesti vähenisi, kun

tuota riittää, että se tarkastetaan ikään kuin siellä ja pannaan painokerran siellä, eikä sitten tarvitse pelätä, että siinä siirrossa tapahtuu sitten jotakin taas.” H4

” Varmaan siellä pitäisi olla se yksi ja sama alusta, jossa ne tiedot olisi ja sitten niin kun dokumentista toiseen olisi helposti saatavissa se tieto, että jos niin kuin ajatellaan, että talousarviosta käyttösuunnitelmaksi ja käyttösuunnitelmasta sitten jos siellä raporttien toimialoittain tehdään taikka sitten tarvitaan jotakin tietoa, että se olisi helposti saatavilla.” H3

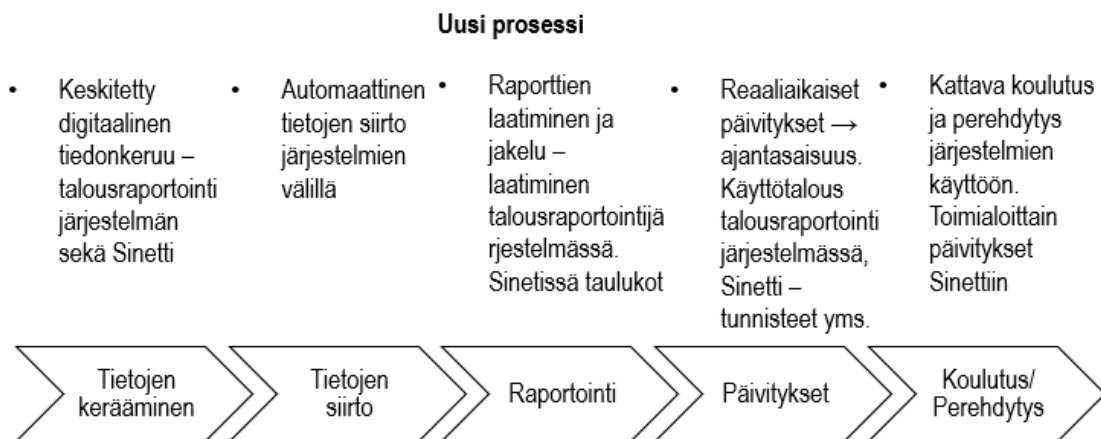
Esihenkilöitä pyydettiin kuvailemaan talousarvion käyttösuunnitelmaa, joka palvelee kaikkia sidosryhmiä. Haastatteluissa käytyjen keskustelujen mukaan käyttösuunnitelman tulisi olla sähköisessä muodossa ja helposti avattavissa, jotta tiedot löytyvät vaivattomasti. Digitaalinen käyttösuunnitelma varmistaisi, että kaikilla tarvitsijoilla on siihen käyttöoikeudet. Tämä helpottaisi tiedon hakemista ja varmistaisi, että kaikki tarvittava tieto on saatavilla. Lisäksi on korostettu yhtenäisyyden merkitystä, eli kaikilla toimialoilla olisi yhtenäinen rakenne. Vaikka määrät voisivat vaihdella, esitystapa pysyisi samana, ja tiettyä asiaa koskeva tieto löytyisi aina samasta paikasta.

4.6 Talousarvion käyttösuunnitelman kehittäminen ja digitalisointi

Kunnanhallitus ja muut toimielimet ohjaavat toimintaa käyttösuunnitelmien ja niiden toteutumisen vertailujen avulla. Investointiosa jaetaan eri hankkeille hankesuunnitelman mukaisesti. (Harjula & Prättälä 2015, luku 13.3.) Talousarvion määrärahat, tuloarviot ja tavoitteet jaetaan yksikkötasolle käyttösuunnitelmien avulla, jolloin ne muuttuvat osamäärärahoiksi, osatuloarvioiksi ja osatavoitteiksi. Kunnanhallitus, lautakunnat ja johtokunnat hyväksyvät nämä käyttösuunnitelmat, jotka laaditaan talousarvion mukaisesti. Käyttösuunnitelmat voivat sisältää useita tasoja, ja esimerkiksi lautakunnan hyväksymä suunnitelma voidaan jakaa pienempiin osiin viranhaltijan päätöksellä. (Alaaho, Leppänen & Oulasvirta 2019, luku 1.1.) Koska käyttösuunnitelma ei anna toimivaltaa määrärahojen käyttöä koskeviin päätöksiin, on tärkeää varmistaa, että valtuuston hyväksymät johtosäännöt tai toimielinten päätökset antavat tarvittavan toimivallan. Laki ei tunne käyttösuunnitelmaa, eikä sen sitovuudesta ole säädetty. Käyttösuunnitelmalla toteutetaan talousarviota, ja sen hyväksyvällä viranomaisella on oikeus antaa velvoittavia ohjeita toiminnallisista tavoitteista ja niiden toteuttamiseen tarvittavista osamäärärahoista. Alempien viranomaisten on noudatettava näitä ohjeita. (Harjula & Prättälä 2015, luku 13.3.)

Teemahaastattelujen ja kyselyn tulosten analysoinnin jälkeen pidettiin ensimmäinen työpaja kohdeorganisaation esihenkilöille. Työpajan työkaluna käytettiin Canva-alustaa, johon oli koottu kehittämishankkeen kuvaus ja tavoitteet, kyselyn ja haastattelujen tulokset sekä alustava talousarvion käyttösuunnitelman malli. Tutkijan esittämän ehdotuksen jälkeen esihenkilöiden toiveet ja näkemykset otettiin huomioon, ja sovittiin, että esitetty malli työstetään kohdeorganisaation tulevaisuus-toimialan käyttösuunnitelmaan. Työpajan aikana esiin tulevat ideat ja kehittämissuositukset kirjattiin ylös muistiinpanoihin. Työpajassa saatiin kehittämissuosituksia ja toiveita koskien käyttösuunnitelman sisältöä, tekstin fonttia ja kokoa sekä perehdyttämistä käyttöönottoaiheessa. Ensimmäisessä työpajassa sovittiin, että organisaation yhdelle toimialalle luodaan talousarvion käyttösuunnitelma esitetyn mallin mukaisesti. Toisessa työpajassa käytiin kommenttikierros, jonka aikana tehtiin lopullinen päätös käyttösuunnitelman sisällöstä (liite 6).

Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella kohdeorganisaation talousarvion käyttösuunnitelman uusi laatimisprosessi voidaan kuvailla alla olevan kuvion mukaan:



Kuvio 9. Käyttösuunnitelman laatiminen – uusi prosessi.

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa, tietojen keräämisessä, käytetään keskitettyä digitaalista tiedonkeruuta, jolloin hyödynnetään talousraportoinnin järjestelmään sekä Sinettiä. Tämä vaihe on kriittinen, sillä se varmistaa, että kaikki tarvittavat tiedot kerätään systemaattisesti ja tarkasti. Toisessa vaiheessa tapahtuu automaattinen tietojen siirto järjestelmien välillä. Tämä vaihe tehostaa prosessia ja vähentää manuaalisen työn tarvetta, mikä vähentää virheiden mahdollisuutta. Automaattinen tietojen siirto varmistaa, että kerätyt tiedot siirtyvät sujuvasti talousraportointijärjestelmään, jossa niitä voidaan analysoida ja käyttää raporttien laatimiseen. Tämä vaihe on tärkeä, koska se mahdollistaa reaaliaikaisen tiedonkulun ja varmistaa, että kaikki tiedot ovat ajantasaisia.

Kolmannessa vaiheessa laaditaan ja jaetaan raportit. Raportit laaditaan talousraportointijärjestelmässä, ja ne sisältävät taulukoita, jotka helpottavat tietojen ymmärtämistä. Raporttien jakelu tapahtuu sähköisesti, mikä varmistaa, että kaikki tarvittavat osapuolet saavat raportit nopeasti ja tehokkaasti. Tämä vaihe on keskeinen, koska se mahdollistaa taloudellisen tilanteen seurannan ja päätöksenteon tukemisen. Kaarlejärvi ja Salminen (2018, 184–186) korostavat, että talousraporttien jakelumahdollisuutena toimii myös itsepalveluperiaate, jolloin käyttäjälle annetaan käyttöoikeuden raportointijärjestelmiin. Kunkin käyttäjän oikeudet määrittelevät mihin raporteihin on pääsy.

Neljännessä vaiheessa päivitykset tapahtuvat reaaliaikaisesti, mikä varmistaa ajantasaisuuden. Tämä vaihe kattaa sekä käyttötalouden että investointimassan, ja siihen liittyy myös Sinetin tunnistet. Reaaliaikaiset päivitykset mahdollistavat nopean reagoinnin muutoksiin ja varmistavat, että kaikki tiedot ovat aina ajan tasalla. Tämä vaihe on tärkeä, koska se parantaa tiedon luotettavuutta ja vähentää virheiden riskiä. Viimeisessä vaiheessa järjestetään kattava koulutus ja perehdytys järjestelmään. Perehdytys järjestetään toimialoittain, jotta kaikki käyttäjät saavat tarvitsemansa tiedot talousraportointijärjestelmän ja Sinetin käyttöön. Koulutus sisältää järjestelmän käytön perusteet, raporttien laatimisen ja jakelun sekä reaaliaikaisten päivitysten hallinnan. Tämä vaihe on keskeinen, koska se varmistaa, että kaikki käyttäjät osaavat käyttää järjestelmää tehokkaasti ja voivat hyödyntää sen tarjoamia mahdollisuuksia täysimääräisesti.

Taulukossa 2 on kohdeorganisaation esihenkilöille työpajassa esitetty talousarvion käyttösuunnitelmamalli, joka sisältää seuraavat pääotsikot.

Taulukko 2. Talousarvion käyttösuunnitelma (laaditaan talousraportointijärjestelmässä).

