

Tutkimusrahoitusprosessin kuvaus ja
kustannuserittelyn laatiminen
tutkimusrahoituksen hakua varten

Esimerkkinä Kelan tutkimusrahoitus



Marin, Barbro

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Tutkimusrahoitusprosessin kuvaus ja kustannuserittelyn laatiminen tutkimusrahoituksen hakua varten

Esimerkkinä Kelan tutkimusrahoitus

Barbro Marin
Palveluliiketoiminnan
koulutusohjelma (YAMK)
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2010

Barbro Marin

Tutkimusrahoitusprosessin kuvaus ja kustannuserittelyn laatiminen tutkimusrahoituksen hakua varten. Esimerkkinä Kelan tutkimusrahoitus

Vuosi 2010 Sivumäärä 95

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa tutkimusrahoitusprosessista sekä kustannuserälomake Kelan rahoitettaviksi haettavien tutkimusten rahoitushakemusten liitteeksi ja ohje lomakkeen täyttämiseksi.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu prosesseista ja niiden laatu- ja kustannuskulmista, joiden kautta julkinen laitos, Kela, toteuttaa kehittämistoimintaansa sekä kustannus- että hinnoittelukäsitteistä. Laatu- ja kustannuskulmassa arvioidaan muun muassa yhteistyötä sekä asiakkaan ja palvelun kohtaamista prosessissa. Vertailukehittäminen eli Benchmarking on väline, jota laatu- ja kustannusjärjestelmien oppaiden suosituksesta käytetään laadunkehittämisen ja toiminnan parantamiseen.

Tutkimusmenetelmänä oli toimintatutkimus poikittaistutkimuksena, joka ajoittui vuosien 2008 ja 2009 tutkimusrahoitushakemusten sisältämiin kustannuseriin, eli dokumenttien sisältöanalyysi. Kehittämishankkeen aluksi oli selvitettävä ja kuvattava tutkimusrahoitusprosessi. Tämän suorittamiseksi haastateltiin tutkimusrahoitusprosessissa toimivia henkilöitä kuten sihteerä, kamreeriä ja rahoitushakemusten esittelijää.

Teorian lähteinä käytettiin muun muassa teoksia prosesseista, palvelusta, hinnoittelusta ja laadusta. Näiden lisäksi lähteinä käytettiin eri laatu- ja kustannusjärjestelmien oppaita. Vertailukehittämisen kohteina käytettiin kahta muuta tutkimuksen tunnettua rahoittajatahoa eli Suomen Akatemiaa ja Tekesiä.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin prosessille läpinäkyvyyttä ja prosessiin osallistuville tietoa prosessin eri vaiheiden läpimenoajoista ja merkityksestä. Tutkimusrahoituksen hakijalle opinnäytetyö antaa tietoa prosessin luotettavuudesta ja kestosta sekä mahdollisuudesta vaikuttaa omalla toiminnalla hakemuksen kierron nopeuteen.

Opinnäytetyön tavoite saavutettiin hyvin. Siitä tuli alkuperäistä suunnitelmaa laajempi, mutta näin myös tarkoituksenmukaisempi. Alkuperäinen suunnitelma oli tuottaa vain kustannuserälomake ja ohje kustannuseristä.

Opinnäytetyön tuloksena kuvattiin tutkimusrahoitusprosessi, mikä koostuu 10 erillisestä vaiheesta ja 45 alavaiheesta. Lisäksi tuotoksena on pdf-kustannuserälomake sekä siihen liitteenä erillinen ohje kustannuserien sisällöstä.

Tutkimusrahoitusprosessia on kehitettävä ja uudistettava. Tutkimusrahoitusprosessin kehittämistyöryhmä valmistelee ja Kelan johtaja hyväksyy uudet toimintatavat ja ohjeet siten, että ne ovat uudistettuina käytössä 1.1.2011. Opinnäytetyössä tehtyä lomaketta käytetään todennäköisesti ohjeistuksen liitteenä.

Asiasanat kustannukset, kustannusarvio, kustannuserät, laatu- ja kustannusjärjestelmät, palveluprosessi, tutkimusrahoitus, vertailukehittäminen

Barbro Marin

Describing the research funding process and attaching a breakdown of each item of expenditure to the funding application - The case of Kela's Research Funding

Year	2010	Pages	95
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to examine Kela's research funding process. A secondary purpose was to create an itemised expenditure form to be attached to the research funding application as well as instructions to help applicants complete the form.

The theoretical framework of the study was based on an analysis from the quality perspective of the processes through which a public institution such as Kela carries out its actions for development. The theoretical framework additionally consisted of concepts of expenditure and pricing. The assessment of the quality perspective of the processes includes for example an evaluation of issues of co-operation and the interface where customers and services meet. Benchmarking, as a tool recommended by quality management systems to develop quality and improve operations, was also used in the study.

The study took a quantitative and cross-sectional research approach. The research material consisted of existing documentation of items of expenditure in applications for research funding in the years 2008 and 2009. At the start of the study it was necessary to define and describe Kela's research funding system and process. In order to do so information was collected by interviewing the key players in the process such as the secretary, accountant and the person in charge of presenting the funding application to the decision-maker.

The main references which were used in the study included publications on process, service, pricing and quality. Documentation on different quality management systems was used as an additional source. Two other well-known research sponsors, the Academy of Finland and Tekes, were used as the reference points for the benchmarking.

The results of the thesis demonstrate the importance of process visibility and an awareness on behalf of the people involved of the duration and significance of the different phases of the process. For the applicant of research funding the thesis provides knowledge on the reliability and the duration of the process and the possibility to influence the speed of the application process through the applicant's own actions.

The twin objectives of the thesis were successfully achieved, although the scope of the thesis was greater than originally designed. The work was nonetheless felt to be necessary, with valuable information produced about the funding process and a itemised expenditure form created for applicants.

The outcome of this thesis is a description of the research funding process, which consists of 10 separate phases and 43 sub phases. An additional outcome is the itemised expenditure form and separate instructions attached to it on the items of expenditure.

The process of research funding should be further developed. This is recognised by Kela and a working group has been set up to prepare new procedures and instructions which are to be revised as of 1st of January 2011. The form produced as result of this thesis will be attached to the instructions.

Key words costs, quality management systems, research funding, item of expenditure, process, benchmarking

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimusongelma ja alaongelmat	9
1.2	Haasteet opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamiseksi	11
2	Palveluprosessit ja laatujärjestelmät	12
2.1	Palveluprosessi	13
2.2	Palveluprosessien hallinta	15
2.3	Asiakaslähtöisyys palveluprosesseissa	18
2.4	Laatujärjestelmät.....	21
2.4.1	EFQM:n Laatujärjestelmä.....	22
2.4.2	Baldrige National Quality Program -laatujärjestelmä	23
2.4.3	CAF - Common Assessment Framework	24
3	Hinnoittelun perustana käytettäviä peruskäsitteitä	26
3.1	Kustannuslaskelmat.....	27
3.2	Palvelujen hinnoittelu.....	28
3.3	Kokonaiskustannusmalli	30
3.4	EU:n tutkimuksen ja kehityksen 7. puiteohjelman projektin kustannukset ...	34
4	Vertailukehittäminen (Benchmarking)	35
5	Kela ja tutkimuksellinen toimintaympäristö	39
5.1	Kelan toiminta-ajatus, strategia ja eettisyys	40
5.2	Laatu Kelan tutkimusosastolla	41
5.3	Tutkimustoiminta Kelan tutkimusosastolla	42
5.4	Tutkimusrahoitusprosessin johtaminen	44
5.5	Tutkimusrahoituksen talouden hallinta ja seuranta	45
6	Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi	46
6.1	Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi	46
6.2	Opinnäytetyön luotettavuus.....	47
7	Tutkimusrahoitusprosessin kuvaus ja kustannuserittelyn laatiminen Kelan tutkimusrahoituksen hakua varten.....	48
7.1	Tutkimusrahoitusprosessi	49
7.1.1	Hakemusvaihe.....	49
7.1.2	Lausuntovaihe.....	50
7.1.3	Alustava päätösvaihe	52
7.1.4	Hakemusvaihe tarkennetuin tiedoin	54
7.1.5	Hyväksynnän vaihe	55
7.1.6	Sopimuksen valmisteluvaihe.....	57
7.1.7	Sopimuksen laatimisvaihe	59
7.1.8	Raportoinnin, rahoituksen ja seurannan vaihe.....	61

7.1.9	Sopimuksen mahdollinen muutosvaihe	63
7.1.10	Päätösvaihe.....	65
7.2	Tutkimusrahoitus kustannusryhmittäin.....	67
7.2.1	Rahoitushakemuksien ja rahoituksen määrä	67
7.2.2	Kustannuserät.....	69
7.2.3	Hyväksymisen/hylkäämisen syyt.....	69
7.2.4	Vertailu Tekes/Suomen Akatemia/Kelan KKRL 12 §:n tutkimusrahoitus..	71
7.3	Yhteenveto ja johtopäätökset	73
7.3.1	Tutkimusrahoitusprosessi ja laatujärjestelmä	74
7.3.2	Kustannuserät Tekes/Suomen Akatemia/Kelan KKRL 12 §:n tutkimus- rahoitus	75
8	Pohdintaa.....	75
	Lähteet	78
	Kuvioluettelo	82
	Taulukkuuettelo	83
	Liitteet.....	84
	Liite 1. Prosessikaavio: Kelan KKRL 12 §:n tutkimusrahoitushakemus, sisäinen prosessi- kuvaus.....	84
	Liite 2. Kelan KKRL 12 §:n tutkimusrahoitusta saavat käynnissä olevat tutkimukset ..	85
	Liite 3. Vuosien 2008-2009 KKRL 12 §:n tutkimusrahoitushakemusten (N = 28) kustannus- erät	89
	Liite 4. Pdf-lomake tutkimusrahoitushakemuksen liitteeksi	91
	Liite 5. Tutkimusrahoitushakemuksen kustannusarvion luomiseksi kustannuseristä kuvaukset.....	92

1 Johdanto

Kansaneläkelaitos (Kela) on julkisoikeudellinen, eduskunnan valvonnassa oleva sosiaaliturvaa hoitava laitos. Kansaneläkelaitoksen toiminnan määrittää laki, joka on laki Kansaneläkelaitoksesta, 17.8.2001/731. Kansaneläkelaitoksessa on laadittu Kelan graafiset ohjeet 1.1.2005, joiden mukaan Kansaneläkelaitos mainitaan tekstissä ensimmäisen kerran koko nimellä ja myöhemmin tekstissä käytetään lyhennettä Kela (Kelan graafiset ohjeet 2005, 5).

Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuksista annetun lain (566/2005) 12 §:n 3 momentin (myöhemmin KKRL 12 §:n) mukaan harkinnanvaraisen kuntoutuksen määrärahaa voidaan käyttää sekä sairauksien ehkäisemiseen että kuntoutusta, sairauksien ehkäisyä ja sairausvakuutusta koskevaan tutkimustoimintaan. Vuosittain se on ollut noin 2,2 miljoonaa euroa. Kelassa tutkimusrahoitushakemuksia käsitellään erillisessä päätöksissä tekevässä valmisteluryhmässä, joka kokoontuu tarpeen mukaan vuosittain. Tutkimusrahoitushakemusprosessin aloittaa hakijan toimittama tutkimusaiepaperi. Jos tutkimushanke voidaan rahoittaa KKRL 12 §:n varoista, pyydetään tarkempi tutkimusrahoitushakemus, jonka liitteenä pyydetään muun muassa Kelalta toivottu osuus kokonaisrahoituksesta kustannusryhmittäin.

Opinnäytetyössä tarkastellaan Kelan ulkopuolelta tulleita tutkimusrahoitushakemuksia, joita Kelan tutkimusosasto hallinnoi. Opinnäytetyössä laaditaan ohjeistus kustannuseristä ja selvennetään niiden käyttöä tutkimusrahoitushakemuksissa. Opinnäytetyö ottaa selvitystyössä asiakaslähtöisen näkökulman. Vilkan ja Airaksisen (2003, 5) mukaan selvitys on yksi tiedonhankinnan apuväline toiminnallisessa opinnäytetyössä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä ratkaisut perustuvat käytännön selvitystyöhön eli havaintoihin käytännössä ja niiden tarkastelemisen teoreettisen viitekehyksen avulla (Vilka & Airaksinen 2003, 13). Asiakkaina tässä opinnäytetyössä ovat Kelan ulkopuolisten tutkimuslaitosten tutkijat ja heidän taustaorganisaationsa, joiden tarkoituksena on toteuttaa sairauksien ehkäisyä, sairausvakuutusta ja kuntoutusta koskevaa tutkimusta.

Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista organisaatiossa ilmenevä käytännön ongelma ja samanaikaisesti luoda uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Toimintatutkimuksesta voidaan käyttää työelämässä myös nimeä kehittävä työntutkimus. Toimintatutkimus on ongelmakeskeistä ja vahvasti käytäntöön suuntautuvaa. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteina ovat muun muassa yhteisön toimintatavat ja itse toimintatilanne. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58.) Tutkimusaineistoa on mahdollista kerätä esimerkiksi kyselyllä, ryhmäkeskustelulla, haastattelulla tai havainnoimalla. Lisäksi tutkimusaineistona voidaan käyttää asiakirjoja ja muuta kirjallista aineistoa. (Ojasalo ym. 2009, 62.) Ojasalo ym. (2009, 19) mukaillen, opinnäytetyö tulee olemaan soveltavaa tutkimusta ja osittain kehittämistyötä.

Opinnäytetyössä tutkitaan tutkimusrahoitushakemusprosessia ja kuvataan sen kulku. Tutkimusrahoitusprosessin vaiheiden selvittämiseksi haastatellaan prosessiin osallistuvia Kelan asiantuntijoita. Hakemusprosessin kuvaaminen auttaa kehittämään tutkimusrahoitushakemusprosessia ja auttaa hakijoita suunnittelemaan hakemuksensa aikataulutusta. Tutkimus kiinnostaa sekä Kelan tutkimusrahoitushakemusten käsittelijöitä ja työryhmiä että tutkimusrahoituksen hakijoita. Tutkimusrahoitushakemusprosessin kuvaaminen antaa ymmärrystä ja uutta näkökulmaa prosessin toimivuudesta tai sen toimimattomuudesta. Rahoituksen hakijoita tutkimus auttaa prosessin perusteiden ymmärtämisessä sekä auttaa laatimaan rahoituseriltään kattavia tutkimusrahoitushakemuksia. Tarkoituksena on antaa tutkimusrahoitusta hakeville tukea järkevän rahoitussuunnitelman tekemiseen. Opinnäytetyö nopeuttaa tutkimusrahoitushakemusprosessin läpimenoaika, kun hakijat voivat käyttää kustannuserien ja kokonaiskustannusten arvioimiseen opinnäytetyön liitteenä olevaa kustannuseräluetteloa laatiessaan kustannusarviota. Opinnäytetyö tukee tutkijaa oman tutkimustyönsä tutkimusrahoitustarpeen määrittelyssä. Tavoitteena on helpottaa tutkijoiden työtä ja vähentää yhteydenottojen tarvetta rahoituserien osalta. Lisäksi tavoitteena on ohjeistaa kustannuserien osalta Kelan tutkimusosaston hallinnoiman rahoituksen hakemista.