Toimialan organisaatiokaavio
Toimialan palvelusuunnitelman kuvaus, talousarviovuoden ja suunnitelmakauden painopistealueet ja toiminnalliset muutokset
Sisäinen valvonta ja riskienhallinta
Talousarviotavoitteet, perustelut ja tunnusluvut
Toimialan johtoryhmä, tulosalue-/yksikköjohtajat ja sijaiset
Toimialan tulosalueet: palvelusuunnitelman kuvaus, talousarviovuoden ja suunnitelmakauden toiminnalliset muutokset sekä talousarvio ja tunnusluvut
Delegoinnit toimialoittain
Toimialan menotositteiden asiatarkastus- ja hyväksymisoikeudet

Käyttötalous kustannuspaikoittain lyhyt versio + linkki laajempaan
Investoinnit

Talousarvion käyttösuunnitelma

Toimialan organisaatiokaavio

Kunnan organisaatiokaavio kuvaa kunnan hallinnollisen rakenteen ja sen eri toimialat. Toimialan organisaatiokaavio puolestaan keskittyy tietyn toimialan sisäiseen rakenteeseen. Se näyttää, miten kyseisen toimialan eri tulosalueet ja -yksiköt on järjestetty ja miten ne toimivat yhdessä. Organisaatiokaavio on tärkeä työkalu, joka auttaa kunnan työntekijöitä ja asukkaita ymmärtämään hallinnollista rakennetta ja toimintaa. Se edistää läpinäkyvyyttä sekä selkeyttää vastuualueita ja päätöksentekoprosesseja. (Kuntaliitto 2021, luku 3.)

Toimialan palvelusuunnitelman kuvaus, talousarviovuoden ja suunnitelmakauden painopistealueet ja toiminnalliset muutokset

Kunnan toimialan palvelusuunnitelma on keskeinen osa palvelujen suunnittelua ja toteutusta. Se määrittelee, miten kunnan eri palvelut järjestetään ja tuotetaan vastaamaan asukkaiden tarpeita. Palvelusuunnitelman tavoitteena on varmistaa palvelujen saatavuus ja laatu. Palvelusuunnitelmassa huomioidaan sekä lakisääteiset palvelut että toimialaan kuuluvat palvelut. (Kuntaliitto 2024b, luku 7.2.) Kunnan talousarvio ja -suunnitelma ovat keskeisiä välineitä kunnan toiminnan ja talouden ohjauksessa. Talousarviovuosi on taloussuunnitelman ensimmäinen vuosi, suunnitelmakausi kattaa kolme tai useampia vuosia. Talousarviossa ja -suunnitelmassa määritellään kunnan toiminnan ja talouden tavoitteet sekä niiden edellyttämät määrärahat. Painopistealueet perustuvat kunnan strategiaan tavoitteisiin, talouden kehitysnäkymiin ja mahdollisiin toimintaympäristön muutoksiin. (Kuntaliitto 2023b.) Kuntaliiton (2021, luku 3.4) julkaisun mukaan toiminnalliset muutokset viittaavat kunnan palvelujen ja toimintojen uudelleenjärjestelyihin, jotka voivat johtua muun muassa lainsäädännön muutoksista, taloudellisista paineista sekä toimintaympäristön muutoksista. Esimerkiksi digitalisaatio vaikuttaa merkittävästi kuntien toimintaan monin tavoin. Digitalisaation myötä kunnat ottavat käyttöön uutta teknologiaa ja digitaalisia palveluja.

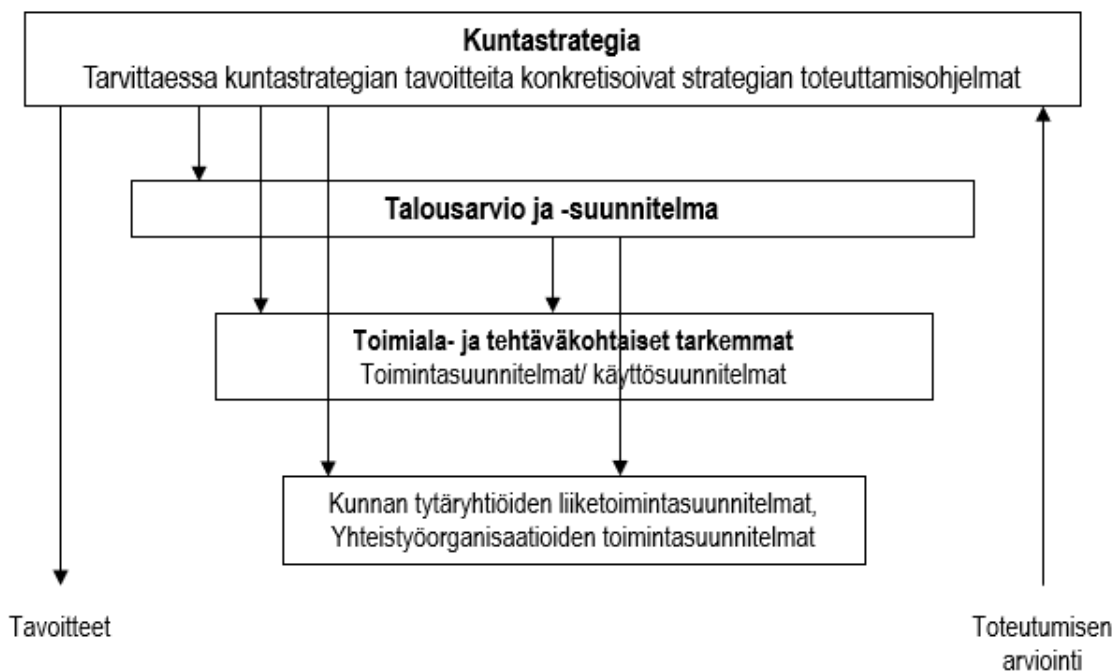
Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Sisäisen valvonnan tarkoituksena on varmistaa kunnan toiminnan taloudellisuus ja tuloksellisuus, päätösten perustana olevan tiedon riittävyys ja luotettavuus, lakien ja ohjeiden noudattaminen sekä omaisuuden ja voimavarojen turvaaminen. Kunnanvaltuusto päättää sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista, ja hallintosääntöön sisällytetään tehtävien ja vastuun jako. Sisäinen valvonta

on osa kunnan johtamisjärjestelmää ja toimii johdon työvälineenä tavoitteiden, prosessien ja riskien arvioinnissa. (Huikko ym. 2021, 59–60.) Riskienhallinta on osa sisäistä valvontaa, ja sen tavoitteena on varmistaa organisaation tavoitteiden saavuttaminen sekä toiminnan jatkuvuus ja häiriötömyys. Riskienhallintaprosessi sisältää riskien tunnistamisen ja kuvaamisen, niiden vaikutusten ja todennäköisyyden arvioinnin, riskien hallinnan eri menetelmillä sekä riskien raportoinnin ja seurannan. (Kuntaliitto 2013, 5.)

Talousarviotavoitteet, perustelut ja tunnusluvut

Kuntaliiton (2022, 10–11) julkaisun mukaan kunnan talousarviotavoitteet määritellään kuntastrategian pohjalta ja ne ohjaavat kunnan toimintaa ja taloutta. Talousarviossa asetetaan tavoitteet, jotka liittyvät kunnan palvelujen tuottamiseen, investointeihin ja talouden tasapainottamiseen. Kunnan toiminnalle asetettavien tavoitteiden tulee olla konkreettisia ja yksiselitteisiä. Tavoitteiden asettamisessa on otettava huomioon kunnan pitkän aikavälin strategiset päämäärät sekä lyhyen aikavälin operatiiviset tarpeet. Kuvio 10 esittää prosessin, jossa kuntastrategia konkretisoituu käytännön toimiksi.



Kuvio 10. Kunnan talouden ja toiminnan ohjauksen tavoitehierarkia (Kuntaliitto 2022, 12).

Talousarvion perusteluissa kuvataan, miksi tietyt tavoitteet on valittu ja miten ne tukevat kunnan strategisia päämääriä. Perusteluissa käsitellään esimerkiksi toimintaympäristön muutoksia, taloudellisia ennusteita ja riskienhallintaa. Lisäksi perusteluissa voidaan korostaa, miten asetetut tavoitteet parantavat kunnan asukkaiden hyvinvointia ja palvelujen laatua. Julkisessa hallinnossa on olennaista löytää käyttökelpoisia tunnuslukuja, jotka auttavat arvioimaan ja ohjaamaan toimintaa. Taloudelliset mittarit ovat hyödyllisiä, mutta vain niillä tunnusluvuilla, joille asetetaan selkeät tavoitteet ja joita seurataan, on todellista merkitystä johtamisessa. (Raudasoja ja Johansson 2009, luku 6.1.)

Toimialan johtoryhmä, tulosalue-/yksikköjohtajat ja sijaiset

Kunnassa voi olla erityinen johtoryhmä päivittäistä johtamista varten. Tämä ryhmä koostuu yleensä virkamiehistä, kuten kaupunginjohtajasta ja eri toimialojen johtajista, sekä johtavista luottamushenkilöistä. Johtoryhmä pystyy reagoimaan nopeasti ja joustavasti erilaisiin ajankohtaisiin ja yllättäviin johtamiskysymyksiin. Lisäksi se voi valmistella hallituksen toimintaa. (Anttiroiko ym. 2007, 72–73.) Kuntien johtamisjärjestelmässä toimialan johtoryhmällä on keskeinen rooli strategisessa ja operatiivisessa johtamisessa. Johtoryhmä vastaa toimialan päivittäisestä johtamisesta, strategian toimeenpanosta ja tuloksellisuuden varmistamisesta. (Kuntaliitto 2019.) Tulosalue- ja yksikköjohtajat vastaavat omien vastualueidensa operatiivisesta johtamisesta. Heidän tehtävänä on varmistaa, että yksiköt toimivat tehokkaasti ja saavuttavat asetetut tavoitteet. Tulosaluejohtajat koordinoivat useiden yksiköiden toimintaa, vastaavasti yksikköjohtajat keskittyvät yksittäisten yksiköiden johtamiseen. Molemmilla on tärkeä rooli henkilöstön johtamisessa, resurssien hallinnassa ja palvelujen kehittämisessä. Sijaiset astuvat johtajien tilalle näiden poissa ollessa ja varmistavat, että toiminta jatkuu keskeytyksettä. Sijaisilla tulee olla riittävä osaaminen ja tietoisuus toimialan ja yksiköiden toiminnasta, jotta he voivat hoitaa tehtävänsä tehokkaasti. (Kuntaliitto 2023c, 7–10.)

Toimialan tulosalueet: palvelusuunnitelman kuvaus, talousarviovuoden ja suunnitelmakauden toiminnalliset muutokset sekä talousarvio ja tunnusluvut

Käyttötalousosassa esitettävä palvelusuunnitelma sisältää kuntalaisten hyvinvointitavoitteet ja riskien hallinnan, jotka ohjaavat tehtäväkohtaista tavoiteasettelua. Suunnitelma voidaan esittää kootuna tehtäväalueen käyttötalousosan alussa tai kunkin tehtävän kohdalla erikseen. (Kuntaliitto 2022, 35.) Raudasoja ja Johansson (2009, luku 6.4.) toteavat, että kunnan kokonaistalouden tunnusluvut ovat keskeisiä säästötoimenpiteiden perustelussa ja päätöksenteossa. Ne auttavat arvioimaan kunnan taloudellista tilaa, vertailemaan sitä muihin kuntiin ja tunnistamaan kehityskohteita.

Esihenkilön on tärkeää tuntea nämä tunnusluvut, jotta hän voi perustella taloudellisia toimenpiteitä alaisilleen ja sidosryhmille.

Delegoinnit toimialoittain

Kunnan valtuusto voi siirtää päätösvaltaansa muille kunnan toimielimille, kuten lautakunnille, yhteistyöorganisaatioille tai yksittäisille virkamiehille tarpeen mukaan. Kunnan toimintaa ohjaavat myös lakiin perustuvat valtion ohjeet ja toimeksiannot, jotka voivat joskus määritellä tarkasti, miten tietyissä päätöksentekotilanteissa tulee toimia. (Anttiroiko ym. 2007, 72.) Päätös- ja toimivallan siirtäminen alemmalle viranomaiselle tai työntekijälle mahdollistaa tehokkaamman päätöksenteon ja toiminnan, kun tehtäviä ja vastuita voidaan jakaa organisaation sisällä (Kuntaliitto 2024c, 8-10). Kuusamon kaupungin toimialakohtaiset delegoinnit on tarkoitus siirtää Excel-taulukkoon, jotta ne saadaan esitettyä selkeämmin. Delegointipäätösten julkaiseminen kaupungin verkkosivuilla perustuu kuntalakiin ja hallintosääntöön. Monet kaupungit, kuten Kouvola (Toimivallan siirtopäätökset/delegoinnit - Kouvolan kaupunki) ja Kalajoki (Hallintosääntö ja delegoinnit - Kalajoki), julkaisevat delegointipäätökset verkkosivuillaan osana avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Ensimmäisessä työpajassa todettiin, että taulukkoa voidaan jatkossa hyödyntää julkaisemalla se kaupungin verkkosivuilla. Kuntaliiton delegointioppaassa (2024c) korostetaan, että delegoinnin tulee olla avointa ja selkeää, jotta kaikki osapuolet ymmärtävät vastuut ja valtuudet.

Toimialan menotositteiden asiatarkastus- ja hyväksymisoikeudet

Menotositteiden asiatarkastus- ja hyväksymisoikeudet ovat keskeinen osa taloushallintoa. Valtiokonttorin ohjeiden mukaan kirjanpitoyksikön on ennen menon maksamista varmistauduttava, että asiakirja, johon meno perustuu, on asiallisesti ja numerollisesti oikea. Asiatarkastajan ja hyväksyjän vastuisiin kuuluu muun muassa varmistaa, että laskutettu summa on tilauksen, sopimuksen tai päätöksen mukainen ja että tavara tai palvelu on vastaanotettu. (Valtiokonttori 2025.)

Käyttötalous kustannuspaikoittain

Käyttötalousosa on kunnan toiminnan ohjauksen keskeinen työkalu, joka sisältää eri tehtäväalueiden määrärahat, tuloarviot ja tavoitteet. Sen avulla jaetaan kunnan määrärahat ja tuloarviot yksiköille, lukuun ottamatta koko kunnan yhteisiä eriä. Kunnat voivat itse määrittää parhaiten sopivan tehtäväaluerakenteen. Käyttötalousosassa asetetaan toimielin- ja tehtäväkohtaiset tavoitteet sekä niihin liittyvät määrärahat ja tuloarviot. Tämä osa on talousarvion laajin ja merkittävin kokonaisuus, joka keskittyy kunnan käyttötalouteen. (Ala-aho ym. 2019, luku 1.5; Heuru ym. 2011, 341–342.)

Investoinnit

Investointiosa toimii investointien hallinnan välineenä, johon budjetoidaan määrärahat ja tuloarviot investointihankkeille ja -hankeryhmille. Kunnat päättävät itse, miten investoinnit ryhmitellään. Investoinnit ovat menoja, jotka tuottavat kunnalle tuloja tai ovat käytössä usean tilikauden ajan. Ne koostuvat aineettomista ja aineellisista hyödykkeistä sekä toimialasijoituksista. Tyypillisiä investointeja ovat esimerkiksi maa-alueiden, rakennusten, yhdyskuntatekniikan ja kunnan toimialaan liittyvien osakkeiden hankinnat. Investointiosan tuloarvioihin sisällytetään investointeihin saadut tuet ja aiempien investointien myynneistä saadut tulot. (Ala-aho ym. 2019, luku 1.5.)

Lisäksi tutkija ehdotti työpajassa, että taulukossa 3 esitetyt osiot siirretään toimialoittain henkilöstön portaaliin, eli Sinettiin.

Taulukko 3. Aihealueet toimialoittain / otsikoittain (Sinetissä).

Kaupungin tilikartta
Käyttötalouden osasto/kustannuspaikat
Palveluluokat linkki
Tunnisteet
Arvonlisäverokannat ja ALV-koodit
Investointiosan osastot, kustannuspaikat, tunnisteet ja investointierittelyt
Taksat ja maksut
Kuusamon kaupungin hallintosääntö

Sinetti on kaupungin henkilöstölle tarkoitettu yhteinen työtila, joka tarjoaa modernit ja joustavat työskentelytilat. Tämä digitaalinen alusta mahdollistaa tehokkaan yhteistyön ja tiedonjaon eri toimialojen välillä. Sinetti parantaa työskentelyn sujuvuutta ja varmistaa, että kaikki tarvittava tieto on helposti saatavilla ja jaettavissa. Kaarlejärvi ja Salminen (2018, 184–186) painottavat, että yksi tehokas tapa jakaa raportteja on käyttää raporttiportaaleja, jotka voidaan integroida organisaation intranettiin. Tällöin henkilöstö voi päästä käsiksi raportteihin, milloin ja missä tahansa kirjautumalla raporttiportaaliin.

Alholan ja Lauslahden (2003, 326) mukaan raporttien jakelutapa määräytyy organisaation käytössä olevien tietojärjestelmien ja käyttäjien osaamisen perusteella. Raportit voivat olla joko paperisia tai

sähköisiä, ja sähköisiä raportteja voidaan muokata ja analysoida. Jakelu voidaan suorittaa paperilla, sähköpostitse tai organisaation intranetin kautta. Kohdeorganisaation esihenkilöiltä saatiin seuraavia vastauksia koskien talousarvion käyttösuunnitelman jakelua:

” No sähköisessä muodossa. Sähköpostin kautta, sinettiin ja pdf:na.” H6

” Sitten voisi olla semmoinen, että jos on digitaalinen, niin sitten siitä pystyisi tavallaan helposti tiettyjä osia tulostamaan mitä koko ajan katsoo aina tarpeelliseksi ja haluaa pitää paperilla, mutta tuota ei se varmastikaan tänä päivänä ole ehdoton edellytys.” H2

” Kirjaversio on edelleen kovassa käytössä, mutta sähköinen versio on myös tärkeä. On kätevää, että käyttösuunnitelma on saatavilla sähköisesti, jotta siihen voi tutustua missä tahansa, vaikka paperiversio ei olisikaan mukana. Molemmat versiot, sekä sähköinen että paperinen, ovat siis tarpeellisia. Jakelukanavista sähköposti on yleisesti käytössä.” H1

Ensimmäiset raporttiversiot kannattaa testata pienellä käyttäjryhmällä, jotta saadaan palautetta sisällöstä, ulkoasusta, ajoituksesta ja jakelusta. Tämä testaus auttaa parantamaan raportteja edelleen. (Alhola & Lauslahti 2003, 326.) Opinnäytetyön tutkija esitteli toisessa työpajassa käyttösuunnitelmamallin, ja samalla testattiin mallin toimivuutta. Myös Kaarlejärvi ja Salminen (2018, luku 7.1.) toteavat, että raporttien jakelu henkilöstön sähköpostiin voi myös toimia raportoinnin automatisoinnilla.

Tutkimuksessa käyttösuunnitelman kehittämisessä hyödynnettiin myös benchmarking-menetelmää. Kaarlejärvi & Salminen (2018, luku 8.1.) toteavat, että benchmarking on menetelmä, jolla arvioidaan oman organisaation suorituskykyä vertaamalla sitä muiden vastaavien organisaatioiden toimintaan. Vertailukohteeksi valittiin Kalajoen kaupunki, jolla on käytössä sama talousraportointijärjestelmä, ja talousarvion käyttösuunnitelma laaditaan sen avulla. Aineistokeruuvaiheessa tutkija oli yhteydessä Kalajoen kaupungin kehittämis- ja laskentapäällikköön ja sai vahvistuksen siitä, että organisaatiossa käyttösuunnitelma laaditaan käytössä olevan talousraportointijärjestelmän kautta. Lisäksi tutkija on vertaillut, miten Oulun ja Kouvolan kaupungit raportoivat talousarvion käyttösuunnitelmia verkkosivuillaan. Tutkimalla muiden kuntien talousarvion käyttösuunnitelmia saatiin arvokasta tietoa siitä, miten eri kunnat ovat ratkaisseet talousarvioon liittyviä haasteita ja kehittäneet innovatiivisia ratkaisuja. Tämä vertailu auttoi tunnistamaan tehokkaita toimintatapoja ja mahdollisia parannuskohteita oman kunnan talousarvion suunnittelussa.