Opinnäytetyö tuottaa KKRL 12 §:ssä tarkoitettujen harkinnanvaraisen kuntoutuksen varojen käytön tutkimusrahoituksen hakemisen tueksi kustannuserien erittelystä lomakkeen ja ohjeen. Lisäksi tutkimusrahoitusprosessin ymmärtämisen ja hahmottamisen lisäämiseksi opinnäytetyössä kuvataan tutkimusrahoitusprosessi. Kelan tutkimusosaston näkökulmasta prosessin käsittelyaika lyhenee ja hakemusmenettelyssä tarvittavien lisäselvityspyyntöjen määrä vähenee. Tämä kehitys voidaan todeta Kelan laatujärjestelmän avulla ja laatuarvosana paranee. Opinnäytetyössä on käsitelty yksityiskohtaisemmin kustannuseriä ja joista tarkemmin yleiskustannuksiin liittyviä tekijöitä.

1.1 Tutkimusongelma ja alaongelmat

Tämän opinnäytetyön pääongelma on kuvata, minkälainen on tutkimusrahoitusprosessi ja tutkimusrahoituksen kustannuserittely. Esimerkkinä opinnäytetyössä on Kelan tutkimusrahoitusprosessi.

Teoriaosuuden alaongelmat ovat seuraavat:

Mitä ja millaisia ovat palveluprosessit? (Alaluku 2.1)

Miten palveluprosesseja hallitaan? (Alaluku 2.2)

Miten asiakaslähtöisyys huomioidaan palveluprosesseissa? (Alaluku 2.3)

Mitä ovat palveluiden laatu järjestelmät? (Alaluku 2.4)

Mitkä ovat hinnoittelussa käytettävät kustannuskäsitteet? (Luku 3)

Mitä ovat kustannuslaskelmat ja miten niitä tehdään? (Alaluku 3.1)

Mitä ovat palvelujen hinnoittelussa keskeiset asiat? (Alaluku 3.2)

Mitä tarkoittaa kokonaiskustannusmalli? (Alaluku 3.3)

Mitä erityistä on EU:n 7. puiteohjelman kustannuksissa? (Alaluku 3.4)

Mitä tarkoittaa vertailukehittäminen, benchmarking? (Luku 4)

Minkälaisessa ympäristössä Kelassa toteutetaan tutkimusta ja miten palveluprosesseja suoritetaan ja mitataan? (Luku 5)

Empiirisen osan alaongelmat ovat seuraavat:

Minkälaisia tutkimusrahoitushakemuksia tutkimusosastolle lähetetään? (Alaluku 6.1)

Minkälaisia vaiheita tutkimusrahoitusprosessiin kuuluu? (Alaluvut 7.1.1-7.1.10)

Kuinka paljon tutkimusrahoitushakemuksia on? (Alaluku 7.2.1)

Minkälaisia kustannuseriä tutkimusrahoitushakemuksissa löytyy? (Alaluku 7.2.2)

Millä perusteella KKRL 12 §:n tutkimusrahoitushakemuksia hyväksytään tai hylätään? (Alaluku 7.2.3)

Miten muualla tutkijoita ohjeistetaan kustannuseristä? (Alaluku 7.2.4)

Aikaisempia tutkimuksia, jotka liittyvät tämän opinnäytetyön aiheeseen, eritellään seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 1. Näissä opinnäytetöissä on käsitelty muun muassa kustannuslaskentaa, projektinhallintaa ja projektien kehittämistä. Toiminnallisia tutkimuksia näistä aikaisemmista tutkimuksista on kolme, joista kahdessa on ohjeistuksen ja yhdessä laskentataulukon tekeminen.

Tekijä ja vuosi	Opinnäytetyön nimi	Avainsanat	Tutkinta-asiakirjat
Hietala, Hanna 2007	Koulutuspalvelujen tuotteistaminen Case: InnoLine Oy	tuotteistaminen, asiantuntijapalvelu, koulutuspalvelu, tuotteistusprosessi	haastattelumenetelmä
Liimatainen, Jyrki 2007	Julkisella rahoituksella toteutetun projektin talouden hallinta ja ennakointi	julkinen rahoitus, hankesuunnittelu, taulukkolaskenta	toiminnallinen opinnäytetyö
Heinonen, Marko 2009	Prosessien kehittämisen asiakaspalvelussa	prosessi, prosessijohtaminen, uudelleensuunnittelu	workshop-muotoiset ryhmähaastattelut
Lindell, Piia 2009	Hyvä hankehallinnointi Case Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu	EU-tuet, hankehallinnointi, hankkeiden kirjanpito, julkinen rahoitus, kokonaiskustannusmalli, kustannuslaskenta, projektin raportointi, tukikelpoiset kustannukset	toiminnallinen opinnäytetyö
Länninki, Aino 2009	Reklamaatiopalveluprosessin kehittäminen Yritys X:ssä	reklamaatiopalveluprosessi, kehittäminen, kuluttaja, asiakaspalveluprosessi, arvoketju	kvalitatiivinen postikyselytutkimus
Roos, Sonja 2009	Ohjeita kirjanpitoon - Läntinen tullipiiri	tulli, kirjanpito, valtion kirjanpito	toiminnallinen opinnäytetyö
Harmes, Nina 2010	Projektiteorioita ja projektinhallinnan ohjeistus- ja koulutusprosessi Pirkanmaan koulutuskonserni -kuntayhtymässä	projektinhallinta, prosessit, hankeosaaminen, ohje, käsikirja, koulutus	kirjallisuusselvitys, haastattelut ja kyselyt
Vanala, Katrina 2010	Kuluttajapalveluprosessin kehittäminen elintarvikkeiden maahantuonti- ja jakeluyrityksessä: Esimerkinä Valora Trade Finland Oy	brändi, kuluttajapalvelu, palvelutapahtumat, reklamaatio, tuotettyytyväisyys	kyselytutkimus

Taulukko 1: Aikaisempia opinnäytetöitä

1.2 Haasteet opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamiseksi

Tavoitteiden asettelun määrittäminen on tehtävä huolella, jotta tiedetään, mitä pitäisi tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi. Muuttuvassa maailmassa pitää prosesseja muuttaa toimintaa ja tavoitteita vastaavaksi. Tutkimusrahoitushakuprosessia parantamalla tutkimusosasto pystyy vastaamaan myös EFQM:n laatuksiteereihin nykyistä paremmin. Laatu järjestelmistä kerrotaan tarkemmin myöhemmin luvussa 2.4 ja EFQM:n laatu järjestelmästä luvussa 2.4.1.

Haasteena on löytää oikeat mittarit prosessin toimivuudelle. Jos toimintaa ei voida mitata, ei välttämättä löydetä sitä tekijää, jota muutettaessa toiminta muuttuisi systemaattiseksi. Mittareiden täytyy myös olla huolella määritettyjä, jotta mitataan oikeita asioita, joiden perusteella voidaan tehdä harkittuja päätöksiä toimenpiteistä toiminnan parantamiseksi. Ilman mittareita ei voida kiistatta esittää toiminnan parantumista tai heikkenemistä. Opinnäytetyön hyödyn mittarina voidaan pitää kustannuseristä ja niiden sisällöstä johtuvia lisäyhteydenottojen määrää ja sen oletettua vähenemistä sekä ohjeistuksen avulla tuotetun hakemusprosessin läpimenoajan nopeutumista.

Tiedottaminen on avainasemassa prosessien toimivuudelle. Työntekijöillä saattaa jo keskenään olla toiminnasta ja tavoitteista eri näkemys kuin mitä organisaation johdon ja/tai omistajien kokouksissa on päätetty. Strategia on saatettu johdossa määritellä niin sanotulla koodikielellä, jolloin sen tarkoitusta ei ymmärretä työntekijöiden keskuudessa. Asiakkailta saattaa olla yrityksen toiminnasta väärä käsitys, jolloin yrityksen parhaastakin toiminnasta ja pääprosesseista huolimatta yrityksen tehokkuus ja sitä kautta myös tulos on heikko.

Haasteena on tunnistaa ja ennustaa muuttuvassa maailmassa asiakkaiden muuttuvat tarpeet sekä yhteiskunnalliset ja valtiolliset muutokset. Esimerkiksi lainsäädännön muuttaminen saattaa vaikuttaa yrityksen strategiaan hyvinkin voimakkaasti. Muuttuvat ympäristötekijät vaikuttavat myös työntekijöiden valmiuteen ja osaamiseen uusia toimintatapoja käyttöönotettaessa.

Teoreettinen viitekehys muodostuu asiakaslähtöisestä prosessien hallinnasta, hinnoittelun ja kustannusarvion kustannuseristä. Kelassa käytössä oleva laatu järjestelmä painottaa prosessien osuutta toiminnassa. Laatu järjestelmän myötä vertailuoppiminen eli benchmarking on toiminnan parantamisen väline. Tutkimusrahoitushakemusprosessin tueksi tarvitaan tarkempia ohjeita. Se, että prosessien kehittäminen tehdään asiakaslähtöisesti, ei ole julkisen laitoksen tavoitteita vastaan. Muuttuvassa toimintaympäristössä henkilöstön kouluttamisesta ja kehittämisestä on huolehdittava. Esimerkiksi uusien työkalujen sekä toimintaa ohjaavien järjestelmien käyttöönoton kouluttamiseen on varattava resursseja ja aikaa. Tiedottamisen avoimuus lisää tiedon välityksen ja soveltamisen käyttömahdollisuuksia. Myös asiakkaita voidaan kouluttaa ja ohjeistaa. Toimintaa voidaan ohjata kaikkia osapuolia hyödyttävästi.

2 Palveluprosessit ja laatu järjestelmät

Kelan tutkimusrahoitusprosessi on hakijalle palveluprosessi, jolla tuotetaan hakijalle rahoitus tutkimuksen suorittamiseksi. Tässä luvussa käsitellään prosesseja, erityisesti palveluprosessia käsitteenä. Palveluprosessikäsitettä avataan alaluvussa 2.1 ja niiden hallinnasta kerrotaan tarkemmin alaluvussa 2.2. Palveluprosessi edellyttää asiakkaan läsnäoloa, mistä syystä asiakaslähtöisyyttä palveluprosessissa käsitellään tarkemmin alaluvussa 2.3. Prosesseja ja niiden toimivuutta mitataan ja kehitetään laatu järjestelmien avulla. Laatu järjestelmistä kolme yleisimmin viitattua järjestelmää on esitelty alaluvussa 2.4.

Prosessi on sarja toisiinsa loogisesti liittyviä vaiheita, jotka usein ylittävät osasto- ja funktiorajat ja kulkevat niiden poikki. Prosessi lähtee liikkeelle ulkoisen tai sisäisen asiakkaan tarpeesta, jolloin resurssien avulla tuotetaan asiakkaalle tai markkinoille tulos, toisin sanoen tuote tai palvelu. Palvelu- tai asiakasprosessi on palveluorganisaation pääprosessi. Prosessikaavio on graafinen kuvaus yksittäisen prosessin vaiheista, siihen osallistuvista yksiköistä tai tekijöistä sekä tieto- ja materiaalivirroista. Prosessikuvaus on sanallinen, jäsennelty selostus prosessikaavion sisällöstä. Prosessien kuvaaminen on keino esittää organisaation käytännön työtä. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat ihmistä ymmärtämään kokonaisuutta sekä mahdollistavat työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden. Laatu tarkoittaa kolmea asiaa tuotteen tai palvelun osalta. Se täyttää asiakkaan vaatimukset, sen tuotantoprosessi on laadukas, ja asiakas kokee oman osuutensa tuotteen/palvelun tuottamisessa korkealaatuiseksi. (Karvonen 2002, 13-14; Laamanen 2009, 19-23.)

Laadun ja prosessien kehittäminen asettaa haasteita koko organisaatiolle. Nykyisin ei voi kuvitella laadun kehittämistä ilman prosessien kehittämistä. Prosessin ideassa lähdetään liikkeelle siitä, että on jotakin pysyvää ja toistuvaa, josta voidaan sopia ja jota voidaan mallintaa ja kehittää. (Karvonen 2002, 50; Laamanen 2009, 20.)

Julkisen palvelun organisaatiossa prosessien luonne vaihtelee huomattavasti taloudellisten toimintojen sääntelyä tai politiikan kehittämistä tukevista toiminnoista hyvin konkreettisiin palvelutuotannon toimintoihin. Kaikissa tapauksissa organisaation on kyettävä tunnistamaan avainprosessinsa, joilla se tuottaa odotetut tuotokset ja vaikutukset, ottaen huomioon sidosryhmien ja kansalaisten/asiakkaiden odotukset. (CAF-malliopas 2006, 18.)

Kelan tutkimusrahoitusprosessissa asiakkaita ovat tutkijat ja tutkijayhteisöt ja -laitokset. Tutkimuksen tekemisessä itsessään on omat prosessinsa. Tapio Rissasen ja Joel Kuortin mukaan tutkijan prosesseissa vuorottelevat rahanhakuprosessit, itse tutkimuksen teko ja sen raportointi. Monessa tapauksessa nämä prosessit ovat päällekkäisiä. Tutkija joutuu sovittamaan yhteen omat tieteelliset kunniahimonsa, akateemisen pätevyitymisensä ja rahoitetta-

van tutkimuksenkin tarpeet. Tutkijan kannalta pahimmillaan tutkimuksen rahoitus ei jatku yhtenäisenä. (Rissanen & Kuortti 2008, 56-57.) Rissanen ja Kuortti toteavat, että tutkimussuunnitelmien teosta ei makseta, jolloin rahanhakuun menee liiaksi aikaa. Heidän mukaansa aktiivinenkaan hakeminen ei aina takaa rahoitusta. (Rissanen & Kuortti 2008, 58-59.) Oili-Helena Yljoen mukaan (2008, 30) tutkimuksen ja yhteiskunnan välinen suhde on muuttunut siten, että tutkija tekee rahoittajien tarpeisiin soveltavaa tutkimusta poikkitieteellisissä, määräaikaissa ja vaihtuvissa projekteissa, joissa tutkimuksen laatua arvioidaan yhteiskunnallisen merkityksellisyyden ja hyödyn näkökulmasta.

2.1 Palveluprosessi

Julkisen organisaation tärkein haaste on asiakkaille tuotetun hyödyn suhde kustannuksiin. Pystyykö organisaatio kehittämään inhimillisen asiakaslähtöisen toimintamallin, jota tekniikka tukee ja joka on kustannuksiltaan edullinen? (Pitkänen 2006, 8.) Viranomaisvaltaa käyttävä organisaatio tarvitsee jo oikeusturvankin takia selkeät systeemit ja toimintamallit. Viranomaisen toteuttaa lakeja ja valvoo niiden noudattamista. Jos muutoksen tai luvan käsittelyssä joustetaan, voidaan lopulta joutua takaisin lähtöruutuun. (Pitkänen 2006, 93.)