5 POHDINTA

Kuntasektorin digitalisaatio tarjoaa huomattavia mahdollisuuksia palvelun parantamiseen ja toiminnan tehostamiseen. Tämän onnistuminen vaatii kuitenkin vahvaa johtajuutta, riittäviä resursseja, toimivaa infrastruktuuria, tietoturvan ja tietosuojan huomioimista, muutosjohtamisen taitoja sekä eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Kun nämä edellytykset täyttyvät, kuntasektori voi hyödyntää digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia ja vastata paremmin asukkaiden sekä työntekijöiden tarpeisiin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaation talousraportointia erityisesti talousarvion käyttösuunnitelman osalta. Lisäksi pyrittiin selvittämään, miten digitalisaatiota hyödyntämällä voitaisiin parantaa raportointia. Kohdeorganisaatio otti vuosina 2019–2020 käyttöön talousraportointijärjestelmän, joka on tuonut mukanaan monia parannuksia, vaikka sitä käytetäänkin vain tietyissä osioissa. Kuusamon kaupungin vuoden 2025 talousarvion talouspalveluiden tulosalueen tavoitteena on jatkaa talousprosessien automatisointia ja varmistaa taloushallintoprosessien toimivuus kaikissa tilanteissa. Tämän tavoitteen myötä on syntynyt tarve kehittää ja digitalisoida talousarvion käyttösuunnitelmaa. Kehittämisprojektin tuloksena syntyi selkeä ehdotus talousarvion käyttösuunnitelmaksi, joka perustuu teoriaan, organisaation nykytilanteeseen ja kuntaliiton ohjeisiin. Lopputuloksena saatu kehitysehdotus on käyttökelpoinen, ja sen avulla voidaan laatia Kuusamon kaupungin käyttösuunnitelma.

Opinnäytetyön tutkimus tehtiin Kuusamon kaupungin esihenkilöille teemahaastattelujen sekä kyselytutkimuksen avulla. Teemahaastattelut olivat opinnäytetyön merkittävin osa, sillä niiden aikana käytiin syvällisiä ja monipuolisia keskusteluja. Haastattelut tarjosivat mahdollisuuden ymmärtää, miten digitalisaation vaikutus talousraportointiin koetaan eri näkökulmista kaupungin ja toimialojen tasolla. Opinnäytetyön kyselytutkimus suoritettiin Kuusamon kaupungin esihenkilöille. Kyselyllä kerättiin tietoa vastaajien näkemyksistä digitalisoidun talousarvion käyttösuunnitelman sisällöstä. Aineistonkeruussa käytettiin myös benchmarking-menetelmää. Benchmarking-prosessin aikana kerätty tieto mahdollisti oman kunnan talousarvion käyttösuunnitelman vahvuuksien ja heikkouksien arvioinnin suhteessa muihin kuntiin. Tämä tieto tarjosi pohjan kehitystoimenpiteille ja auttoi varmistamaan, että talousarvion suunnittelu ja toteutus perustuivat parhaisiin mahdollisiin käytäntöihin.

Haastattelujen ja kyselytutkimuksen jälkeen analysoitiin saatuja vastauksia. Kyselyn vastaajajoukko oli pieni, koska se lähetettiin vain valikoiduille organisaation esihenkilöille. Kyselytutkimuksen jälkeen pohdin, olisiko pitänyt laajentaa kyselyn vastaajien määrää ja toteuttaa se koko kaupungin henkilöstölle tai niille työntekijöille, joiden käytössä talousarvion käyttösuunnitelma on lähes päivittäin. Kyselyyn vastaajien määrällä olisi merkittävä vaikutus tutkimuksen luotettavuuteen. Suurempi vastaajamäärä vähentää satunnaisvirheiden vaikutusta ja tällöin kyselytutkimuksen tulokset ovat todennäköisemmin edustavia ja heijastavat koko kohderyhmän näkemyksiä ja tuloksia. Lisäksi pohdin lisäkyselyn toteuttamista toimialojen talousarvion käyttösuunnitelman laatijoille sekä talous- ja sihteeripalveluiden henkilöstölle. Kyselyn vastaukset lisäisivät tutkimuksen kattavuutta ja syvyyttä.

Talousarvion käyttösuunnitelman ja talousraportoinnin alkukartoituksessa havaittiin, että talousraportointijärjestelmän kaikkia hyötyjä ei ollut vielä otettu käyttöön. Teemahaastattelujen vastaukset vahvistivat tämän näkemyksen. Näiden lähtökohtien pohjalta opinnäytetyössä keskityttiin tunnistamaan keskeisiä kehitystarpeita ja etsimään ratkaisuja käyttösuunnitelman parantamiseksi. Tutkimuksen mukaan talousraportoinnin digitalisaation tehokas hyödyntäminen vaatii sekä teknisten työkalujen käyttöönottoa että organisaation sisäisten toimintatapojen ja käytäntöjen parantamista. Digitalisaation hyödyntäminen talousraportoinnissa edellyttää henkilöstön osaamisen kehittämistä sekä selkeiden prosessien ja ohjeiden luomista. Näiden toimenpiteiden avulla talousraportointia voidaan tehostaa ja tehdä siitä paremmin organisaation strategisia tavoitteita tukevaa.

Organisaation käytössä oleva talousraportointijärjestelmä tukee sähköistä käsittelyä ja tiedoksiantoa, kattaen osavuosikatsaukset, talousarviot ja tilinpäätökset. Tulevaisuudessa talousarvion käyttösuunnitelma voidaan laatia ja raportoida tämän järjestelmän avulla, mikä tarjoaa tehokkaan tavan hallita talousraportointia. Haastateltavien mielestä Kuusamon kaupungin talousraportointi on kehittynyt huomattavasti. Nykyään suurin osa asiakirjoista kirjoitetaan suoraan talousraportointijärjestelmään, eikä erillisiä Word-dokumentteja enää tarvita. Kehittämisehdotuksena tulisi saada investiohjelman tiedot suoraan talousraportointijärjestelmästä. Tämä helpottaisi työtä huomattavasti. Haastattelujen perusteella on ilmennyt tarve digitaaliseen työkaluun tai raporttiin, jota voitaisiin hyödyntää kuukausittaisessa toimialakatsauksessa. Työkalu voisi tarjota ajantasaista tietoa ja analytiikkaa, joka tukisi päätöksentekoa. Lisäksi se voisi helpottaa muutosten seurantaan toimialalla. Kokonaisuudessaan haastatteluissa korostettiin toistuvasti tarvetta määritellä toimintaohjeet ja yhteiset pelisäännöt talousraportoinnin osalta.

Kuntatalouden erityispiirteiden ymmärtäminen on olennaista talousraportoinnin kehittämässä ja digitalisaation hyödyntämisessä. Talouden seurantaprosessien päätehtäväksi nousi päätöksen tekeminen ajantasaisella tiedolla ja ennusteilla. Ennustettavuuden parantamiseksi on tärkeää löytää paras mahdollinen vaihtoehto, jotta ennusteet olisivat luotettavia. Haastattelujen aikana on tullut esiin arvonlisäverokäsittelyn haaste, joka tällä hetkellä käsitellään taulukkomuodossa. Talousraportoinnin kannalta olisi hyödyllistä, jos arvonlisäverotaulukon voisi integroida johonkin ohjelmaan. Jatkossa voisi harkita nykyisen talousraportointijärjestelmän laajentamista ja, mikäli tällainen ominaisuus on olemassa, sen hyödyntämistä arvonlisäverokäsittelyssä.

Opinnäytetyöhön sopivan aineiston valinta ja riittävä rajausta tekivät tietoperustan luomisesta haastavaa. Alkuvaiheessa tieto oli suppeaa, mikä vaikeutti keskittymistä olennaisiin teemoihin ja hidasti työn etenemistä. Lopulta oli kuitenkin tarpeen tehdä selkeä rajausta ja valita käytettävä tietoperusta hyödyntämällä kuntaliiton julkaisuja. Näin työ pääsi etenemään tavoitteellisesti ja valmistui suunnitellusti. Opinnäytetyöprosessi on kokonaisuudessaan vaatinut tutkijalta kehittämis- ja tutkimusosaamisen kasvattamista sekä oman ajattelun laajentamista. Opinnäytetyön tekeminen on ollut ajoittain haastavaa, mutta samalla mielenkiintoinen ja opettavainen kokemus. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kohdeorganisaatiossa on kiinnostusta jatkaa digitalisaation hyödyntämistä talousraportoinnissa, mutta se vaatii lisää resursseja ja osaamista. Opinnäytetyössä suunniteltu käytösuunnitelma on helppokäyttöinen ja sen sisältöä voidaan tarvittaessa päivittää tulevaisuudessa.

Haastattelut olivat erittäin antoisia, sillä ne tarjosivat tutkijalle mahdollisuuden keskustella aiheesta laajasti ja syventää esiin nousseita teemoja. Jälkikäteen tarkasteltuna teemahaastattelun kysymyksiä olisi voinut vielä tarkentaa, jotta keskustelut olisivat keskittyneet tiiviimmin kehittämistyön keskeisiin osa-alueisiin. Jokaisella haastateltavalla oli oma näkemyksensä aiheesta, mikä teki keskusteluista ainutlaatuisia ja rikastutti aineistoa merkittävästi. Haastateltavien valinta oli tarkkaan harkittua, ja mukaan valittiin esihenkilöt eri toimialoilta, joilla on syvällistä asiantuntemusta ja kokemusta aiheesta. Tämä valinta perustui siihen, että esihenkilöillä on laaja näkemys organisaation toiminnasta ja he pystyivät tarjoamaan arvokkaita näkökulmia talousarvion käytösuunnitelman kehittämiseen. Näin varmistettiin, että haastattelut tuottivat monipuolista ja syvällistä tietoa, joka tukee kehittämistyötä.

Yhteistyö Kuusamon kaupungin esihenkilöiden kanssa on ollut tiivistä, aktiivista ja vastuullista. Työpajojen järjestäminen sekä niissä saatu palaute osoittavat kaikkien osapuolten sitoutumista yhteis-

työhön. Toimeksiantajan tarpeiden huomioiminen ja heidän palautteensa perusteella tehtävät muutokset osoittavat vastuullista ja ammattimaista otetta. Kehittämisehdotusten suunnittelu ja toteutus ovat edenneet suunnitellusti. Digitaalisen käyttösuunnitelman suunnittelu työpajoissa on toteutettu ajallaan, ja lopullinen kehittämissuunnitelma on esitetty ja hyväksytty.

5.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kaikissa tutkimuksissa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, jotta tutkija voi välttää virheiden syntymistä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa tarkalla selostuksella tutkimuksen etenemisestä ja toteuttamisesta (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 227). Laadullisen menetelmän ominaispiirteenä on, että tutkija on hyvin lähellä tutkittavia ja usein osallistuu heidän toimintaansa. Tulosten luotettavuutta voi lisätä tutkimalla ilmiötä eri näkökulmista eli käyttämällä triangulaatiota (Ojasalo ym. 2015, 105). Tuomen ja Sarajärven (2018, 167) mukaan triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten metodien, tiedonlähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Kananen (2017, 70–71) mukaan validiteetti kuvaa tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata, sekä tutkimustulosten luotettavuutta ja pätevyyttä.