Palvelujen tärkein piirre on niiden prosessiluonne. Palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään monenlaisia resursseja - ihmisiä ja muita fyysisiä resursseja, tietoa, tietojärjestelmiä ja infrastruktuuria, usein suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Prosessiajattelun idea on erittäin yksinkertainen. Lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Mietitään, millaisilla tuotteilla ja palveluilla asiakkaan tarpeet voidaan tyydyttää. Suunnitellaan prosessi eli toimenpiteet ja resurssit, joilla saadaan aikaan halutut tuotteet ja palvelut. Selvitetään, mitä tietoja ja materiaalia tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan. (Grönroos 2009, 79; Laamanen 2009, 20-21.)

Toisinaan prosessin tuote on palvelu, josta ei jää mitään konkreettista jälkeä, kuten neuvo tai kuljetus (Laamanen 2009, 92). Palvelujen erityisluonteesta johtuen perinteiset teolliseen tuotantoon keskittyvät tuotekehitysmallit eivät välttämättä sovi suoraan palvelujen kehittämiseen. Tuotteistaminen on yksi keino järjestelmällistää palvelujen kehittämistä ja toteuttamista niin, että kustannustehokkuus ja asiakaslähtöisyys tavoitteina toteutuvat. Tuotteistamisella tarkoitetaan uusien ja olemassa olevien palvelujen määrittelyä, systematisoimista ja ainakin osittaista vakiointia, joka voi kohdistua sekä yrityksen sisäisiin että asiakkaille näkyviin prosesseihin. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1-3.) Asiakkaan näkökulmasta tuotteistaminen konkretisoi palvelua ja sen tarjoamaa lisäarvoa (Jaakkola ym. 2009, 5). Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskuksen (Tekes) tekemän haastattelututkimuksen mukaan yritykset pyrkivät tuotteistamisen avulla mm. kertomaan asiakkaalle selkokielellä, mitä palveluja tarjotaan, yhtenäistämään yrityksestä ja palvelusta viestimistä, tekemään palvelusta tasalaa-

tuisempaa ja helpottamaan palvelun ostamista (Jaakkola ym. 2009, 6). Vakiointiin liittyy se, että tehtävät ovat systemaattisia ja usein toistuvia. Tällöin tehtävät on kirjattava ja laadittava ohje siitä, miten työn eri osat pitäisi suorittaa. Lisäksi tällaisten tehtävien suorittamiseksi kannattaa harkita teknologian kehittämistä ja käyttämistä tehokkaamman prosessin luomiseksi. (Slack, Chambers, Johnston & Betts 2006, 20.)

Grönroosin (2009, 23) mukaan tiedottaminen, ohjelmapäivitykset, logistiikka, tekninen suunnittelu ja muunlaiset asiantuntijapalvelut ovat esimerkkejä valmistajien tarjoamista palveluista, joista laskutetaan joko erikseen tai fyysisen tuotteen sisältävän kokonaispaketin osana. Tällaiset palvelut ovat piilopalveluja. Hänen mukaansa yrityksissä on tavallista, ettei reklamaatioiden käsittelyä, laskutusta ja tuotedokumentaatiota pidetä asiakkaille tarjottavina palveluina, vaan pikemminkin hallinnollisina, taloudellisina ja teknisinä rutiineina, jotka on hoidettava. Jos näitä toimintoja ei suunnitella, toteuteta ja hallita asiakaskeskeisesti, niistä tulee helposti asiakkaille pelkkä riesa. (Grönroos 2009, 23.)

Piilopalvelut saattavat jäädä myös laskuttamatta, jos yritysjohto ei pidä niitä palveluina. Tästä syystä niitä ei suunnitella eikä hallita kuten asiakkaille lisäarvoa tuottavia toimintoja. Niitä pidetään hallinnollisina rutiineina, joita tarvitaan pääasiassa sisäiseen tehokkuuteen ja kustannuksiin liittyvien kriteerien vuoksi. Tämän seurauksena asiakkaatkaan eivät yleensä pidä näitä palveluja arvoa lisäävinä tukitoimintoina. (Grönroos 2009, 24.) Edelleen Grönroosin (2009, 40) mukaan asiakaskeskeinen johtaminen korostaa tarvetta juurruttaa asiakkaiden tarpeiden, arvojärjestelmien ja sisäisten prosessien ymmärrys koko organisaatioon.

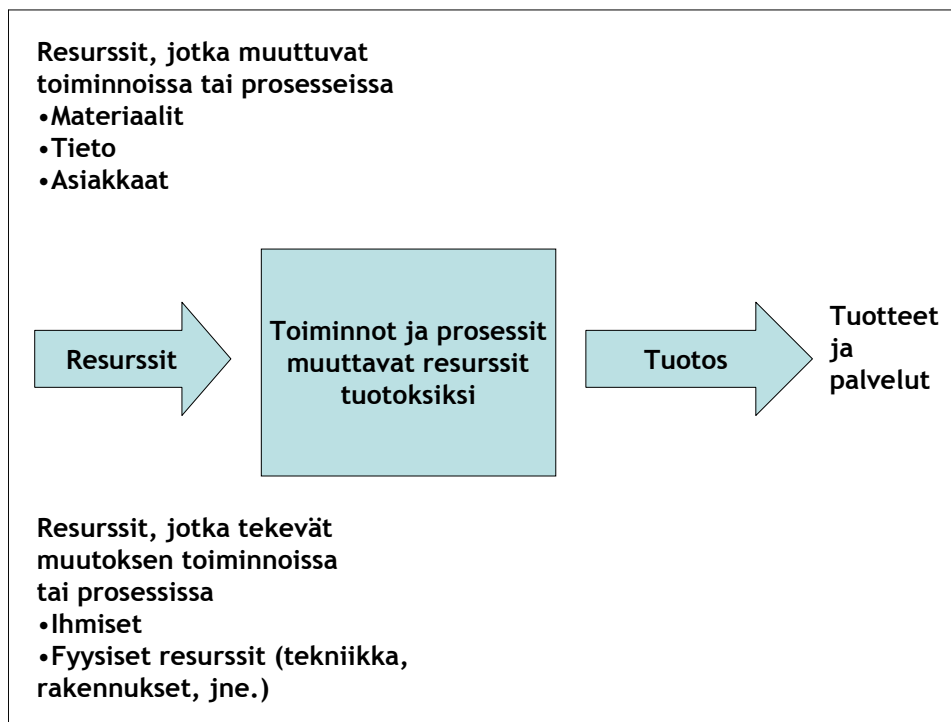
Palveluprosessin määrittely kannattaa aloittaa kuvaamalla palvelun toteutusvaiheet mahdollisimman tarkasti. Palveluprosessin kuvaaminen auttaa selvittämään, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan. Palveluprosessi voidaan kuvata esimerkiksi yksinkertaisena toimintakaaviona, joka sisältää palvelun toteuttamiseen tarvittavat työvaiheet ja niihin osallistuvat henkilöt. Kaavioon voidaan merkitä kunkin vaiheen keskimääräinen kesto-aika, jolloin kaaviota voidaan käyttää muun muassa aikatauluttamisen apuvälineenä. Pääasia on, että prosessin kuvaamisen avulla ymmärretään kaikki palveluun tarvittavat työvaiheet ja kulutetut resurssit. Kaavioon voidaan myös merkitä, missä palvelun vaiheessa asiakas on läsnä ja missä ei. Lisäksi kaaviosta tulisi käydä ilmi vaiheet, joiden toteuttamiseen osallistuu jokin kolmas osapuoli. Prosessikaavio muodostaa tällöin pohjan eri osapuolten yhteistyölle ja sen suunnittelemiselle ja aikatauluttamiselle. (Jaakkola ym. 2009, 15-16; Plowman 2001, 91.) Prosessikaavion avulla yritys näkee mahdolliset katkokset prosessin eri vaiheissa ja saa käyttökelpoisen näkemyksen siitä, miten prosessi saattaa olla hajautettu läpi koko organisaation. Hajauttaminen voi olla syynä muun muassa viivästyksille ja virheille. (Jeston & Nelis 2008, 97.)

Prosessit kuvataan sen mukaan, miten organisaatiot valitsevat prosessin rajat. Prosessikuvaus kannattaa laatia alusta loppuun siten, että se tyydyttää asiakkaan tarpeet. Tuotteen tai palvelun tuottamiseksi tarvitaan monenlaisia toimintoja ja resursseja. Jotkut suosittelvat toimintojen ja resurssien ryhmittämistä yhteen pienempiin prosessikuvauksiin, joita liittämällä tyydytetään asiakkaan tarpeet. (Slack ym. 2006, 15.) Prosessien kuvaamisessa ”uimaradat” voivat olla käyttökelpoinen tapa esittää prosessi. Tällaisessa kuvaustavassa on osoitettu henkilöt tai organisaation yksiköt, jotka ovat vastuussa määritellyistä suoritettavista tehtävistä. (Jeston & Nelis 2008, 379.)

Asiakasvuorovaikutuksen ja sisäisten toimintojen lisäksi tarvitaan myös palvelun tukitoimintoja kuten tietojen tallennusta, tarkistusta sekä laskutusta. Tukitoiminnot eivät näy asiakkaalle, mutta niillä on suuri vaikutus palvelun sujuvuuteen, kustannuksiin ja lopputuloksen laadukkuuteen. Palvelun määrittelyssä on kyse palvelun sisällön ja toteutustavan täsmäntämisestä ja systematisoinnista yrityksen strategian ohjaamalla tavalla. (Jaakkola ym. 2009, 17.) Yrityksen prosessin hallinnan on varmistettava se, että prosessit tukevat organisaation strategiaa ja tuovat sille lisäarvoa (Jeston & Nelis 2008, 71). Yrityksen on arvostettava tehokkaan toiminnan ja prosessien hallinnan tuomaa vaikutusta yrityksen strategiaan. Yrityksen toiminta ja prosessien hallinta joko ylläpitää tai lopettaa liiketoiminnan. Toiminnan, joka tuottaa tuotteet ja palvelut, ohjaus on tärkeää myös voittoa tavoittelemattomille yrityksille. Tällaisille yrityksillä strategisten päämäärien asettaminen on vaativaa, koska päätöksentekoon saattavat vaikuttaa myös poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät tavoitteet. Nämä erilaiset tavoitteet voivat olla keskenään ristiriitaisia. (Slack ym. 2006, 18-19.)

2.2 Palveluprosessien hallinta

Toimintojen ja prosessien hallinta on tuotteita ja palveluja tuottavien resurssien ja prosessien johtamista. Resurssit muuttuvat prosessissa usein tuotteiksi ja palveluiksi. Resursseja, jotka muuttuvat prosesseissa ovat yleensä materiaalit, tieto tai asiakas. (Slack ym. 2006, 4.) Slack ym. (2006, 10) havainnollistaa resurssien muutoksen toiminnoissa ja prosesseissa tuotoksiksi seuraavalla sivulla olevan kuvion 1 mukaisesti. Esimerkkinä materiaali, tieto tai asiakas muuttuvana resurssina Slack ym. (2006, 9) mainitsee pankkimaailman, jossa tiliotteen tulostaminen asiakkaalle on materiaalien muuttamista. Asiakas resurssina mainitaan asiakaspalvelutilanteissa tiedon antamisesta talousasioista shekkien käsittelemiseen. Tärkein resurssi pankkimaailmassa on tiedon siirtyminen prosessissa, joka ei näy asiakkaalle. (Slack ym. 2006, 9.)



Kuvio 1: Resurssit - muutos - tuotos -prosessikuvaus (Slack ym. 2006, 10)

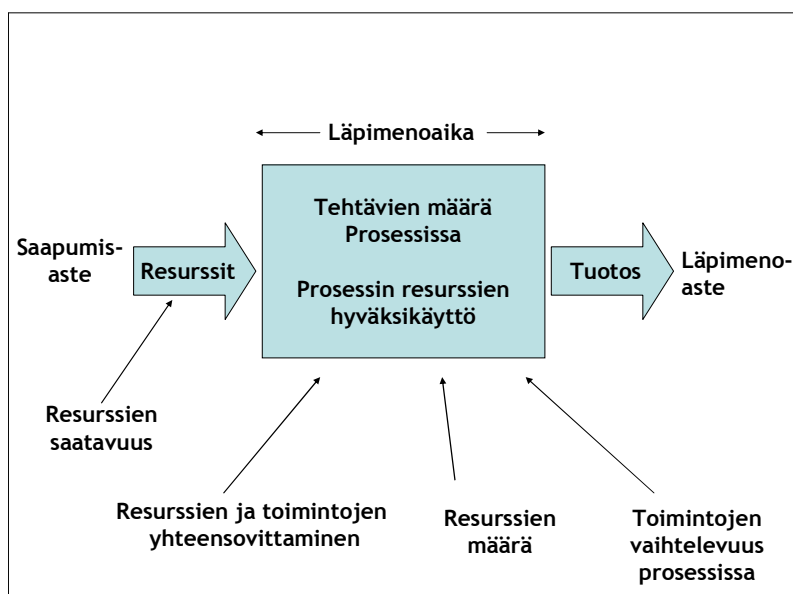
Prosessijohtaminen ymmärretään usein liian yksioikoisesti – prosessi on jotakin kahlitsevaa ja byrokraattista. Prosesseja on ehkä väkinoisesti kuvattu ja sen jälkeen ihmetelty, mitä seuraavaksi pitäisi tehdä, tai mitä hyötyä saavutettiin. Prosessin työkaluineen tulee olla organisaatiolle ja työntekijälle työtä helpottava hyödyllinen apuväline, tuki ja turva. (Pitkänen 2006, 177-178.) Prosessien hallinnassa kiinnitetään huomio kaikkiin välttämättömiin toimenpiteisiin, joihin on ryhdyttävä, jotta toiminnasta saadaan lyhyellä aikavälillä kustannustehokas ja pitkällä aikavälillä kilpailukykyisesti muista erottuva (Plowman 2001, 3).

Julkisen sektorin ostojen on oltava avoimempia ja julkisempia, koska toimitaan toisten, eli veronmaksajien rahoilla. Siitä seuraa ehkä kankeutta toiminnassa, mutta se on samalla oikeudenmukaista ja viimekädessä myyjienkin etu. Kaikkien julkisten palvelujen kehittäjien haaste on kehittää win-win-win -ratkaisuja, joista palvelun kohde, palvelun tuottaja ja veronmaksaja/yhteiskunta hyötyvät. Se, tuotetaanko palvelut omalla henkilöstöllä vai yhteistyökumppaneiden tai alihankkijoiden voimin, ei ole itseisarvo, vaan tarkoituksenmukaisuuskysymys. (Sipilä 2003, 118-119.)

Julkisen organisaation kankeutta lisäävät organisaation suuruuden ohella avoimuusperiaatteet, hallinnointi ja vastuukysymykset. Julkiset palvelut ovat niiden tuottajaorganisaatiolle annettuja, ne on määritelty laeissa ja asetuksissa. (Sipilä 2003, 147-148.)

EFQM-laatukriteeristön prosessien arviointialueella arvioidaan muun muassa yhteistyö- ja rajapintakysymysten selvittämistä organisaation sisällä, yhteistyökumppaneiden kanssa sekä asiakkaalta asiakkaalle ulottuvien prosessien hallinnan tehostamista. Tähän sisältyy myös prosessien jatkuvien pienten parannusten sekä suurten läpimurto mahdollisuuksien ja muiden kehittämistarpeiden tunnistaminen ja priorisointi. Lisäksi prosessien arviointialueella tarkastellaan asiakkaiden tuotteisiin ja palveluihin liittyvien, nykyisten ja tulevien tarpeiden ja odotusten sekä nykyisten tuotteiden ja palvelujen parantamistarpeiden tunnistamista ja ennakointia, kuten uusien tuotteiden ja palveluiden suunnittelua ja kehittämistä. (EFQM-malliopas 2001, 19-20.) Prosessien kokonaistehokkuutta voidaan mitata muun muassa läpimenoajalla, virheiden määrällä, hävikillä, käsittelijöiden määrällä ja kustannuksilla. Prosessit kulkevat yli osasto-, tuloksikkö- tai omistajarajojen. Prosessin tehokkuutta on mitattava näistä rajoista välittämättä. (Laamanen & Tuominen 2005, 22; Laamanen 2009, 152-157.) Menestyville organisaatioille on tyypillistä, että prosessikartta on ohittanut organisaatiokaavion yrityksen toiminnan esittelyssä ja ymmärtämisessä (Laamanen & Tuominen 2005, 27).

Läpimenoaikaan vaikuttavat monet eri tekijät kuten toimijoiden ammattitaito ja resurssien saatavuus sekä odotusaika, joka syntyy resurssin kulkiessa prosessin eri vaiheissa. Läpimenoaste kertoo tuotosten määrän, jotka ovat kulkeneet prosessin läpi määritellyssä ajassa. Läpimenoaika on keskimääräinen aika, joka on mennyt resurssien siirtymiseen läpi prosessin. Tehtävien määrä prosessissa kertoo keskimäärin tietyssä määritellyssä ajassa olevien töiden määrän. Prosessin resurssien hyväksikäyttö kertoo tehollisen työn osuuden saatavilla olevista resursseista määrästä. Kuvio 2 havainnollistaa prosessin suorituskyvyn ja läpimenoajan suhteen määrittäen. (Slack ym. 2006, 136.) Resurssit on määritelty tässä alaluvussa aikaisemmin.



Kuvio 2: Prosessin suorituskyky (Slack ym. 2006, 137)

Prosesseissa tuotteiden ja palvelujen tuottamiseen vaikuttavat tekijät ovat muun muassa tehtävien tilausten saapumisen ajallinen vaihtelevuus, resurssien ja toimintojen yhteensovittaminen, resurssien saatavuus prosessin eri vaiheissa sekä toimintojen vaihtelevuus prosessissa. (Slack ym. 2006, 138.)

Laamasen (2009, 150) mukaan mittaamista vastustetaan yleensä kahdesta seuraavasta syystä. Ensiksi mittaaminen tarkoittaa tilanteen esittämistä numeroilla. Monet ihmiset eivät osaa tulkita numeroita. Toiseksi ihmiset eivät halua, että heidän toimintansa tulee objektiivisen arvioinnin kohteeksi. Numerot jättävät vähän tilaa selittelylle ja paljastavat armottomasti tehottomuuden. Toisaalta, usein ilmasta tempaistut tavoitteet ja niiden tarkka mittaaminen johtavat syyllistämiseen. Ihmiset haluavat suojautua mielivaltaisilta numero-tavoitteilta. Joskus muun muassa julkisen hallinnon organisaatiot saattavat aitojen tavoitteiden puutteessa ajautua mielettömiin ja arkijärjen vastaisiin tavoitteisiin. (Laamanen 2009, 150.)

2.3 Asiakslähtöisyys palveluprosesseissa

Käsittlemällä prosessia asiakslähtöisenä kokonaisuutena laajentuu yrityksen kaikki toiminta koskemaan asiakasta. Asiakslähtöinen ajattelu myötävaikuttaa arvon tuottamiseen asiakkaalle ja asiakassuuntautuneisuuteen, ja sen vaikuttamiseen strategiaan. Asiakslähtöisen ajattelun vaikutuksesta se myös muuttaa ajatuksen siitä, että prosesseja kehitetään ja mallinnetaan yrityksen sisältä ulos. Prosessien kehitys alkaa asiakkaan paremmasta ymmärtämisestä ja heidän tarpeistaan. (Jeston & Nelis 2008, xxiv.)

Palvelustrategian noudattaminen ei merkitse välinpitämättömyyttä suhtautumista ratkaisun tekniiseen laatuun, hintaan tai imagoon. Palvelustrategiaa noudattava yritys keskittyy strategisessa ajattelussaan ja päätöksenteossään ensi sijassa palveluun. Kilpailuetu saavutetaan tarjoamalla arvoja tai hyötyjä, joiden pohjana ovat asiakkaille tarjottavat palvelut tai palvelunomaiset ainekset. (Grönroos 1998, 44.) Moni hallinnollinen palvelu kuten laskutus ja valitusten käsittely on itse asiassa asiakkaalle tarjottava palvelu. Passiivisen käsittelytapansa vuoksi ne ovat asiakkaille näkymättömiä palveluja. Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan yleensä siten, että asiakas, palveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Grönroos 1998, 50-52.)

Jos palveluna on esimerkiksi koneen korjaus, yksityishenkilölle tarjottava rahoitussuunnittelu tai kampaus, on asiakas aina ihminen. Palvelu koetaan enemmän tai vähemmän aineettomaksi vaikka asiakkaan ja palvelun tarjoajan tuotantojärjestelmän osien, henkilöstön, tekniikan tai molempien, välillä on aina jonkinlaista vuorovaikutusta ja asiakkaalta vaaditaan prosessissa jonkinlaista panosta. Palvelun eri osatekijöiden tärkeys, resurssien käyttö ja prosessien

johtaminen sen sijaan vaihtelevat palvelun luonteen ja vuorovaikutustilanteen mukaan. (Grönroos 1998, 56.)

Osaamisena on perinteisesti pidetty yrityksen tuotantoa ja tuoteasiantuntemusta. Yrityksellä täytyy kuitenkin olla myös yksityiskohtaisempaa asiakastuntemusta. Asiakastuntemus saavutetaan ymmärtämällä aidosti asiakkaan arvontuotantoa. Millaisella prosessilla asiakas tuottaa itselleen arvoa? Mikä on hänelle arvokasta? Miten voimme auttaa häntä pääsemään tavoitteisiinsa? Miten toimittajan prosessia voisi muokata yhteensopivaksi asiakkaan prosessin kanssa? (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Hager 2003, 15.)

Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluja, vaan tuotteiden ja palvelujen tuottamia hyötyjä, sekä näihin liittyviä palvelukokonaisuuksia. Asiakkaat ostavat tuotteista, palveluista ja tiedoista, huomion osakseen saamisesta palvelutilanteessa ja muista tekijöistä koostuvia palvelukokonaisuuksia. Tällaiset palvelukokonaisuudet ovat heille palveluja. Esimerkiksi laskutus on palvelu, jota asiakas ei aina miellä palveluksi. Arvo syntyy asiakkaiden arvontuotantoprosessissa, kun asiakkaat hyödyntävät ostamaansa ratkaisua tai pakettia. Kun kyse on palveluista, asiakkaiden arvontuottamisprosessit ja prosessi, joissa palvelu luodaan, toteutuvat useimmiten samanaikaisesti. (Grönroos 2009, 25.) Palvelut ovat itsessään prosesseja, jossa asiakkaat vastaanottavat palvelun samalla kun se syntyy asiakkaille, useimmiten vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. (Grönroos 2009, 39.) Asiakas osallistuu palveluprosessiin olemalla vuorovaikutuksessa palveluyrityksen järjestelmien ja infrastruktuurin sekä joskus myös toisen asiakkaan kanssa. Asiakas vaikuttaa näissä vuorovaikutustilanteissa palveluprosessin etenemiseen ja lopputulokseen. (Grönroos 2009, 79.) Asiakkuudessa on kaksi osapuolta, asiakas ja tuotteen tai palvelun tuottaja. Asiakkuus on näiden osapuolten yhteistyötä eli vaihdantaa. Asiakkuus on prosessi, jossa molemmat osapuolet vastavuoraisesti suorittavat oman osansa. (Storbacka ym. 2003, 19.)

Fyysinen saavutettavuus tarkoittaa sellaisten fyysisten ympäristöjen luomista, että asiakkaan on niin fyysisesti kuin henkisestikin helppo olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Hyvin toimiva fyysinen ympäristö toimii käsikirjoituksena, joka auttaa asiakasta etenemään asiakaskohtaamisen aikana. Asiakas tietää, mitä häneltä odotetaan ja pystyy tekemään häneltä vaadittavat asiat, jotta asiakaskohtaaminen onnistuu. (Storbacka ym. 2003, 31.) Asiakaskantatasolle kuuluvat jakelu- ja viestintäkanavia koskevat kysymykset. Jokaista yrityksen kehittämää kanavaa varten tarvitaan omia resursseja ja kanavien välinen koordinointi on tärkeää, jotta yritys pystyy täyttämään arvontuotannon veloitteen asiakkuustasolla. (Storbacka ym. 2003, 32.)

Fyysiset resurssit ja laitteet sisältävät kaikenlaisia palvelun tuotantojärjestelmässä käytettäviä resursseja. Tietokoneet, lomakkeet ja työkalut kuuluvat tähän luokkaan. Jotkut näistä fyysisistä resursseista ovat välttämättömiä hyvän teknisen laadun takaamiseksi. Ne vaikutta-

vat myös toiminnalliseen laatuun, koska ne saattavat helpottaa asiakkaan itsepalvelua ja antaa myönteisen kuvan asiakkaalle. Palveluprosessissa käytettävät fyysiset resurssit ja laitteet vaikuttavat myös työntekijöihin. Kontaktihenkilöt, järjestelmät ja fyysiset resurssit muodostavat asiakkaiden silmissä kokonaisen, näkyvän palvelun tuotantojärjestelmän. (Grönroos 1998, 270.)

Asiakkuusajatteluun sisältyy myös taloudellisempi näkökulma: asiakkuutta tarkastellaan kokonaisuutena, joka koostuu useista asiakaskohtaamisista, mutta etenkin yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutusprosessista (Storbacka ym. 2003, 111). Lähtökohtaisesti ensisijalla ei ole asiakas eikä toimittaja, vaan heidän välisensä prosessi, asiakkuus (Storbacka ym. 2003, 143). Asiakaskohtaamisissa menestymisessä on kyse usein sopivien työkalujen eli tietojärjestelmien käyttömahdollisuudesta ja kyvystä viestiä niin, että asiakkaan odotuksia ja käyttäytymistä pystytään ohjaamaan asiakaskohtaamisen aikana (Storbacka ym. 2003, 114).

Prosessien hallinnalla tavoitteena on tuotteiden ja asiakaspalvelun laadun parantaminen. Yrityksen on kohennettava palvelutasoaan nykyistä paremmaksi tekemällä lisätoimintoja ja tuottamalla tuotoksia, joita yrityksessä ei nyt tehdä tai tuoteta. Yrityksellä voi olla tarvetta lisätä toimintoja ja palvelua, jotta tuotokset saadaan kerralla oikeiksi ja säästetään siten muiden, prosessiin myöhemmin osallistuvien tahojen työtä. (Plowman 2001, 64.) Viime aikoina on kehitetty monia uusia laitteisto-, ohjelmisto-, ja integrointiratkaisuja, joista muutamissa tapauksissa kehityskulku on antanut yrityksille virikkeen harkita nykytekniikan hyödyntämistä asiakkaan tarpeisiin. Tietotekniikan tärkeimpiä sovelluksia ovat muun muassa asiakkaan ymmärtämis- ja oppimisprosessi, asiakkaan kohtaamis-, tiedustelu-, asiointi-, kysely- ja osto-prosessit sekä edellisiä tukevat tiedon tallennus- ja hakuprosessit. (Plowman 2001, 242.) Digitalisoinnin kiistattomia hyötyjä ovat sen tehokkuus ja nopeus. Samalla eri resurssien ja arkistointitilan tarve vähenee olennaisesti. Lisäksi digitalisointi parantaa useimmiten myös toiminnan laatua ja vähentää virheitä. Digitalisointi mahdollistaa itsepalveluperiaatteen toteutumisen. Käyttäjillä ja tiedon tarvitsijoilla on mahdollisuus hakea tarvitsemansa tieto nopeasti juuri silloin, kun itse näitä tarvitsevat. (Lahti & Salminen 2008, 27-28.)

EFQM-laatuajatteluun sisältyy myös taloudellisempi näkökulma: asiakkuutta tarkastellaan kokonaisuutena, joka koostuu useista asiakaskohtaamisista, mutta etenkin yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutusprosessista (Storbacka ym. 2003, 111). Lähtökohtaisesti ensisijalla ei ole asiakas eikä toimittaja, vaan heidän välisensä prosessi, asiakkuus (Storbacka ym. 2003, 143). Asiakaskohtaamisissa menestymisessä on kyse usein sopivien työkalujen eli tietojärjestelmien käyttömahdollisuudesta ja kyvystä viestiä niin, että asiakkaan odotuksia ja käyttäytymistä pystytään ohjaamaan asiakaskohtaamisen aikana (Storbacka ym. 2003, 114).

EFQM-laatuajatteluun sisältyy myös taloudellisempi näkökulma: asiakkuutta tarkastellaan kokonaisuutena, joka koostuu useista asiakaskohtaamisista, mutta etenkin yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutusprosessista (Storbacka ym. 2003, 111). Lähtökohtaisesti ensisijalla ei ole asiakas eikä toimittaja, vaan heidän välisensä prosessi, asiakkuus (Storbacka ym. 2003, 143). Asiakaskohtaamisissa menestymisessä on kyse usein sopivien työkalujen eli tietojärjestelmien käyttömahdollisuudesta ja kyvystä viestiä niin, että asiakkaan odotuksia ja käyttäytymistä pystytään ohjaamaan asiakaskohtaamisen aikana (Storbacka ym. 2003, 114).

EFQM-laatuajatteluun sisältyy myös taloudellisempi näkökulma: asiakkuutta tarkastellaan kokonaisuutena, joka koostuu useista asiakaskohtaamisista, mutta etenkin yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutusprosessista (Storbacka ym. 2003, 111). Lähtökohtaisesti ensisijalla ei ole asiakas eikä toimittaja, vaan heidän välisensä prosessi, asiakkuus (Storbacka ym. 2003, 143). Asiakaskohtaamisissa menestymisessä on kyse usein sopivien työkalujen eli tietojärjestelmien käyttömahdollisuudesta ja kyvystä viestiä niin, että asiakkaan odotuksia ja käyttäytymistä pystytään ohjaamaan asiakaskohtaamisen aikana (Storbacka ym. 2003, 114).