Opinnäytetyössä hyödynnetään erilaisten aineistonkeruumenetelmien, tietolähteiden ja teorioiden yhdistämistä. Tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastatteluja, kyselyä sekä järjestettiin kaksi työpajaa organisaation esihenkilöille. Erilaiset tutkimuksessa käytetyt menetelmät mahdollistivat monipuolisen ja syvällisen aineiston keräämisen. Teemahaastattelut tarjosivat syvällistä tietoa osallistujien kokemuksista ja näkemyksistä. Kysely puolestaan täydensi haastatteluista saatua tietoa. Työpajat toimivat vuorovaikutteisina tilaisuuksina, joissa osallistujat pystyivät yhdessä pohtimaan ja kehittämään tutkimusaiheeseen liittyviä ratkaisuja. Näiden kaikkien menetelmien yhdistäminen eli triangulaatio paransi tutkimuksen luotettavuutta, koska se mahdollisti eri lähteistä saadun tiedon vertailun ja vahvisti tutkimustulosten validiteettia. Triangulaation avulla saatiin tunnistaa mahdollisia ristiriitaisuuksia ja varmistettiin, että tutkimustulokset perustuivat monipuoliseen ja kattavaan aineistoon.

Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Opinnäytetyössä tiedonantajien eli organisaation esihenkilöiden valinta oli harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin, jolloin aihetta käsiteltiin riittävän laajasti ja haastattelijalla

oli mahdollisuus esittää tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Näin saatiin varmistettua luotettavaa tietoa suoraan tutkittavilta. Tutkimuksen luotettavuutta lisättiin haastattelukysymysten esitestauksella. Haastattelukysymysten esitestauksessa todettiin, että haastattelun rakenne oli selkeä sekä kysymykset olivat ymmärrettäviä ja loogisesti rakennettuja. Esitestauksen jälkeen tehtiin pieniä muutoksia haastattelukysymyksiin. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville tutustuttavaksi etukäteen. Kanasen (2017, 92) mukaan asianmukainen tutkittavien informointi lisää tutkimusprosessin luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä. Haastateltaville toimitettiin ennen haastatteluja kirje, jossa kerrottiin opinnäytetyön tavoitteista ja sen tuloksista.

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan vaatii tutkijalta kehittämis- ja tutkimusosaamisen kehittymistä sekä oman ajattelun laajentamista. Opinnäytetyön tekijä tutustui taloushallinnon raportointiin ja sen digitalisoinnin aiempaan tutkimustietoon. Lähteenä käytettiin vain alkuperäisiä aineistoja, jotta tiedot ovat luotettavia. Tämän opinnäytetyön tutkimusaineistoksi valittiin ihmisten kokemukset puheen muodossa, jolloin tutkimusaineisto kerättiin haastatteluina. Tutkimuksen haastattelut ja kysely toteutettiin toimeksiantajan organisaatiossa. Haastatteluihin, kyselyyn sekä työpajoihin osallistuivat henkilöt, joilla on tietoa ja kokemusta tutkittavasta asiasta. Näiden toimenpiteiden avulla pyrittiin saavuttamaan tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. Kanasen (2017, 74) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää saturaatiota. Mikäli haastateluaineiston analysoinnissa havaitaan toistuvia vastauksia eikä uusia havaintoja tule, tutkimuksen kylläntymispiste on saavutettu. Saturaation toteamisen edellytyksenä on, että laadullisen aineiston analysointi toteutetaan heti aineiston keräämisen jälkeen. Haastattelujen litterointi ja analysointi nopeasti haastattelujen jälkeen parantaa niiden laatua. Opinnäytetyön haastattelut litterointi ja kyselyn analysointi toteutettiin heti haastattelujen jälkeen. Aineiston analyysin jälkeen voi ilmetä uusia kysymyksiä, jotka oli mahdollista tarkentaa ja esittää uudelleen haastateltaville työpajoissa (Kananen 2014, 76).

Opinnäytetyön tekijällä on laaja-alaista osaamista ja kokemusta kohdeorganisaation talous- ja hallintotehtävissä sekä tuntemusta organisaation toiminnasta, strategiasta ja työyhteisöstä. Opinnäytetyöntekijä tuntee kohdeorganisaation hyvin, joten tutkimusorganisaation tuntemus voidaan nähdä tässä kehittämisprosessissa voimavarana. Ojasalo ym. (2015, 15, 36–37) toteavat, että konstruktiivisen tutkimuksen ongelmanratkaisuun on ehdottomasti oltava vahva teoriapohja. Konstruktiivinen tutkimus vaatii eri vaiheiden dokumentointia, syvällistä teoreettista ja käytännöllistä tiedonhan-

kintaa, ratkaisujen laatimista sekä niiden toimivuuden testausta ja ratkaisuvaihtoehtojen tarkastelua loppuvaiheessa. Tämä lähestymistapa varmistaa, että tutkimuksessa kehitetyt ratkaisut ovat perusteltuja ja toimivia käytännössä.

Interventionistisen tutkimuksen, eli muutokseen pyrkivän tutkimuksen, luotettavuutta voidaan tarkastella tutkimusmenetelmien käytön ja konstruktion onnistumisen kannalta. Interventiotutkimuksessa pyritään mahdollisimman hyvään lopputulokseen eli siihen, että suunniteltu muutos onnistuu. (Kananen 2017, 70.) Kehittämistutkimuksessa luotettavuus tarkoittaa käyttökelpoisuutta eli tutkimuksesta syntyvä tieto on hyödyllinen. Kehittämistoiminnan kannalta luotettavuuden mittarina toimii myös kehittäjien ja toimijoiden sitoutuminen kehittämisprosessiin. Luotettavuuden kannalta on olennaista tietää, missä prosessin vaiheessa toimijat eivät ole aktiivisesti mukana prosessissa. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös työn johdonmukaisuudella, jonka avulla kuvataan prosessin eri vaiheet tutkimuksen tekemisestä ja sen analysoinnista. (Toikko & Rantanen, 122–124.) Kuvion 11 avulla on pyritty kuvaamaan tutkimuksen tekemisen eri vaiheet.



Kuvio 11. Opinnäytetyöprosessin eteneminen.

Opinnäytetyön prosessi aloitettiin marraskuussa 2023 kehittämistehtävän rajauksella, joka jatkui joulukuuhun 2023 asti. Työn aiheesta, aikataulusta ja tarvittavista resursseista keskusteltiin toimeksiantajan kanssa, jotta kaikki osapuolet ovat tietoisia kehittämistehtävän tavoitteista ja aikarajoista. Tutkimuksen toteutukseen osallistuivat Kuusamon kaupungin esihenkilöt, mikä antoi tutkijalle arvokasta tukea ja mahdollisuuden ymmärtää toimeksiantajan tarpeet syvällisemmin. Tammikuussa 2024 pidettiin aloitusseminaari, jossa esitettiin tutkimussuunnitelma. Seminaari tarjosi mahdollisuuden esitellä opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset, jotta prosessi saataisiin käyntiin selkeillä suunta- viivoilla. Aloitusseminaarin palautteen pohjalta tutkimuskysymykset tarkennettiin. Helmikuussa 2024 keskityttiin valmisteluihin, joka sisälsi tarvittavan materiaalin hankinnan ja siihen tutustumisen. Materiaalin hankinta oli tärkeää, jotta kaikki tarvittavat resurssit olisivat käytettävissä prosessin seuraavia vaiheita varten. Sen jälkeen aloitettiin opinnäytetyön teoreettisen osan kirjoittaminen ja samalla suunniteltiin haastattelukysymyksiä ja valmistettiin kyselyä.

Toukokuussa esitettiin ohjausseminaarissa opinnäytetyössä käytetyt aineistonkeruun ja kehittämistyön menetelmät ja saatiin ohjausta jatkotoimenpiteisiin. Kesäkuussa 2024 pidettiin keskustelu toimeksiantajan kanssa, jossa käytiin läpi kehittämistyön tilanne ja suunniteltiin seuraavia askeleita. Kesä- ja heinäkuussa 2023 suoritettiin aineistonkeruu, joka sisälsi haastattelukysymysten esittämisen, kyselyn ja teemahaastattelut. Haastattelujen aineisto purettiin ja analysoitiin mahdollisimman pian, jotta saatiin nopeasti käsitys kerätystä tiedosta. Kyselyn tulokset koottiin Excel-tiedostoon, mikä mahdollisti niiden selkeän analysoinnin ja vertailun. Näiden vaiheiden jälkeen aloitettiin ehdotusten suunnittelu talousarvion käyttösuunnitelman kehittämiseksi ensimmäistä työpajaa varten, hyödyntäen Canva-sovelluksen visualisointityökalua. Joulukuussa 2024 ja huhtikuussa 2025 pidettiin kaksi työpajaa tutkimukseen osallistuvien esihenkilöiden kanssa. Ensimmäisessä työpajassa tukija esitti haastattelujen ja kyselyn tulokset sekä mallin talousarvion käyttösuunnitelmalle. Työpajaan osallistujien kehittämissuunnitelmien ja kommenttien pohjalta tehtiin muutoksia. Toisessa työpajassa tutkija esitti lopullisen kehittämissuunnitelman digitalisoinnille. Valmis opinnäytetyö esiteltiin esitysseminaarissa toukokuussa. Seminaarista saadun palautteen perusteella tehtiin viimeiset korjaukset opinnäytetyön kirjalliseen raporttiin.

Opinnäytetyöprosessi on edennyt suunnitellusti ja aikataulussa on pysytty hyvin. Kaikki vaiheet, alkaen kehittämistehtävän rajauksesta esitysseminariin asti, on toteutettu ajallaan. Opinnäytetyö on edennyt itsenäisesti, mutta työ ohjaajan ja toimeksiantajan ohjausta on hyödynnetty tarpeen mukaan. Opinnäytetyön luotettavuutta voidaan arvioida myös tarkastelemalla sen tuloksena syntyneen talousarvion käyttösuunnitelman käytännön hyödyllisyyttä ja toteuttamiskelpoisuutta.

Opinnäytetyön tutkimuksesta saadun tiedon käyttökelpoisuutta ja siirrettävyyttä arvioi toimeksiantaja.