EFQM-laatuajatteluun sisältyy myös taloudellisempi näkökulma: asiakkuutta tarkastellaan kokonaisuutena, joka koostuu useista asiakaskohtaamisista, mutta etenkin yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutusprosessista (Storbacka ym. 2003, 111). Lähtökohtaisesti ensisijalla ei ole asiakas eikä toimittaja, vaan heidän välisensä prosessi, asiakkuus (Storbacka ym. 2003, 143). Asiakaskohtaamisissa menestymisessä on kyse usein sopivien työkalujen eli tietojärjestelmien käyttömahdollisuudesta ja kyvystä viestiä niin, että asiakkaan odotuksia ja käyttäytymistä pystytään ohjaamaan asiakaskohtaamisen aikana (Storbacka ym. 2003, 114).

akkaista, kilpailijoista, yhteistyökumppaneista sekä prosessien osaamisesta ja suorituskyvystä. Seuraavaksi esitellään laatujärjestelmiä tarkemmin.

2.4 Laatujärjestelmät

Toiminnan arvioinnin mallit, kuten Suomen lautupalkintokilpailussa käytettävä EFQM:n malli ja itsearviointi, ovat tuoneet prosessit laajasti liikkeenjohdon tietoisuuteen. Lautupalkintojen arviointiperusteet auttavat organisaation toiminnan kehittäjiä analysoimaan johtamisjärjestelmää. Malli auttaa myös ymmärtämään kehityskohteita ja tämän perusteella synnyttämään parantamistoimenpiteitä. Laadun suunnittelu on toimintaa, joka tähtää tuotteiden ja palveluiden sekä prosessien kehittämiseen asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Laadun ohjauksella ylläpidetään suorituskkyä. (Laamanen 2009, 30-31.)

Palvelun kehittämisen prosessiin kuuluu olennaisena osana onnistumisen seuranta ja mittaminen. Seuranta on tärkeää pitkäjänteiselle palvelujen ja koko liiketoiminnan kehittämiseksi. Palvelu on aineeton prosessi, jossa tuotantoa ja kulutusta ei voida täysin erottaa ja jonka lopputuloskin on usein aineeton ja vaikeasti määriteltävä. Tästä johtuen palvelun laatu on myös monimutkainen käsite. Yleisen näkemyksen mukaan palvelun laatu on sitä, miten asiakkaat sen kokevat. Jaakkolan ym. (2009, 34) mukaan laatu on hyvää, kun se vastaa asiakkaan odotuksia. Palvelun laatua voi tarkastella erottamalla lopputuloksen ja palveluprosessin laatu toisistaan. (Jaakkola ym. 2009, 33-34.)

Mikään ponnistuksen määrä, joka laitetaan laatuolotteisiin, ei anna varmuutta prosessin suorituskvyn kehitykselle. Laadun kehittäminen ei ole sitä, että kaikki ajattelevat ”laadukkaasti”. Useimmiten kehitystä ei saada siirtymään päivittäisiin rutiineihin, koska ei ole systeemejä tai toimenpiteitä, jotka tukisivat laadun kehittämistä. Laatujärjestelmän pitäisi kattaa kaikki yrityksen toiminnot ja prosessit sekä määrittää vastuut, toiminnot ja toimenpiteet, joilla laadun kehittämisen toimeenpano taattaisiin. ISO 9000 -standardi vastaa kansainvälisiä standardeja, mitä tulee yritysten vaatimuksille laadun kehittämisen järjestelmistä. (Slack ym. 2006, 391.)

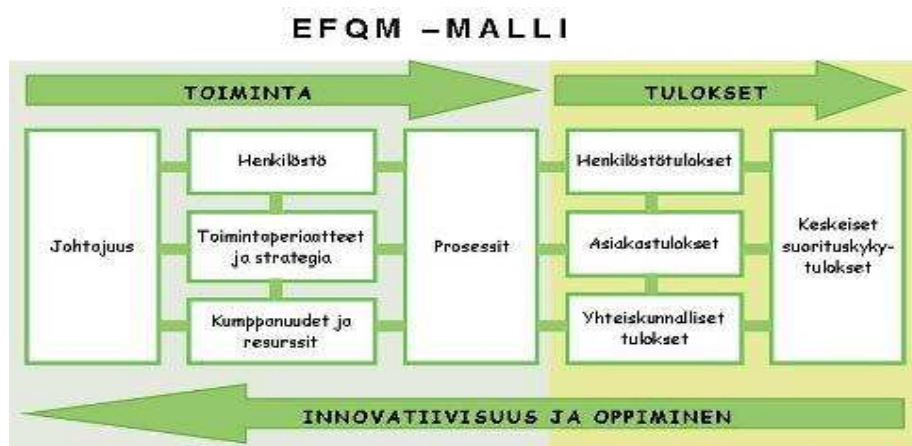
Yksityinen palvelusektori sekä julkisen sektorin hallinto- ja palvelutoiminnot vierastavat ISO 9000 -standardin käyttöä laatujärjestelmänsä kehittämistyössä, koska sen lähtökohdat on koettu liian teollisuuspainotteisiksi. Paremmiin julkisen palvelusektorin näkemyksiä vastaa EFQM-lautupalkintomallin mukainen lähestymistapa. Lautupalkintomalli ja siihen perustuva lautupalkintokilpailu astuivat pitkän askeleen eteenpäin, kun amerikkalaiseen Malcom Baldrige -malliin perustuva Suomen lautupalkintomalli korvattiin vuoden 2001 laatu kilpailusta alkaen eurooppalaisella EFQM Excellence Model -mallilla. Mallin käyttö myös julkisella sektorilla ohjaa keskittymään toiminnan laadun kannalta oikeisiin asioihin. (Karvonen 2002, 42.)

Merja Kinnunen toteaa, että työaikasunnitelmat, työajan kohdentamisjärjestelmät, arviointi- ja laatujärjestelmät sekä palkkausjärjestelmät ovat keinoja, joilla toteutetaan tilinpitoa sekä ohjataan ja säädellään resursseja. Hallintobyrokratian näkökulmasta ne ovat keinoja, joilla voi todistaa toiminnan järkevyyttä ja samalla oikeuttaa toiminnan taloudellisia edellytyksiä. Työajan kohdentamisjärjestelmän luvuilla pystytään raportoimaan rahoittajille, kuinka paljon työaika rahoitettuihin hankkeisiin on käytetty. Raportointi on ehto muun muassa Tekesin ja EU:n rahoittajien rahoituksen saamiselle. (Kinnunen 2008, 40-41.)

Paineet kohdistuvat tuottavuuden nostamiseen ja volyymin lisäämiseen käytössä olevilla resursseilla. Hyvä asiantuntija on yleensä enemmän omistautunut hyvän laadun kuin määrän tekemiseen. (Sipilä 2003, 149.) Laatu mainitaan lähes aina samassa yhteydessä, kun puhutaan prosesseista, tehokkuudesta ja kehittymisestä. Seuraavaksi esitellään kolme laatujärjestelmää, joita yritykset käyttävät mitataksaan toimintansa onnistuneisuutta. Näille kaikille on yhteistä se, että prosesseilla on suhteessa yhtä suuri merkitys kuin johtamisella tai suorituskykytuloksilla.

2.4.1 EFQM:n Laatujärjestelmä

The European Foundation for Quality Management (EFQM) on standardoitu järjestelmä, jossa arvioidaan toimintatapoja ja tuloksia määrällisesti (kvantitatiivisesti) pisteyttäen. EFQM:n malli jakautuu yhdeksään arviointialueeseen, kuten alla oleva kuvio 3 havainnollistaa. (EFQM-malliopas 2001, 6-7.)



Kuvio 3: © EFQM-malli (EFQM-malliopas 2001, 6)

Arviointialueista viisi liittyy organisaation toimintaan ja neljä tuloksiin. Organisaation toimintaan liittyy johtajuus, henkilöstö, toimintaperiaatteet ja strategia, kumppanuudet ja resurssit (asiakkaat) sekä prosessit. Tuloksiin liittyvät henkilöstötulokset, asiakastulokset, yhteiskunnalliset tulokset ja keskeiset suorituskykytulokset. Toiminnan arviointialueella tarkastellaan,

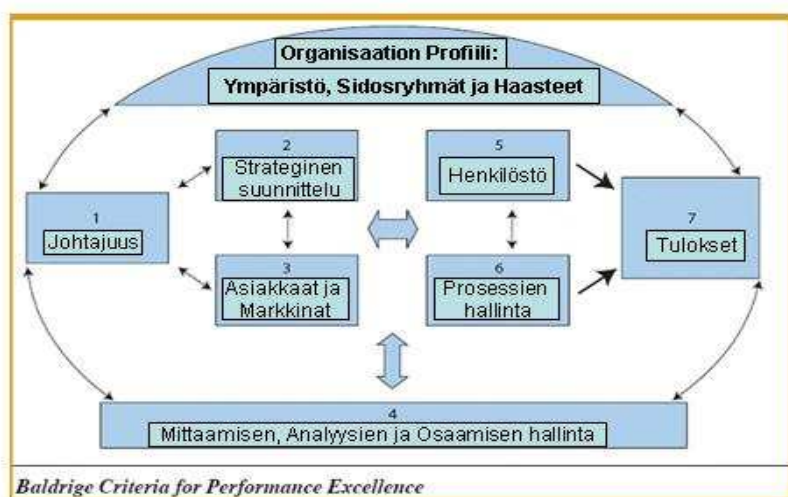
miten organisaatio toimii ja tulokset -arviointialueilla arvioidaan mitä organisaatio on saavuttanut. Tulokset ovat toiminnan aikaansaamia. (EFQM-malliopas 2001, 6-7.)

Arviointimallin ytimenä on, että yrityksen tulee määrittellä tulokset, jotka halutaan saavuttaa, suunnitella ja kehittää yhdenmukaisesti järkevät toimintatavat ja soveltaa toimintatapoja käytännössä järjestelmällisesti. Näiden lisäksi toimintatapoja on arvioitava ja parannettava niiden käytännön soveltamisesta saavutettujen seurannan ja analysoinnin sekä jatkuvan oppimisen perusteella. (EFQM-malliopas 2001, 9.)

EFQM-laatu järjestelmän arviointialueen kumppanuudet ja resurssit otsikon alla arvioidaan resursseista muun muassa taloudellisten resurssien käyttöä toimintaperiaatteiden ja strategian mukaisesti. Lisäksi arvioidaan taloudellisen ohjauksen hyödyntämistä sekä tehokkaiden ja toimivien resurssien hankintaa ja niiden kohdentamista. (EFQM-malliopas 2001, 18.)

2.4.2 Baldrige National Quality Program -laatu järjestelmä

Baldrige National Quality Program (BNQP) käsittää seitsemän eri osa-aluetta, joita arvioidaan. BNQP:n mukaan organisaation profiili luo viitekehyksen organisaation toiminnalle. Toimintaympäristö, avainsidosryhmät ja strategiset haasteet ja edut toimivat kehyksenä organisaation toiminnanohjausjärjestelmälle. Arviointialueista johtajuus, strateginen suunnittelu sekä asiakkaiden ja markkinoiden painopisteet edustavat johtajuuden kolmiota. Henkilöstö, prosessien hallinta ja tulokset edustavat tuloksen kolmiota. (Criteria for Performance Excellence 2008, 1.) Alla oleva kuvio 4 kuvaa eri osa-alueiden suhteita keskenään.



Kuvio 4: Baldrige Criteria for Performance Excellence -malli (Criteria for Performance Excellence 2008, IV)

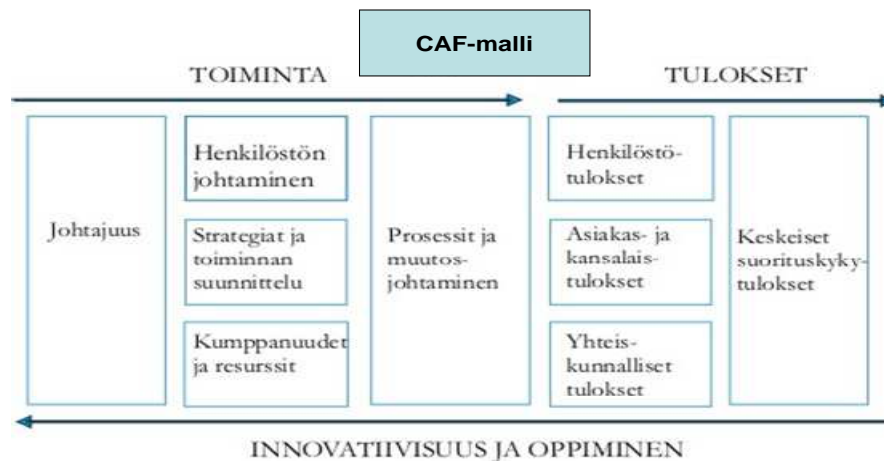
Mittaaminen, analysointi ja osaamisen hallinta ovat kriittisiä tekijöitä organisaation tehokkaalle johtamiselle. Organisaatio tarvitsee todellisen tiedon organisaation tilasta ja osaamisen tasosta tehostaakseen suoritus- ja kilpailukykyä. Tämän tiedon tuottaa mittaaminen, analysointi ja osaamisen hallinta. (Criteria for Performance Excellence 2008, 1.)

Baldrige National Quality Program 2008 pisteytystapa on jaettu prosentuaalisiin osiin siten, että täydellisesti toimiva osa-alue saavuttaa 90-100 %. Erinomaiseen tulokseen pääsee jo 70 %:lla. Tällöin arvioitu yksikkö pyrkii innovatiivisesti yhteiseen päämäärään, jolloin tehokkuus tulee kuin itsestään. Ennen tällaista vaihetta saavutetaan toiminta, joka osoittaa organisaation päästrategiat ja tavoitteet, hyvä 50-65 % arvo laatukriteereissä. Tyydyttävä 30-45 %:n taso on jo hyvä laadullisessa asteikossa, koska tällöin strategia ja määrälliset tavoitteet on yleensä sisäistetty ja toiminta pyrkii yhteiseen tavoitteeseen, joskaan ei välttämättä vielä tehokkaasti. Laadullisesti tarkisteltavana olevassa osa-alueessa on paljon kehitettävää, mikäli pisteytyksellä saavutetaan alle 25 %:n arvo. Tällöin tavoitteita ei ole hyvin määritelty eikä toiminta ole yhdenmukaista. (Criteria for Performance Excellence 2008, 62-64.)

2.4.3 CAF - Common Assessment Framework

Yhteinen arviointimalli (CAF - Common Assessment Framework) on julkisen sektorin organisaatioille tarkoitettu laadunarviointityökalu. Se sisältää vaikutteita Euroopan laatupalkintomallista EFQM:stä. CAF-mallin perusajatuksena on kokonaisvaltainen laadunarviointi, jossa tarkastellaan paitsi eri tulosalueiden lisäksi, myös organisaation toimintatapoja, joilla mahdollistetaan hyvien tulosten syntyminen. CAF helpottaa laatujohtamisen menetelmien käyttöönottoa julkisella sektorilla. Itsearviointi on keskeinen osa perinteistä PDCA-kehittämisykliä [PDCA= suunnittele (Plan), toteuta (Do), arvioi (Check), kehitä (Act)]. (CAF-malliopas 2006, 4.)

Yhdeksän arviointialuetta sisältävä malli kattaa kaikki organisaation toiminnan arvioinnin keskeisimmät osa-alueet. Kuten seuraavalla sivulla kuviossa 5 nähdään, on toiminnan alla viisi eri osa-aluetta: johtajuus, henkilöstön johtaminen, strategiat ja toiminnan suunnittelu, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit ja muutosjohtaminen. Tulokset osion alla arvioidaan neljän eri osa-alueen avulla toimintatavoista seuraavia tuloksia. (CAF-malliopas 2006, 5.)



Kuvio 5: CAF-malli (CAF-malliopas 2006, 5)

CAF:n tunnusmerkkejä ovat tulossuuntautuneisuus, asiakaslähtöisyys, tavoitteiden johdonmukaisuus, todennettuun tietoon perustuva prosessien johtaminen, jatkuva toiminnan kehittäminen ja innovatiivisuus, kaikkia osapuolia hyödyntävät kumppanuussuhteet ja organisaation yhteiskunnallisesti vastuullinen toiminta (CAF-malliopas 2006, 6.)

Julkisen sektorin organisaation toiminnan arvioinnissa tulee näkyä vastuullisuus ja demokraattiseen päätöksentekoon pohjautuva tavoitteenasettelu, toiminnan lainmukaisuus ja oikeellisuus, toimiva vuorovaikutus poliittisten päättäjien kanssa, sidosryhmien osallistaminen, palvelutuo-tannon erinomainen laatu, kustannustehokkuus ja -vaikuttavuus, asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja innovatiivisuus ja uudistumisen mahdollistava johtaminen. (CAF-malliopas 2006, 6.)

Organisaation tulosten saavuttamista ja muutosten hallintaa ohjaavan johtamisjärjestelmän-kehittäminen ja toimeenpano voidaan tehdä muun muassa kehittämällä prosesseja ja organi-saation rakenteita yrityksen strategia huomioiden, suunnittelun sekä sidosryhmien tarpeiden ja odotusten tarpeisiin vastaamalla sekä hyödyntämällä olemassa olevia teknisiä ratkaisuja. Johtamisjärjestelmällä ohjataan tulosten saavuttamista ja hallitaan muutoksia. (CAF-malliopas 2006, 10.) Tiedon hallinnalla varmistetaan organisaation ja sen kaikkien sidosryhmien tiedonvaihto ja tiedon saatavuus, esittämällä tieto käyttäjästävällisesti (CAF-malliopas 2006, 17).

Itsearviointissa arvioidaan prosessien osa-alueella muun muassa sitä, miten organisaatio tunnistaa, kuvaa ja dokumentoi avainprosessinsa, joilla se tuottaa odotetut tuotokset ja

vaikutukset, ottaen huomioon sidosryhmien ja kansalaisten/asiakkaiden odotukset. Itsearviointissa arvioidaan myös sitä, kuinka organisaatio tunnistaa prosessien omistajat ja määrittelee vastuut. (CAF-malliopas 2006, 18.)

3 Hinnoittelun perustana käytettäviä peruskäsitteitä

Tutkijat, jotka hakevat rahoitusta tutkimukselleen, hinnoittelevat oman työnsä. Kun rahoittajat rahoittavat tutkimuksia, ne ”ostavat” tutkijan aikaa, tietoa ja palvelua. Tässä luvussa käsitellään talouden näkökulmaa, hinnoitteluun liittyviä käsitteitä kuten kustannuslaskentaa alaluvussa 3.1 ja erityisesti palvelujen hinnoittelussa olevia erityispiirteitä alaluvussa 3.2. Kokonaiskustannusmalli, mikä julkistettiin 2000-luvun lopulla, esitellään alaluvussa 3.3. EU:n tutkimuksen ja kehityksen 7. puiteohjelmaan liittyviin projekteihin liittyviä erityisiä kustannuskysymyksiä käsitellään alaluvussa 3.4. Erityisen yksityiskohtaisesti on käsitelty henkilösivukustannuksiin liittyvää laskentaa. Tämä siitä syystä, että palvelujen hinnoittelussa henkilösivukustannukset määräytyvät sen mukaan, mitä henkilöstöön liittyviä kustannuseriä siihen halutaan sisällyttää.

Kun talouskäsitteet ymmärretään yhtenäisesti ja organisaatiolla on yhtenäinen käsitteistö sisältömäärityksineen, vähenee myös virheellisten johtopäätösten teko (Ahola & Lauslahti 2005, 10). Päätöksiä ja suunnitelmia tehtäessä tarvitaan avuksi usein erilaisia laskelmia. Laskelmia tehtäessä tai niistä puhuttaessa kohdataan monia erilaisia käsitteitä tai laskelmat pohjautuvat käsitteisiin siten, että niiden tunteminen on asian riittävän tai syvällisemmän ymmärtämisen kannalta välttämätöntä. Käsitteitä kohdataan käytännön operatiivisessa työsuunnittelussa, hinnoittelussa, investointipäätöksissä, rekrytointipäätöksissä jne. Lisäksi on hyvä todeta, että osa käytettävistä käsitteistä tai termeistä on käytännössä keskenään synonyymejä. (Ahola & Lauslahti 2005, 14.)

Tehokkuus on keskeistä kaikelle organisoidulle toiminnalle, mutta tehokkuuden käsite ymmärretään usein väärin. Se sekoitetaan tuottavuuteen ja vaikuttavuuteen, jotka molemmat ovat käsitteinä kapeampia. Tehokkuuskäsitteen kaksi tärkeintä lähtöarvoa perustuvat yksinkertaiseen väitteeseen, jonka mukaan ”kaiken organisoidun toiminnan tarkoituksena on tuottaa arvoa, joka on suurempi kuin tuottamisen kustannukset”. (Karlöf, Lundgren & Edenfeldt Froment 2003, 41.)

Kustannuslaskennalla saadaan sekä taloudellista että ei-taloudellista tietoa, jonka avulla päätöksen tekijät voivat tehdä hyviä päätöksiä. Tietoja, joita tarvitaan päätöksenteon ja talouden hallinnan tueksi, ovat esimerkiksi arvioitu myyntihinta, kustannukset, kysyntä, kilpailuasema sekä erilaisten tuotteiden ja palvelujen tuottavuus. Myös voittoa tavoittelemattomat yritykset tarvitsevat kustannustietoutta päätöksenteon ja toiminnan raportointia varten. (Drury 2008, 5-6.)

3.1 Kustannuslaskelmat

Perinteisesti kustannusten määrittämisessä voidaan lähteä muutamasta erilaisesta näkemyksestä: kirjanpidon konvertiot, laskennan tarkoituksenmukaisuus ja vaihtoehtoiskustannuslaskelmat (Bergstrand 1993, 28). Druryn (2008, 597) mukaan kustannusarviot aloitetaan mittaamalla aikaisempien kokonaiskustannuksien ja niiden aiheuttajien välisiä suhteita. Tarkoituksena on käyttää aikaisempia käyttäytymistapoja ennustamaan tulevaisuutta. (Drury 2008, 597.)

Kustannuslaskelmia tarvitaan muun muassa kustannusten selvittämiseksi kannattavuus- ja hinnoittelulaskelmia varten. Tuotekohtaisten kustannuslaskelmien ohella tyypillisiä ovat muun muassa asiakaskohtaiset sekä projekti- ja hankekohtaiset kustannuslaskelmat. Kustannuslaskelman ensisijaisena tehtävänä on tukea johdon ja asiantuntijoiden päätöksentekoa. (Ahola & Lauslahti 2005, 23.) Perinteisessä hinnoittelussa ja kustannuslaskennassa käytetään kustannuslajeina mm. välittömiä raaka-aineita, raaka-aineiden yleiskustannuksia, välittömiä palkkoja, palkkojen yleiskustannuksia, koneaikakustannuksia, hallintokustannuksia, välittömiä myyntikustannuksia, myynnin yleiskustannuksia ja muita mahdollisia kustannuseriä. (Bergstrand 1993, 42.)

Kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin sen mukaan, miten ne kytkeytyvät tehtyihin päätöksiin. Kustannuksia, jotka aiheutuvat suoraan päätöksestä, tuotteesta tai suoritemäärän muutoksesta, kutsutaan erilliskustannuksiksi. Erilliskustannukset ovat joskus samat kuin muuttuvat kustannukset. Kustannuksia, jotka eivät aiheudu välittömästi toteutuneesta tuotantomäärästä tai tehdystä päätöksestä, kutsutaan yhteiskustannuksiksi. Kiinteät kustannukset, kuten koneiden poistot, voivat olla joko erilliskustannuksia tai yhteiskustannuksia sen mukaan, kuinka koneita käytetään. (Bergstrand 1993, 36; Drury 2008, 28-29.)

Kustannukset voivat olla laskelmissa monilla eri nimillä. Menolla tarkoitetaan tuotannon tekijän hankintaa, kuten uuden tietokoneen hankintaa. Menon vastine on maksu, joka on tililtä lähtevä korvaus. Menokäsite esiintyy rahoituslaskelmissa. Kustannus on sisäisen laskennan termi, jolla tarkoitetaan tuotannon tekijän käyttöä. (Ahola & Lauslahti 2005, 16.)

Kustannuksia, joita ei voi kohdistaa suoraan tuotteille, kuten hallintokulut, kutsutaan välilliseksi kustannuksiksi tai yleiskustannuksiksi. Jakoperuste ilmaistaan usein yksinkertaisena yleis- ja välittömien kustannusten suhdetta kuvaavana prosenttilukuna. (Bergstrand 1993, 37; Drury 2008, 48.) Yleiskustannukset ovat useiden tuotteiden, asiakkaiden tai yksiköiden yhteisesti aiheuttamia kustannuksia. Ne eivät poistu automaattisesti kustannusrakenteesta, vaikka jokin asiakas tai palvelu poistuisi. Vastaavasti kustannukset eivät välttämättä nouse, jos uusia tuotteita tulee valikoimiin, koska tällöin ei välttämättä ole tarvetta hankkia uutta taloushallinnon

tai myynnin tietojärjestelmää. Yleiskustannuksia ovat muun muassa it-kustannukset ja osin hallintotoimintojen kustannukset. (Ahola & Lauslahti 2005, 17-18.) Yleiskustannuksiksi lasket- tavia toimintoja tulisi pitää arvoa lisäävinä toimintoina, jotka vaikuttavat yhdessä asiakkaan saamaan kokonaisarvoon välittömiä kustannuksia aiheuttavien toimintojen kanssa. Yleiskus- tannuksiksi luokiteltavilla toiminnoilla aikaansaattavia tuloksia on vaikea mitata. Yleiskustan- nuksiksi saatetaan laskea toimintoja kuten johto, suunnittelu, raportointi, ylläpito, valvonta, tarkistus, yhteydenpito ja korjaaminen. (Plowman 2001, 17-18.)

Kustannuslaskennassa ei ole kyse ensi sijassa kirjanpidosta. Tärkeää on saada mahdollisimman hyvät pohjatiedot esimerkiksi hinnoittelua koskevaan päätöksentekoon. (Bergstrand 1993, 59.)

Kustannusperusteisia hinnoittelumalleja voidaan käyttää esimerkiksi projektityötarjousten hinnoittelussa, laite- tai tavara kaupassa sekä tilanteissa, joissa tarjoajia on vähän. Kustan- nusperusteinen hinnoittelu on laskentatoimilähtöinen menetelmä. Luonteeltaan se on passiivinen. Menetelmässä lasketaan kustannuksia ilman tarvetta miettiä, ovatko esimerkiksi tuo- tantoprosessit tehokkaita. Kustannusperusteisen hinnoittelun heikkoutena voidaan pitää sitä, että se ei huomioi markkinaolosuhteita. (Ahola & Lauslahti 2005, 37.)

Kustannussuunnittelussa tarvitaan yksityiskohtaista pohjatietoa, joka ajan myötä vanhenee. Kustannussuunnitelman laatimiseen vaadittava työpanos kasvaa entistäkin suuremmaksi, mi- käli tietoja joudutaan myöhemmin päivittämään. Jos tiedot jätetään päivittämättä, kustan- nussuunnitelmasta voi ajan kuluttua tulla suorastaan harhaanjohtava. (Bergstrand 1993, 92.)

Kustannussuunnitelmien luokittelumenetelmiä Bergstrand (1993, 108) käsittelee kolmen eri periaatteen kautta. Kohdeperiaate merkitsee sitä, että resurssien taloudellinen käyttö pyri- tään varmistamaan täsmentämällä, mitä kustannuslajeja saa käyttää. Toinen periaate on sijaintiperiaate, jossa kustannukset syntyvät organisaation sijainnin mukaan, kuten myynti- osastolla. Kolmas periaate on ohjelmaperiaate, jolla pyritään jakamaan kustannukset toimin- nan tai suoritteen, suunniteltujen projektien, hallinnon, koulutuksen jne. mukaan. (Berg- strand 1993, 108.)

3.2 Palvelujen hinnoittelu

Palvelun ostaja voi maksaa palvelusuoritukseen varatusta tai käytetystä ajasta tai muusta kapasiteetista, palvelusuorituksen aiheuttamista tuotantokustannuksista, aikaansaaduista tuotoksista tai ennakoon sovituista palvelukokonaisuuksista, jonkun asian käyttöoikeudesta tai käytön määrästä, tuotoksen tai asian käytöstä saadusta hyödystä (Sipilä 2003, 177-178). Tyypillinen lisenssimaksun kohde on jonkun teknologian menetelmän, järjestelmän, ohjelmis- ton tai tuotenimen käyttöoikeus (Sipilä 2003, 221). Palvelujen aineettomuus ja esittelemisen

vaikeus saa aikaan sen, että maksajan on vaikeampi tietää, mistä hän todella maksaa. Palvelujen vertaileminen on vaikeampaa kuin tavaroiden ja siten myös niihin liittyvien hintojen vertailu on vaikeampaa. (Sipilä 2003, 19.)

Monissa asiantuntijapalveluissa myyjinä ovat asiantuntijat itse. Huippuosaamisestaan huolimatta he voivat kuitenkin olla amatöörejä hinnoittelijoina. Miten tutkimusta ostetaan? Tutkimuspalvelut voidaan jakaa kahteen luokkaan. Niihin, joita asiakkaiden on pakko ostaa jatkuvasti ja joissa hinnoittelun liikkumavarat ovat hyvin pienet. Toiset ovat sellaisia, joihin ollaan valmiita satsaamaan eri tavalla, esimerkiksi ylemmän johdon tilaamat syvälliset erillistutkimukset. Näiden kahden tutkimusmaailman välissä voi hinnoittelussa olla suuri ja osittain selittämätön kuilu. Joihinkin asioihin ollaan valmiita satsaamaan enemmän. Miten esimerkiksi pitäisi hinnoitella silloin, kun ollaan ainoa tarjoaja ja asiakkaan ainoana vaihtoehtona on jättää tutkimus tekemättä? Lähtökohtana on etenkin tiedonkeruussa kustannusten kattaminen. Hintaa perustellaan kuvailemalla työn vaiheita ja työmääriä sekä kertomalla mitä eri vaiheet tulevat maksamaan. (Sipilä 2003, 78-81.)