5.2 Tutkimuksen eettisyys

Tieteellisen tutkimuksen normit käsittelevät työelämälähtöistä kehittämistyötä tutkimuseetikassa. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden on tiedettävä, mistä tutkimuksesta on kyse ja mitkä ovat sen tavoitteet sekä ymmärrettävä, mikä on heidän roolinsa organisaation toiminnan edistävässä hankkeessa. (Ojasalo ym. 2015, 48). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ”Hyvä tieteellisen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely” (HTK 2023) ohjeistuksen mukaan tutkimuseetikalla tarkoitetaan eettisesti vastuullisten ja oikeiden toimintatapojen noudattamista tutkimustoiminnassa sekä loukkausepäilyn käsittelemistä asiantuntevasti ja oikeudenmukaisesti. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu asiantuntijoiden sekä tutkijoiden noudattaminen tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, tarkkuutta tutkimustyössä ja yleistä huolellisuutta, tulosten esittämisessä ja tallentamisessa sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Kehittämistyötä tehtäessä huomioidaan tietosuojan asetukset ja määräykset. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.)

Opinnäytetyön tekijän työsuhde toimeksiantajaan voi vaikeuttaa objektiivisuuden säilyttämistä tutkimuksessa. Tämä saattaa johtaa siihen, että tekijä tiedostamattaan voi suosia toimeksiantajan näkökulmaa. Siksi on tärkeää, että opinnäytetyö perustuu ainoastaan tutkittuun tietoon eikä oletuksiin. Tutkimusta tulee lähestyä määritellyn tutkimusongelman kautta sekä tulosten on perustuttava luotettaviin lähteisiin, kuten haastatteluista ja kyselytutkimuksesta saatuihin tietoihin. Näin varmistetaan tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten ja tutkimuksen toteutuksen tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä sekä käyttää eettisesti hyväksyttäviä tiedonhankinta- ja keräysmenetelmiä, jotta tutkimus olisi luotettava ja eettinen (Vilka 2021, 41). Opinnäytetyön tietoperustan rakentaminen perustuu aikaisempaan tietoon, eli tutkimusaihetta koskevaan kirjallisuuteen, suomen- ja vieraskielisiin artikkeleihin, tutkimustuloksiin ja luotettaviin sähköisiin aineistoihin. Teoreettinen viitekehys muodostuu tutkijan jatkuvasta reflektoinnista suhteessa tutkimuskysymykseen ja löydettyyn aineistoon. Tämä prosessi mahdollistaa syvällisen ymmärryksen tutkimusaiheesta ja auttaa määrittämään tutkimuksen suuntaa ja tavoitteita.

Opinnäytetyön vahvana tietolähteenä toimivat Kuntaliiton julkaisut, jotka käsittelevät kuntien taloussuunnittelua ja taloushallintoa. Näiden julkaisujen avulla voidaan varmistaa, että opinnäytetyössä käytetyt menetelmät ja lähestymistavat ovat ajantasaisia ja luotettavia. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat digitalisuus, kunnan talousraportointi, digitaalinen talousraportointi ja talousarvion käyttösunnitelma. Näiden käsitteiden selkeä määrittely ja käyttö tutkimuksessa auttavat jäsentämään tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja tuovat esiin tutkimuksen keskeiset teemat. Opinnäytetyötä tehdessään tutkija pyrki käyttämään selkeää ja oikeanlaista tiedonhakua. Aineistoa etsittiin luotettavista ja tieteellisistä julkaisuista lähdekritiikkiä huomioiden.

Hirsijärven ym. (2007, 23) mukaan eettisten periaatteiden tunteminen ja niiden mukaan toimiminen on jokaisen tutkijan vastuulla. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 155–156) toteavat, että ihmisoikeudet muodostavat ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettisen perustan. Tutkittavien henkilöiden suojaan kuuluu, että tutkija selvittää osallistujille tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit sekä luottamuksellisuus. Haastattelussa haastatteliija selvästi ohjaa keskustelua, koska haastattelun tavoitteena on kehittämistehtävän ratkaisua edistävän aineiston kerääminen (Ojasalo ym. 2015, 108). Lisäksi tutkittavien on ymmärrettävä, että osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista ja yksilöllillä on oikeus kieltäytyä osallistumasta siihen. Tutkijan on omalta osalta varmistettava, että antaessaan suostumuksen osallistuja tietää, mistä tutkimuksesta on kyse.

Opinnäytetyön työstämisessä tutkija toimi eettisten toimintaperiaatteiden mukaisesti. Ennen keruun aloittamista huolehdittiin tieteelliseen toimintaan liittyvistä mahdollisesti tarvittavista luvista ja suostumuksista sekä aineistojen omistus- ja käyttöoikeuksista, käsittelystä ja säilyttämisestä. Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena on Kuusamon kaupungin organisaatio, sen toiminta ja organisaation henkilöstö. Hyvän tutkimustavan mukaisesti kehittämistyön toimeksiantajalta haettiin tutkimuslupa keväällä 2024, joka noudattaa tutkimuseettisiä periaatteita ja hyvää aineistohallintatapaa. Ennen tutkimusprosessin käynnistämistä sovittiin toimeksiantajan kanssa keskeisistä opinnäytetyöhön liittyvistä asioista kuten: aiheesta ja aikataulusta, ohjauksesta, tausta-aineistosta ja sen käyttöoikeuksista, opinnäytetyössä syntyvistä tuloksista, vastuusta ja henkilötietojen käsittelystä. Kaikkeen kehittämistyössä kerättyyn dataan pyydettiin osallistujilta kirjallinen suostumus haastatteluun sekä aineiston tallentamiseen.

Opinnäytetyöhön liittyvät haastattelut käsiteltiin tutkimusetiikan periaatteiden mukaisesti eli niin, että haastateltaville ei aiheutunut vahinkoa eikä heitä voitu tunnistaa aineistosta. Aineisto hävitettiin

poistamalla tiedostot opinnäytetyön valmistuttua. Teemahaastattelujen ja kyselyn aineiston käsittelyssä noudatettiin voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä sekä salassapittoa, luottamuksellisuuden ja vaitiolon liittyviä velvoitteita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.) Sarajärven ja Tuomen (2018, 86) mukaan haastateltaville suositellaan toimittamaan kysymykset ja haastattelun teemat tutustuttavaksi etukäteen. Haastatteluihin osallistuville henkilöille toimitettiin allekirjoitettavaksi suostumuslomakkeen, jonka liitteenä oli tiedote opinnäytetyön aiheesta ja tavoitteista. Haastatteluihin osallistuville esihenkilöille toimitettiin sähköpostitse viikko ennen haastattelua kysymykset teemoittain. Opinnäytetyön haastattelujen ja kyselyn tulokset käsiteltiin anonyymisti, joten tutkimuksen tulosten analysoinnissa ja raportoinnissa käytettyjä lainauksia ei voi yhdistää tiettyyn henkilöön. Tutkimuksessa muodostunut aineisto säilytettiin asianmukaisesti ja huolisesti.

Hyvä tutkimussuunnitelma on keskeinen osa prosessia, samalla se ohjaa tutkimuksen toteutusta ja auttaa varmistamaan, että kaikki vaiheet suoritetaan eettisesti ja systemaattisesti. Raportoinnin täytyy olla tarkkaa ja läpinäkyvää, tällöin lukija pystyy seurata tutkimuksen etenemistä ja arvioida sen luotettavuutta. Tutkimusprosessin avoimuus, kuten aineiston ja menetelmien tarkka kuvaus, parantaa tutkimuksen uskottavuutta.

LÄHTEET

Accado 2025. Talousraportointi: Tärkeimmät asiat, jotka sinun tulisi tietää. Hakupäivä 22.2.2025.

<https://accado.fi/blogi/talousraportointi-tarkeimmat-asiat-jotka-sinun-tulisi-tietaa/> .

Ala-aho, Virpi, Leppänen, Pasi & Oulasvirta, Lasse 2019. Tarkastus ja arviointi kunnissa ja kuntayhtymissä. Helsinki: Alma Talent.

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.–4.painos. Vantaa: WSOY.

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2005. Taloutta johtamista varten – esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Prima Oy.

Anttiroiko, Ari-Veikko, Haveri, Arto, Karhu, Veli, Rynänen, Aimo & Siltonen, Pentti 2007. Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Biehl, Henrike, Bleibtreu, Christopher & Stefani, Ulrike 2024. The real effects of financial reporting: Evidence and suggestions for future research. Journal of International Accounting, Auditing and Taxation. Hakupäivä 13.5.2024. <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2023.100594> .

Digibarometri 2023. Data, tekoäly ja talouskasvu. Hakupäivä 22.2.2025. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/Digibarometri-2023.pdf> .

Gfoa 2025. Best Practices, Financial Forecasting in the Budget Preparation Process. Hakupäivä 22.2.2025. <https://www.gfoa.org/materials/financial-forecasting-in-the-budget-preparation-process> .

Gotthardt, Max, Koivulaakso, Dan, Paksoy, Okyanus, Saramo, Cornelius, Martikainen, Minna & Lehner, Othmar. 2020. Current state and challenges in the implementation of smart robotic process automation in accounting and auditing. ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives 9(1), 90-102. <https://www.acrn-journals.eu/resources/jofrp09g.pdf> .

Hallintosääntö 2023. Kuusamon kaupunki. Hakupäivä 13.5.2024. https://kuusamo.tweb.fi/ktweb-scr/pk_asil_tweb.htm?bid=2539 .

Harjula, Heikki & Prättälä, Kari 2015. Kuntalaki – Tausta ja tulkinnat. Helsinki: Alma Talent.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Heuru, Kauko, Mennola, Erkki & Ryytänen, Aimo 2011. Kunta - Kunnallisen itsehallinnon perusteet. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Huikko, Katariina, Korento, Sari, Korhonen, Minnamaria, Lehtonen, Sanna, Lindberg, Erja, Mehtonen, Mikko, Montell, Pekka, Punakallio, Minna, Soosalu, Ilari, Strandberg, Benjamin, Vaine, Jari, Vuorento, Reija & Ylitalo, Marja-Liisa 2021. Kuntatalous – monen muuttujan summa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Hyvärinen, Matti & Löyttyniemi, Varpu 2005. Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Teoksessa Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? (toim. Ruusuvoori, Johanna & Tiittula, Liisa. Tampere: Vastapaino. 223–241.)