Asiantuntijapalvelut voivat olla yksikköhinnaltaan huomattavasti kalliimpia kuin peruspalvelut, mutta niiden hyöty maksajalle voi olla erinomaisen suuri. Niin voivat olla myös maksajalle koituvat riskit. Raha on aina asiantuntijapalveluissa voimakkaasti läsnä. Asiantuntijapalvelut ovat hyvin henkilösidonnoisia ja olennaista on maksajan luottamus palvelun suorittajaan. (Sipilä 2003, 142.) Sipilä (2003, 161-162) toteaa lisäksi, että mahdollisimman oikeat kustannustiedot ja kustannustietoisuus apuvälineinä ovat välttämättömiä päätöksenteolle, vaikka palveluja ei kustannuspohjaisesti hinnoiteltaisikaan. Ostajat ovat useimmiten itsekin alan ammattilaisia, ja pystyvät arvioimaan hyvin tarkkaan työt ja niiden tarvitsemat työmäärät (Sipilä 2003, 430).

Asioiden tarkka kuvaaminen on osoitus omasta ammattitaidosta ja vastapuolen ammattitaidon kunnioituksesta. Suuria tulkintaerimielisyyksiä syntyy usein siitä, mitkä ovat hyväksytyt kulut, mitkä ovat lisätöitä tai maksullisia muutoksia tai miten virheet hyvitetään. Muutostilanteessa on huomioitava muutuskustannuksina asian uudelleen tekemisen kustannukset sekä muutoksen aiheuttaman koko projektin organisoinnin lisätyö ja seurauskustannukset. Erimielisyyttä voi tulla siitä, miten suhtaudutaan ns. läpilaskutukseen ja alihankkijakuluihin. Alihankintakulut eivät periaatteessa kuulu palvelun ensisijaiselle ostajalle. (Sipilä 2003, 424-425.)

Palvelutuote muodostuu aineettomista, sähköisistä ja aineellisista osista, työsuorituksista, tiedoista ja taidoista sekä tunteista, tunnelmasta ja maineesta. Hyöty voi olla esimerkiksi menestystä, vaurautta, hallittavuutta, vaikuttavuutta, itsetuntoa, terveyttä, turvallisuutta, puhtautta, vaivattomuutta, ravinnon tarpeen tyydyttämistä. (Sipilä 2003, 154.) Yleensä valtaosa palveluyritysten kustannuksista on kiinteitä kustannuksia, koska kaikki palkat tai ainakin

kuukausipalkat lasketaan kiinteisiin kustannuksiin. (Sipilä 2003, 477.) Henkilöstökustannukset ovat palkkaa, veroja, sosiaali- ym. välillisiä työvoimakustannuksia. Veloitushinnalla on korvattava muun muassa työntekijän vero-, sosiaali-, opetus-, työväline- ja toimitilakustannukset. (Sipilä 2003, 45-46.)

Tuotteet ja palvelut tulisi hinnoitella siten, että hinta kattaa kaikki resurssit, joita niiden tuottaminen on vaatinut. Tämä edellyttää hinnoittelumenetelmää, joka mittaa resurssien käytön tarkasti jokaiselle eri palvelutuotteelle. Jos hinnoittelussa käytetään epätarkkoja kustannuksia, on hinnoittelu joko ali- tai ylihinnoiteltua. Alihinnoittelu vaarantaa tulevaisuudessa kustannusten kattamisen ja vastaavasti ylihinnoittelu myyntiin ja siitä seuraavaa myyntin määrien pienentyminen ja siten myös tulojen väheneminen. (Drury 2008, 249.)

Projektikaupassa hintaneuvottelun osapuolina ovat yleensä tulosityksikön johtaja ja projektinjohtaja toisella puolella ja tulosvastuullisen yksikön johtaja, toiminnon vastuuhenkilö sekä projektin vastuuhenkilö toisella puolella. Ennen kuin tarjous hyväksytään, voi se joutua vielä ylemmän johdon arvioitavaksi. Suuremmissa kaupoissa neuvotteluihin tulevat jossain vaiheessa mukaan niin rahoittajat kuin juristitkin ja jopa kilpailuviranomaiset sekä muut valtiovalan edustajat. Jotkut kaupat menevät EU-viranomaisten hyväksyttäviksi. (Sipilä 2003, 432.)

Palvelun hinta määräytyy lopullisesti myyntineuvottelussa. Millä hinnalla kauppapäätös syntyy, riippuu asiakkaasta, neuvottelijoista ja kulloisestakin tilanteesta. Hinta on aina pystyttävä perustelemaan ostajalle. Neuvottelun edetessä kumpi tahansa, ostaja tai myyjä, voi tehdä aloitteen kaupan päättämisestä. Neuvottelujen jälkeen laaditaan sopimus, joka on tilaajan ja toimittajan yhdessä laatima asiakirja. (Sipilä 2003, 443-456.)

Projektitoissa ideaalimallina voi olla veloittaa sopimushetkellä tietty ennakkomaksu ja sitten projektin osat niiden valmistumisen mukaan. Ennakkomaksujen käyttö on erityisesti tärkeää sellaisissa palveluissa, joissa hyvin aikaisessa vaiheessa joudutaan tekemään suunnittelutyötä ja kapasiteettivaroja, jotta asiakkaan kanssa tehty sopimus pystytään täyttämään. Ennakkomaksut varmistavat, ettei asiakas tule katumapäälle kaupanteon jälkeen ja jätä alkuvaiheen kustannuksia ja tuotonmenetyksiä toimittajan vastuulle. (Sipilä 2003, 465.)

3.3 Kokonaiskustannusmalli

Tutkijan on varauduttava nykyään hinnoittelemaan aikansa ja työnsä kokonaiskustannusmallin mukaisesti. Tässä luvussa käsitellään kokonaiskustannusmallin erityispiirteitä ja esitellään tällaisen mallin mukaan rahoitettavia tahoja.

Valtiovarainministeriön johdolla toiminut työryhmä esittää vuoden 2007 raportissaan arviointinsa yhteisrahoitteisen toiminnan menettelytapojen ja erityisesti kustannuslaskennan kehittämistä. Työryhmä ehdottaa, että yhteisrahoitteisessa toiminnassa siirryttäisiin, kaikissa valtion talousarvion perusteella rahoitusta myöntävissä tai talousarvion kautta rahoitusta välittävässä viranomaistahoissa sekä yhteisrahoitteiseen toimintaan tai hankkeisiin osallistuvissa valtion toimintayksiköissä, kokonaiskustannusmalliin. (Pöysti, Holmberg, Vasikainen & Ijäs 2007, i.) Kokonaiskustannuksiin perustuva rahoitus tarkoittaa yhteisrahoitettavassa toiminnassa lisäkustannusten tai lisämenojen rahoittamisen sijasta kokonaiskustannusten pohjalta tapahtuvaa rahoittamista (Pöysti ym. 2007, 15).

Yhteisrahoitteisten hankkeiden budjetoinnissa ja seurannassa olisi mahdollisuuksien mukaan noudatettava yhtenäisiä periaatteita rahoittajasta riippumatta. Tällaisia rahoittajia ovat muun muassa Tekes, Suomen Akatemia, EU-puiteohjelmahankkeet ja EU-rakennerahastohankkeet. (Pöysti ym. 2007, 7.) Hyvän hallinnan periaatteet voidaan yleisellä tasolla kiteyttää läpinäkyvyyden, tehokkuuden ja tilivelvollisuuden vaatimuksiksi. Läpinäkyvyys ja tilivelvollisuus edellyttävät, että toiminnan tuotoista, kuluista ja rahavirroista on esitetty oikeat ja riittävät tiedot sekä suunnittelu- ja budjetointivaiheessa että raportoinnissa. (Pöysti ym. 2007, 41.)

Rahoitettavan kustannuspohjan laskentatavan tulee perustua kustannuslaskennassa yleisesti hyväksytyihin laskentamenetelmiin. Tällöin kustannuslaskentajärjestelmässä tulee otetuksi huomioon hyvän kustannuslaskentajärjestelmän periaatteet: Laskentatoimen tuottaman kustannustiedon hyödyntäminen edellyttää, että tieto on riittävän luotettavaa ja riittävän helposti tuotettavissa. Jos molemmat periaatteet eivät täyty yhtä aikaa, laskentajärjestelmä ei ole tarkoituksenmukainen. Hyvä kustannuslaskentajärjestelmä tuottaa oikeat ja riittävät tiedot johtamista, ohjausta ja tilivelvollisuuden toteuttamista varten mahdollisimman yksinkertaisesti ja taloudellisesti. (Pöysti ym. 2007, 15 ja 45.)

Edellä mainitun tavoitteen saavuttaminen edellyttää, että kustannuslaskennassa noudatetaan seuraavia periaatteita:

1. kustannuslaskenta kattaa organisaation koko toiminnan (organisatorinen kattavuus)
2. kustannuslaskennassa otetaan huomioon kaikki kustannukset (sisällöllinen kattavuus)
3. kustannukset kohdistetaan sille laskentakohteelle, joka on ne aiheuttanut (aiheuttamisperiaate)
4. kustannuslaskennassa noudatetaan olennaisuutta. Tämä voi merkitä esimerkiksi sitä, että tuotannon tekijän käyttöä tarkastellaan ns. normaalitoiminta-asteen pohjalta (olennaisuus)
5. kustannusten laskenta- ja kohdistamisperiaatteet ovat yhtenäiset (yhtenäisyys)

6. kustannustiedot ovat johdettavissa kirjanpidosta (jäljitettävyys, audit trail)
7. kustannuslaskentamalli on mahdollisimman yksinkertainen, kunhan kohtien 1-6 reunaehdot täyttyvät (taloudellisuus)

(Pöysti ym. 2007, 45-46.)

Välittömät palkkakustannukset kohdistetaan lopullisille laskentakohteille jälkikäteen toteutuneen työajan kohdistamistietojen perusteella. Välilliset palkkakustannukset kohdistetaan laskentakohteille osittain yleiskustannuksina ja osittain henkilösivukustannuksina. Jaossa välittömiin ja välillisiin palkkakustannuksiin tulee noudattaa olennaisuuden periaatetta. Jos esimerkiksi tutkimuksen tukihenkilön työaika jakautuu kymmenille tai sadoille eri projekteille, ei ole tarkoituksenmukaista käsitellä henkilön työpanosta yksittäisten projektien välittöminä kustannuksina, vaan henkilön työaika on tältä osin järkevää käsitellä yleiskustannuksena. (Pöysti ym. 2007, 18 ja 72.) Palkkakustannusten kohdistaminen laskentakohteille suhteellisen tarkasti on tärkeää kahdesta syystä. Ensinnäkin palkkakustannukset ovat valtion virastoissa ja laitoksissa suurin yksittäinen kustannuserä, joten niiden kohdistamisella aiheuttamisperiaatteen mukaisesti on keskeinen merkitys kustannuslaskennan lopputulokseen. Toiseksi palkkakustannusten kohdistaminen vaikuttaa yleiskustannusten kohdistumiseen, jos yleiskustannukset kohdistetaan lopullisille laskentakohteille siinä suhteessa kuin ne ovat aiheuttaneet välittömiä palkkakustannuksia. (Pöysti ym. 2007, 73.)

Välitön ja välillinen palkkakustannus lasketaan osuutena bruttopalkasta. Jakolaskun osoittajana on välitöntä palkkakustannusta laskettaessa välitön työaika ja nimittäjänä työaika. Välillisen palkkakustannuksen osuutta laskettaessa osoittajana on vastaavasti välillinen työaika ja nimittäjänä työaika. (Pöysti ym. 2007, 73.) Palkkakustannusten laskennan luotettavuusongelmat liittyvät lähinnä siihen, mihin jakolaskun nimittäjässä käytetty tieto työajasta perustuu. Todellisen työajan käyttäminen nimittäjänä edellyttää kattavaa työajan kohdistamista ja työajan kohdistamisjärjestelmää, jotta kaikki työaika voidaan kohdistaa jollekin laskentakohteelle. (Pöysti ym. 2007, 74.) Vaihtoehtona todellisen työajankäytölle on standardin mukaisen työajan käyttö. Tällainen standardi voi olla esimerkiksi työaikalain, VES:n (Valtion virkaehtosopimus), TES:n (työehtosopimus) tai valtion henkilötyövuoden laskentakaa- van mukainen työaika. (Pöysti ym. 2007, 76.) Käytettäessä työajan kohdistamisessa vakioon perustuvaa standardia, välittömien palkkakustannusten laskemiseksi riittää vähimmillään pelkästään välittömien työtuntien seuranta. On kuitenkin huomattava, että jos välitöntä työaika seurataan ainoastaan rahoituksen projekteissa, työajan kohdistaminen ei tuota tietoa siitä, kuinka paljon välillistä työaika (henkilösivukustannuksia tai yleiskustannuksina) kullekin laskentakohteelle tulisi aiheuttamisperiaatteen mukaisesti kohdistaa. (Pöysti ym. 2007, 77.)

Välillistä työaika on muu kuin välitön työaika. Kaikilla henkilöillä välillistä työaika ovat palkalliset poissaolot kuten sairaus-, vuosi- ja äitiyslomat. Muilta osin se, onko kyse välittömästä

vai välillisestä työajasta, riippuu henkilön työnkuvasta ja siitä, kuinka tarkasti työajanseuran-
takohteet kyseisessä organisaatiossa on määritelty. Välillisen työajan kustannukset käsitellään
henkilösivukustannuksina ja yleiskustannuksina. Välillisestä työajasta palkalliset poissaolot
sisällytetään usein erilliseen henkilösivukulukertoimeen, kun taas muu välillinen työaika
kohdistetaan lopullisille laskentakohteille yleiskustannusprosentin perusteella osana muuta
yleiskustannusmassaa. (Pöysti ym. 2007, 74.) Suppeimmillaan henkilösivukustannuksiin on
saatettu lukea vain lakisääteiset sosiaalivakuutusmaksut. Toinen tapa on ollut sisällyttää
henkilösivukustannuksiin myös ns. sosiaalipalkat kuten loma-ajan ja sairausajan palkat.
Laajimmillaan henkilösivukustannuksiin on edellä mainittujen erien lisäksi luettu myös muita
henkilöstöön liittyviä kustannuseriä kuten työterveyshuolto- ja työpaikkaruokailukustannuk-
set. (Pöysti ym. 2007, 94.) Yksinkertaisuussyistä kaikki henkilöstösivukustannuserät on tarkoi-
tuksenmukaista kohdistaa lopullisille laskentakohteille välillisenä kustannuksena. Tämä teh-
dään henkilösivukustannuskertoimella (HSK-kerroin), joka on prosenttiosuus laskentakohteelle
kohdistettujen välittömien palkkojen määrästä. Käytännössä henkilösivukustannuskertoimen
käyttö tarkoittaa organisaatiossa syntyneiden henkilösivukustannusten keskimääräistämistä.
Tällöin henkilösivukustannuskerroin lasketaan edellisen vuoden kirjanpidon tiedoista jakamal-
la henkilösivukustannuksiin luettavat kustannuserät välittömien palkkojen palkkasummalla.
(Pöysti ym. 2007, 96.)