Hämäläinen, Virpi, Maula, Hanna & Suominen, Kimmo 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.

Ikäheimo, Seppo, Malmi, Teemu & Walden, Risto 2024. Yrityksen laskentatoimi. 9., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Ilmarinen, Vesa & Koskela, Kai 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.

Kaarlejärvi, Sanna & Salminen, Tero 2018. Älykäs taloushallinto. Automaation aika. Helsinki: Alma Talent.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Knudsen, Dan-Richard 2020. Elusive boundaries, power relations, and knowledge production: A systematic review of the literature on digitalization in accounting. Hakupäivä 13.5.2024. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2019.100441> .

Kuntalaki 410/2015. Hakupäivä 13.5.2024. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410> .

Kuntaliitto 2013. Kuntalain sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa koskevien säännösten toimenpano. Korento, Sari & Ylitalo, Marja-Liisa. Hakupäivä 17.11.2024. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Sisainen_valvonta_09122013.pdf .

Kuntaliitto 2017. Kuntastrategiat digitalisaation ohjausvälineenä. Räsänen, Isamaria, Oikarinen, Tommi, Vartiainen, Niko & Voutilainen, Tomi. Hakupäivä 11.5.2024. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2017/1848-kuntastrategiat-digitalisaation-ohjausvalineena-acta-nro-267> .

Kuntaliitto 2019. Ammatillinen johtaminen. Hakupäivä 18.11.2024. <https://www.kuntaliitto.fi/kuntajohtaminen-ja-digitalisaatio/kuntajohtaminen/ammattillinen-johtaminen> .

Kuntaliitto 2021. Kuntien digitalisaatiokartoitus 2021. Hakupäivä 11.6.2024. <https://www.kuntaliitto.fi/tietotuotteet-ja-palvelut/verkojulkaisut/kuntien-digitalisaatiokartoitus-2021/34-digitalisaatiomuuttaa-kuntaorganisaatioiden-johtamista> .

Kuntaliitto 2022. Kunnan ja kuntayhtymän talousarvio ja -suunnitelma. Korento, Sari & Ylitalo, Marja-Liisa. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2022/2165-kunnan-ja-kuntayhtymän-talousarvio-ja-suunnitelma> .

Kuntaliitto 2023a. Sanna Lehtonen. Hakupäivä 13.5.2024. <https://twitter.com/SKlehtonen/status/16793247.73271105536> .

Kuntaliitto 2023b. Budjetointi ja taloussuunnittelu. Hakupäivä 18.11.2024. <https://www.kuntaliitto.fi/talous-ja-elinvoima/budjetointi-ja-taloussuunnittelu> .

Kuntaliitto 2023c. Kuntien johtavien viranhaltijoiden tunteet ja kokemukset poliittisessa päätöksentekoprosessissa. Sipilä, Jenni. Hakupäivä 10.11.2024. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2023/2256-kuntien-johtavien-viranhaltijoiden-tunteet-ja-kokemukset-poliittisessa> .

Kuntaliitto 2024a. Kuntien digitalisaatiokartoitus. 7. Digipalveluiden kehittäminen. Hakupäivä 22.2.2025. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/digitalisaatiokartoitus-2024> .

Kuntaliitto 2024b. TE-palvelut 2024-uudistuksen toimeenpanon käsikirja. 7.2 Palvelujen suunnittelu sekä huomioiminen kuntien hallintosäännössä ja talousarviossa. Hakupäivä 18.11.2024. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/TE-palvelut2024-uudistuksen-kasikirja/7-2-palvelujen-suunnittelu> .

Kuntaliitto 2024c. Delegointiopas: Päätös- ja toimivallan siirtäminen kunnassa. Hakupäivä 22.2.2024. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2024/2271-delegointiopas-paatos-ja-toimivallan-siirtaminen-kunnassa> .

Kuntaliitto 2025. Kirjanpito ja tilinpäätös. Hakupäivä 25.2.2025. <https://www.kuntaliitto.fi/talous-ja-elinvoima/kirjanpito-ja-tilinpaatos> .

Kunta-AURA – talousraportoinnin käsikirja 15.11.2023. Valtiokonttori. Hakupäivä 13.5.2024. <https://cdn.valtiokonttori.fi/wordpress/2020/04/Kunta-AURA-kasikirja-15.11.2023.pdf> .

Kuusamo 2024. Talouspalvelut. Hakupäivä 10.11.2024. <https://www.kuusamo.fi/kaupunki-ja-hallinto/asiointi/talouspalvelut/> .

Kuusamon kaupunginhallitus 15.12.2021. Pöytäkirja § 254. Hakupäivä 13.5.2024. https://kuusamo.tweb.fi/ktwebscr/pk_asil_tweb.htm?bid=1413

Kuusamon kaupunginhallitus 25.9.2023. Pöytäkirja § 171. Hakupäivä 22.2.2025. https://kuusamo.tweb.fi/ktwebscr/pk_attn_tweb.htm?id=137048 .

Kuusamon kaupunginhallitus 10.12.2024. Pöytäkirja § 57. Hakupäivä 22.2.2025. <https://kuusamo.tweb.fi/ktwebscr/filesHOW?doctype=3&docid=208210&version=1> .

Kuusamon kaupunginvaltuusto 28.9.2020. Pöytäkirja § 44. Hakupäivä 13.5.2024. https://kuusamo.tweb.fi/ktwebscr/pk_asil_tweb.htm?bid=424 .

Kuusamon kaupunginvaltuusto 20.12.2022. Pöytäkirja § 75. Hakupäivä 13.5.2024. https://kuusamo.tweb.fi/ktwebscr/pk_asil_tweb.htm?bid=2539 .

Kuusamon kaupunginvaltuusto 12.12.2023. Pöytäkirja § 59. Hakupäivä 10.11.2024. <https://kuusamo.tweb.fi/ktwebscr/fileshow?doctype=3&docid=149971&version=1> .

Lauslahti, Sanna 2003. Menestyvä kunta. Kuntalaislähtöinen talousjohtaminen. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Lindgren, Jaakko, Mokka, Roope, Neuvonen, Alekski & Toponen, Antti 2019. Digitalisaatio. Murroksen koko kuva. Helsinki: Tammi.

Maury, Maarika, Loukomies, Tuomo & Bärlund, Aija 2017. Kunnat kuntoon. Helsinki: Kisspublishing.

Määttä, Seppo & Ojala, Timo 2001. Tasapainoisen onnistumisen haaste: Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Helsinki: Oy Edita AB.

Möller, Klaus, Schäfer, Utz & Verbeeten, Frank 2020. Digitalization in management accounting and control: an editorial. Journal of Management Control, osa 31, 1–8. Hakupäivä 9.11.2024. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00300-5> .

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Parviainen, Päivi, Tihinen, Maarit, Kääriäinen, Jukka & Teppola, Susanna 2017. Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. International Journal of Information Systems and Project Management, 5(1), 63-77. <https://revistas.uminho.pt/index.php/ijsipm/article/view/3856/3909> .

Raudasoja, Kaisa & Johansson, Marja-Leena 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Alma Talent.

Taloustutka 2025. Tunnusluvut. Tilinpäätösanalyysi tutuksi. Hakupäivä 22.2.2025. <https://product.taloustutka.fi/tunnusluvut-etusivu/> .

Tietoarkiston Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Hakupäivä 13.5.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/> .

Toikko, Tomi & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere university press. Hakupäivä 13.5.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4> .

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Hakupäivä 13.5.2024. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf .

Valli, Raine toim. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Valtiokonttori 2025. Menotositteiden asiatarkastus ja hyväksyntä. Hakupäivä 22.2.2025. <https://www.valtiokonttori.fi/maaraykset-ja-ohjeet/menotositteiden-asiatarkastus-ja-hyvaksynta/> .

Valtionvelka 2025. 3. Digitalisaatio mahdollistaa julkisen sektorin uudistumisen. Hakupäivä 22.2.2025. <https://www.valtionvelka.fi/annualreview2020/digitalisaatio-mahdollistaa-julkisen-sektorin-uudistumisen/> .

Vehkalahti, Kimmo 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura. Hakupäivä 15.10.2024. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content> .

Vilkkä, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkkä, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Voutilainen, Tomi 2023. Digitaalisten palvelujen sääntely. Helsinki: Alma Talent.

Whatfix 2024. 11 Critical Digital Transformation Challenges to Overcome. Hakupäivä 10.11.2024. <https://whatfix.com/blog/digital-transformation-challenges/> .

Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän puolivuosi- ja neljännesvuosikatsausten laadinnasta 2020. Kuntaliitto. Hakupäivä 11.5.2024. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2020/2085-yleisohje-kunnan-ja-kuntayhtymän-puolivuosi-ja-neljännesvuosikatsausten> .

Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimisesta 2020. Kuntaliitto. Hakupäivä 12.5.2024. <file:///C:/Users/MKHVES01/Downloads/2084-Yleisohje-tilinpaatoksen-ja-toimintakertomuksen-laatimisesta-2020.pdf> .

LIITTEET

Tiedote haastateltavalle	liite 1
Haastattelukysymykset	liite 2
Saate kyselystä	liite 3
Webropol kysely	liite 4
Suostumus haastatteluun	liite 5
Työpajojen I ja II kooste	liite 6

Hyvä Kuusamon kaupungin työntekijä,

Digitalisaatio on muuttanut kuntien taloushallinnon ja raportoinnin. Se on tuonut mukanaan useita positiivisia muutoksia, kuten automatisoinnin, reaaliaikaisen seurannan ja paremman tietoturvan. Manuaalisten prosessien automatisointi on vähentänyt virheitä ja nopeuttanut talousraporttien laatimista. Digitaaliseksi taloushallinnoksi kutsutaan taloushallintoa, jossa kaikki tietovirrat ja käsitteilyvaiheet automatisoitu sekä niiden käsittely tapahtuu digitaalisessa muodossa. Sujuvan raportointityökalujen käyttöönottoa edistävät toimivat organisaation operatiiviset talousprosessit, toimintatavat ja laskentarakenteet. Taloushallinnon digitalisoinnilla ja automatisoinnilla on voimaksa vaikutus taloushallinnon organisointiin. Digitalisuuden vaikutuksella taloushallinnon prosessit organisaatiossa keskitetään, jolloin yhtenäisistä prosesseista saadaan enemmän hyötyä tehokkuudesta. Laajemmin tarkasteltuna taloushallinnon digitalisointi edistää julkisen sektorin tuottavuutta ja kuntien elinvoimaa parantamalla kunnan yritysten kilpailukykyä.

Opiskelen Oulun ammattikorkeakoulussa taloushallinnon kehittämisen tutkinto-ohjelmaa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Koulutuksen aikana toteutetaan työelämälähtöinen opinnäytetyö. Kehittämiskohteena opinnäytetyössäni on kunnan talousarvion käyttösuunnitelma ja sen digitalisointi. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää johdon raportoinnin kehittämismahdollisuudet digitalisaatiota hyödyntämällä sekä kehittää organisaation talousraportointia talousarvion käyttösuunnitelman osalta.

Kunnan talousarvioprosessin merkittävin täytäntöönpanotoimen vaihe on talousarvion käyttösuunnitelman vahvistaminen, joka kuuluu kunnanhallitukselle, lautakunnille tai viranhaltijoille. Käyttösuunnitelmalla tarkoitetaan tehtävän käyttötalousosan jakamista osatehtäville osatavoitteiksi, osatuloarvioiksi ja osamäärärahoiksi. Kunnan talousarvion käyttösuunnitelma kuuluu lakisääteisiin raporteihin, joilla on monia erilaisia käyttötarkastuksia ja käyttäjiä.

Opinnäytetyön lähestymistapa on konstrukttiivinen tutkimus ja aineistonkeruuna käytetään teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua. Tavoitteena on, että kaikista teemoista haastateltava antaa oman kuvauksen ja näkemyksen. Teemahaastatteluihin osallistuvat organisaation eri toimialojen esihenkilöt. Tutkimukseen tarvittava aineisto kerätään haastattelujen lisäksi esihenkilöille järjestettävissä työpajoissa. Työpajoja pyritään järjestämään kehittämisprosessin eri vaiheissa.

Osallistuminen tutkimukseen on täysin vapaaehtoista. Haastateltavalla on tutkimuksen aikana oikeus kieltäytyä tutkimuksesta ja keskeyttää tutkimukseen osallistuminen missä vaiheessa tahansa. Nauhoitettu haastatteluaineisto käsitellään ehdottoman luottamuksellisena. Haastatteluaineisto käsitellään ja säilytetään tietoturvalisesti opinnäytetyön tekijän tietokoneella salasanalla suojattuna. Haastattelut käsitellään tutkimusetiikan periaatteiden mukaisesti eli niin, että haastateltaville ei aiheudu vahinkoa eikä heitä voida tunnistaa aineistosta. Aineisto hävitetään poistamalla tiedostot opinnäytetyön valmistuttua.

Kehittämistyön tulokset pyritään julkaisemaan keväällä 2025 työpajassa. Opinnäytetyö julkaistaan keväällä 2025 Theseus -tietokannassa, joka on kaikille avoin. Vastaa mielellään kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiin. Tervetuloa osallistumaan haastatteluun!

Ystävällisin terveisin,

Marta Khvesko

Oulun YAMK-tutkinnon opiskelija, c3khma00@students.oamk.fi

Osio 1 Talousraportointi ja digitalisaatio

Mikä on toimiala/yksikkö, jossa työskentelet ja mikä on tehtävänkuvaa sekä työkokemus vuosina?

Mitä talousraportteja yksikössä tuotetaan tai millaisiin talousraportointiprosesseihin osallistut? Talousraportointimuodot.

Miten tulosityksikkö/-alue/organisaatio hyötyy talousraportoinnista?

Minkälaista talouteen liittyvää tietoa tarvitse päätöksenteon ja johtamisen tueksi? Jos sellaista on saatavilla, mitkä talousraportit tukevat sitä?

Minkälaisia haasteita on tulosityksikön/-alueen/organisaation talousraportoinnissa?

Mitkä asiat koet tärkeäksi organisaation talousraportointi prosesseissa? Miksi?

Miten kunnan talousraportointi on muuttunut viimeisien vuosien aikana digitalisaation myötä?

Mitä hyötyä on mielestäsi digitaalisessa talousraportoinnissa? Entä haasteita?

Miten talousraportointiprosessia yksikössä/koko organisaation tasolla voidaan parantaa?

Osio 2 Talousarvion käyttösuunnitelma

Miten talousarvion käyttösuunnitelma tukee kunnan strategisten tavoitteiden toteuttamista?

Kuinka sidosryhmät ja henkilöstö osallistuvat käyttösuunnitelman suunnitteluun?

Mitkä ovat tärkeimmät toiminta-alueet, joihin käyttösuunnitelman tulisi keskittyä?

Miten käyttösuunnitelmassa huomioidaan muuttuvat olosuhteet ja tarpeet?

Millaisena koet toimialan nykyisen talousarvion käyttösuunnitelman? (mm. sisältö, hyödyllisyys, käytännöllisyys)

Miten toimialalla toteutetaan talousarvion käyttösuunnitelman laatimisen?

Miten talousarvion käyttösuunnitelman laadintaprosessia voidaan parantaa?

Millainen on talousarvion käyttösuunnitelma, joka palvelee kaikkia sidosryhmiä?

Miten digitalisaatiota voidaan hyödyntää talousarvion käyttösuunnitelman laadintaprosessissa ja täytäntöönpanossa?

Mitä haasteita digitalisaatio voi aiheuttaa laadintaprosessiin?

Millaisessa muodossa haluaisit talousarvion käyttösuunnitelman käyttöösi?

Palautetta ja kehitysehdotuksia talousraportoinnista tulosityksikön/-alueen/organisaation tasolla.

TIEDOTE KYSELYSTÄ

LIITE 3

Hei!

Alla oleva kysely liittyy talousarvion käyttösunnitelman kehittämiseen. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa käyttösunnitelman sisältöä.

Valitsethan jokaisesta kohdasta yksi vaihtoehto. Otsikoiden alle on lisätty tyhjät kentät, sinne voi kirjoittaa mahdolliset kommentit. Vastamiseen kuluu aikaa noin 5 minuuttia. Kyselyyn pääset vastaamaan viestin lopussa olevan linkin kautta.

Kiittäen

Marta Khvesko

KYSELY

LIITE 4

Talousarvion käyttösuunnitelma

Kyllä = lisätään sisältöön/sisällysluetteloon

Ei= jätetään pois

Eri kanava= tieto/taulukko verkossa esim. Sinetti

	Kyllä	Ei	Eri kanava
Toimialan organisaatiokaavio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimialan lautakunnan/hallituksen jäsenet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimialan palvelusuunnitelman kuvaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talousarviovuoden ja suunnitelmakauden painopiste- alueet ja toiminnalliset muutokset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimialan käynnissä olevat hankkeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäinen valvonta ja riskienhallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talousarviotavoitteet ja tunnusluvut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimialan organisointi (toimialajohtaja, johtoryhmä, tulosalue-/yksikköjohtajat ja sijaiset, riskienhallintaryhmä, yhteistyötoimikunta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegointi (toimivalta, hankintavaltuudet, avustukset, tarjosten avaaminen, irtaimen omaisuuden hallinta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laskujen hyväksymisoikeudet ja valtuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laskujen asiataarkastajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arkistovastuuhenkilöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimialan tulosalueet (palvelusuunnitelman kuvaus, talousarvio ja tunnusluvut)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimialan osasto-/kustannuspaikkakartta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilikartta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimialan tunnisteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laskujen tiliöinnin palveluluokat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investointierittelyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investointien tunnisteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investointitilit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvonlisäverokannat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ALV-koodit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttötalousosa kustannuspaikoittain (talousarvio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimialan investoinnit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investointiosan osastot ja kustannuspaikat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taksat ja maksut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matkustusohje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lisättäviä tai poistettavia asioita käyttösunnitelmasta:

Lupa haastatteluaineiston hyödyntämiseen tutkimus- ja kehittämistarkoituksessa**Opinnäytetyö ”Kunnan talousarvion käyttösuunnitelman kehittäminen ja digitalisointi”**

Annan luvan hyödyntää haastatteluaineistoa tutkimus- ja kehittämistarkoituksiin Kuusamon kaupungin toimesta siten, että yksittäisen vastaajan tietoja ei voida tutkimustuloksista tunnistaa. Opinnäytetyön ohjaajana toimii KTM, lehtori Erkki Raudaskoski. Opinnäytetyöstä saa lisätietoa ”Tiedote haastateltavalle”.

Osallistuminen tutkimukseen on täysin vapaaehtoista. Tutkittavilla on tutkimuksen aikana oikeus kieltäytyä tutkimuksesta ja keskeyttää tutkimukseen osallistuminen missä vaiheessa tahansa. Nauhoitettu haastatteluaineisto käsitellään ehdottoman luottamuksellisena. Haastatteluaineisto käsitellään ja säilytetään tietoturvalisestisesti opinnäytetyön tekijän tietokoneella salasanalla suojattuna.

Haastattelut käsitellään tutkimusetiikan periaatteiden mukaisesti eli niin, että haastateltaville ei aiheudu vahinkoa eikä heitä voida tunnistaa aineistosta. Aineisto hävitetään poistamalla tiedostot opinnäytetyön valmistuttua.

Opinnäytetyön tehtäessä huomioidaan tietosuojan asetukset ja määräykset.

Haastattelu: Microsoft Teams-palaveri XX.XX.2024 klo XX.XX

Haastatteluun osallistujan nimi: _____

Kuusamossa _____ 2024 _____

allekirjoitus

Opinnäytetyötekijän nimi

Marta Khvesko, c3khma00@students.oamk.fi

Työpaja I 2.12.2024 klo 12–13

Kuvaus hankkeesta ja sen tavoitteista, haastattelujen ja kyselyn tulokset, esihenkilöiden ja tutkijan ehdotukset.

Mikä on käyttösuunnitelma?

Tavoitteet

Nykytilanne

Kysely ja sen tulokset

Haastattelut

Nykyinen käyttösuunnitelma ja laadintaprosessi

Käyttösuunnitelman tärkeimmät osa-alueet

Hyödyt & haasteet

Digitaalinen käyttösuunnitelma - millainen on?

Uusi prosessi - kehittämissuositus

Nykyinen prosessi vs uusi prosessi

Käyttösuunnitelman sisältö

Työpaja II 14.4.2025 klo 12.15-13

Kuvaus hankkeesta ja sen tavoitteista, tutkijan käyttösuunnitelman esitys sekä muut talousraportointiin liittyvät kehittämissuositukset.