Toimitilakustannukset voidaan käsitellä yleiskustannuksina. Kalliiden erityistilojen, kuten
puhdistilojen käyttökustannukset sekä vain tiettyä tarkoitusta varten vuokrattujen tilojen
kustannukset käsitellään lopullisen laskentakohteen välittöminä kustannuksina. Yleiskustan-
nuksina käsitellään tavanomaiset kone- ja laitekustannukset, mutta kalliiden erityiskoneiden
ja laitteiden kustannukset käsitellään välittöminä kustannuksina. (Pöysti ym. 2007, 18.)

Yleiskustannukset voidaan kohdistaa lopullisille laskentakohteille aiheuttamisperiaatetta nou-
dattavan yleiskustannuskertoimen avulla. Yleiskustannuskertoimet voidaan laskea esimerkiksi
edellisen vuoden kirjanpito- ja laskentatietojen perusteella. (Pöysti ym. 2007, 19.) Yhteiskus-
tannukset, kuten yleishallinnollinen työ ja yleisluontoisempi koulutus sekä käytävä-, aula-, ja
wc-tilojen osuus vuokratilakustannuksista on aina pakko käsitellä yleiskustannuksina. Erilliskus-
tannukset, kuten kopiointi, postitus- ja puhelinkulut on niiden vähäisen merkityksen vuoksi
tarkoituksenmukaista käsitellä yleiskustannuksina. (Pöysti ym. 2007, 52.) Olennaista on yleis-
kustannusten tasapuolinen, perusteltu ja oikeudenmukainen kohdentaminen. Tämä on mah-
dollista toteuttaa ja jäljittää myös yleiskustannusprosenttia käyttämällä (Pöysti ym. 2007, 53).
Organisaatiossa voi olla useampia yleiskustannuskertoimia (Pöysti ym. 2007, 99).

Hankkeiden valmistelukustannukset eivät ole tukikelpoisia hankkeen välittöminä kustannuksi-
na (Pöysti ym. 2007, 19). Erilliskustannukset, kuten rahoituskulut, sakot ja muut taloudelliset
seuraamukset sekä oikeudenkäyntikulut, eivät koskaan ole tukikelpoisia (Pöysti ym. 2007, 49).

Tiina Ruulion (2008) haastatteleman Suomen Akatemian hallinnosta vastaava johtajan Ossi Malmbergin mukaan kokonaiskustannusmallia pidetään selkeämpänä, kokonaisvaltaisempana, johdonmukaisempana ja reilumpana kuin aikaisempaa rahoitusmallia, jossa oli niin sanottu yleiskustannuslisä kattamassa kuluja. Kokonaiskustannusmallissa projektille lasketaan projektin aiheuttamat kokonaiskustannukset, kuten palkat sivukuluineen, matkakulut sekä kunkin projektin osuus IT-, hallinto- ja toimitilamenoista.

3.4 EU:n tutkimuksen ja kehityksen 7. puiteohjelman projektin kustannukset

Tutkimusrahoituksen määrittelyyn otetaan kantaa myös EU:n puiteohjelmissa. Osallistumissääntöasetuksen 31.3. artiklan mukaan projektin toteutuksesta aiheutuneet kustannukset ovat tukikelpoisia, jos:

1. ne ovat todellisia
2. ne ovat aiheutuneet toimen keston aikana (lukuun ottamatta kustannuksia, jotka aiheutuvat avustussopimuksessa edellytetyistä loppukertomuksista)
3. ne on määritetty osallistujan tavanomaisten kirjanpito- ja hallinnointiperiaatteiden ja käytäntöjen mukaisesti, ja kustannusmäärät on käytetty epäsuoran toimen tavoitteiden ja toimella tavoiteltujen tulosten saavuttamiseksi tavalla, joka on taloudellisuuden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden periaatteiden mukainen
4. ne on kirjattu osallistujan tileihin ja maksettu sekä, jos kyse on kolmansien osapuolten osuuksista, ne on kirjattu kolmansien osapuolten tileihin
5. niihin ei ole sisällytetty tukikelvottomia kustannuksia, kuten yksilöitävissä olevia välillisiä veroja (mukaan luettuna arvonlisävero), tulleja, maksettavia korkoja, tappio- tai maksuvarauksia, kurssitappioita, pääoman tuottoon liittyviä kustannuksia, jonkin toisen yhteisön hankkeen yhteydessä ilmoitettuja, tai aiheutuneita tai korvattuja kustannuksia, velkoja ja velanhoitomaksuja, kohtuuttomia tai perusteettomia menoja, eikä muita kustannuksia, jotka eivät täytä kohdassa 1-4 säädettyjä ehtoja.

Kustannusten on tullut aiheutua rahoituksen saajalle ja ne on esitetty hankkeen arvioidussa kokonaisbudjetissa. Kohtaa 1 sovellettaessa tuensaaaja voi vaihtoehtoisesti laskea henkilöstökustannukset keskimääräisinä, jos tämä laskentatapa on osallistujan hallinnointiperiaatteiden ja yleisten kirjanpitokäytäntöjen mukainen eikä poikkea merkittävästi todellisista kustannuksista. Lisäksi edellytyksenä on, että komissio on hyväksynyt tuensaaajan laskentajärjestelmän laskentaperiaatteet. (Pöysti ym. 2007, 66-67.)

Tukikelpoisia yleiskustannuksia (overheads) ovat osallistumissääntöasetuksen mukaan kustannukset, joita ei voida kohdentaa suoraan projektille, mutta jotka ovat aiheutuneet suoraan yhteydessä projektille kohdennettaviin tukikelpoisiin välittömiin kustannuksiin. (Pöysti ym.

2007, 69.) Hankkeen yleiskustannusten on vakiotukisopimuksen mukaan muodostettava koh- tuullinen osa organisaation kaikista yleiskustannuksista. Yleiskustannuksiin ei saa sisältyä tu- kikelpoisia välittämiä kustannuksia. Kustannukset ovat joko välittämiä tai välillisiä, ei molem- pia yhtä aikaa. Yleiskustannukset voidaan 7. puiteohjelmassa laskea joko todellisen mukaise- na tai organisaatio voi valita kiinteän korvauksen (flat rate). Kiinteä yleiskustannuskorvaus on tutkimus- ja teknologiakehittämistoimissa demonstrointitoimissa muun muassa voittoa tavoit- telemattomalle julkisyhteisölle, keski- tai korkea-asteen oppilaitoksille ja tutkimusorganisaat- ioille 60 % välittömistä kustannuksista. Näistä kustannuksista on vähennetty tukikelpoisista alihankinnoista sekä kustannusten korvaamisesta kolmansille osapuolille aiheutuneet välittö- mät kustannukset. (Pöysti ym. 2007, 69; European Commission 2010, 65.)

4 Vertailukehittäminen (Benchmarking)

Tässä luvussa kerrotaan, mitä vertailukehittäminen on. Miten vertailukehittämistä tehdään? Mitä vertailukehittämisellä tavoitellaan? Opinnäytetyössä verrataan kustannuseristä rahoituk- sen hakijalle annettua tietoa internetissä Kelan KKRL 12 §:n rahoituksesta kahden muun ra- hoittajatahon kesken luvussa 7.2.4.

Organisaatioiden maailmassa on tiedostettu organisatorisen oppimisen ja tehokkuuden paran- tamisen tarve. Tämä koskee niin liikeyrityksiä, julkishallintoa kuin vapaaehtoisjärjestöjäkin. (Karlöf ym. 2003, 13) Vertailuoppimisessa keskitytään sekä työntekijöiden tietoon ja oppimi- seen että organisaation prosesseihin. Molempien näkökohtien huomioon ottaminen vahvistaa tulosten vaikuttavuutta. (Karlöf ym.2003, 114.)

Vaivaako johtajaa kysymys, olemmeko riittävän hyviä? Kuinka hyviä meidän pitäisi olla? Miten hyviä voisimme olla? Benchmarking (vertailu parhaisiin käytäntöihin) on menetelmä, joka antaa mahdollisuuden etsiä järkiperaisesti vastausta näihin kysymyksiin. Suorituskyky ei ole ehdoton paremmuuden mitta. Kaikki riippuu siitä, miten hyviä ovat vertailukohteet. Tär- keimmän vertailun organisaatiosta tekee asiakas. Benchmarking voi kohdistua tuotteeseen, strategiaan tai prosessiin. Ehkä tärkein ja usein laiminlyöty toiminto benchmarkingissa on oman toiminnan kuvaaminen. Ilman omaa kuvausta ei kannata vaivautua ”vierailulle”. (La- amanen 2009, 217-219; Karlöf ym. 2003, 152-155.) Benchmarkingin epäkohtia Laamanen (2009, 220) mainitsee pari. Ensiksikin toimintatavat eivät ole loppujen lopuksi niin helposti siirrettä- viä. Toisekseen kehityksen alussa olevalla organisaatiolla ei ole edellytyksiä ottaa benchmar- kingin mukaisia toimintatapoja käyttöön.

Vertailukehittäminen on oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan, usein parhaaseen vastaavaan käytäntöön (Stömmer 2010; Plowman 2001, 74). Vertailu kannattaa kuitenkin teh- dä vähän edistyneempänä olevan toimintaan. Jos oma toiminta on hyvin kaukana parhaan

toiminnan tasosta, ei oma toiminta ole kehitysasteessaan valmis siirtymään suoraan parhaaseen toimintatasoon. Vertailukehittämisen perusidea on toisilta oppiminen ja toiminnan rakentava kyseenalaistaminen. Vertailukehittäminen on jatkuvaa, systemaattista organisaation tuottavuuden, laadun, työprosessien ja työtapojen tehokkuuden vertaamista valioluokkaa edustavien yritysten ja organisaatioiden vastaaviin. Vertailukehittämisessä määritellään se parannus, joka halutaan saavuttaa. Vertailukehittäminen ei ole kopiointia, pelkkää pulakahvia, vakoilua ei nopeaa eikä helppoa. (Stömmer 2010.) Hyvät esimerkit tuovat näkökulmiin vaihtelua, edistävät oppijan omaa luovuutta ja antavat tietoa muiden saamista kokemuksista. Viimeksi mainitun seikan ansiosta kehitysprosessia voidaan jouduttaa välttämällä muiden aikaisemmin tekemiä virheitä. (Karlöf ym. 2003, 32.)

Mitä tarkoittaa, kun sanotaan, että jollakulla on käytettävissään tietoa ja tietynlaisia kokemuksia? Se voi tarkoittaa monenlaisia asioita sen mukaan, millaisesta ”tiedosta” on kyse. Tietoa eli dataa on tallennettu runsaasti muun muassa kirjoihin, lehtiin ja videokasetteihin. Sen mukaan, mitä laitteita on käytössä, voidaan hankkia käyttöön tällaisia tietoja ilman suuria vaikeuksia. Arvokasta tietoa on myös yksilöillä. Tällaisen tiedon lähimpiä lähteitä ovat työtoverit. Koska he työskentelevät samassa yrityksessä, heillä on luultavasti tietoa, joka on yrityksen tarpeisiin tärkeää. Tärkeää tietoa voi olla esimerkiksi myös entisillä asiakkailta, toimittajilla tai kilpailijoilla. Tärkeää ja arvokasta tietoa on sellaisten yritysten yksiköissä, jotka eivät ole suoranaisia kilpailijoita, mutta jotka ovat hankkineet kokemusta muillekin tärkeiltä alueilta. (Karlöf ym. 2003, 61.) Karlöf ym. (2003, 103) mukaan vertailuoppiminen eroaa tiedonhallinnasta sikäli, että siinä korostetaan oppimista ja ymmärtämistä. Vertailuoppiminen ei tarjoa niinkään ratkaisuja, vaan enemmän se tuottaa ideoita ja tietoa, jotka johtavat mahdolliseen ratkaisuun (Slack ym. 2006, 424).

Vertaamalla kumppanin kokemuksia omiimme saadaan huomattavasti enemmän havaintoja, joiden perusteella uuden tiedon kartuttaminen on mahdollista. Vertailuoppiminen on koulutusmenetelmä, joka auttaa ymmärtämään omaa toimintaa ja saamaan siitä tietoa jonkun muun kokemusten valossa. ”Itsensä näkeminen muissa” on periaate, jota voi soveltaa myös yritysten kehittämiseen ja tiedonmuutokseen. (Karlöf ym. 2003, 97.)

Tallennetun tiedon käyttö ei ole tärkeää vain niille, jotka etsivät puhtaasti teknisiä ratkaisuja, vaan sillä on merkitystä kaikissa arvoa luovien prosessien vaiheissa. Kaupallisesti menestyksenkäs innovaatio ei synny vain yksilön nerokkuuden tuloksena. Se koostuu pienistä, näennäisen merkityksettömistä parannuksista, jotka yhdessä vähentävät asiakkailta perittävää hintaa tai parantavat tuotteen laatua, turvallisuutta ja saatavuutta. (Karlöf ym. 2003, 65.)

Vertailukehittämistä tehdään, jotta organisaatiolla on mahdollisuus nähdä oman organisaationsa tulevaisuus, tietääkseen kuinka hyvä organisaatio on verrattuna muihin, verkottuakseen,

vahvistaakseen omaehtoista sitoutumista ja organisaatioiden käytössä olevien laatujärjestelmien suosituksesta (Stömmer 2010).

Vertailukehittämisessä on viisi tasoa, jotka seuraavat toisiaan (Strömmer 2010):

1. valitse, mitä kehität ja analysoi nykytilanne
2. tunnista kumppaniorganisaatiot ja hae heiltä oppia
3. analysoi suorituskykyerot, päivitä tavoite
4. tee ja resursoi toteutussuunnitelma, toteuta se
5. tarkista tavoitteiden saavuttaminen ja jatka kehittämistä

Strömmer (2010) listaa prosessin kolme näkemystä;

- minkälaiseksi sitä luullaan,
- millainen se tällä hetkellä on ja
- minkälainen sen pitäisi olla.

Mitä paremmin prosessi on hallinnassa ja mitä pienempi sen vaihteluväli on, sitä vähemmän on laaduttomuuskustannuksia ja sitä suorituskykyisempi prosessi on. Prosessien kuvaamiseksi on tiedettävä tuottajat, järjestelmät, ihmiset, aika, muut resurssit, laatu, tuotteet ja asiakkaat. (Strömmer 2010.) Laineen (2004) mukaan vertailukehittämisprosessin yksi tärkeimmistä vaiheista on oman toiminnan nykytilan kuvaus ja analysointi. Karlöf ym. (2003, 160) toteavat, että nykytilan kuvaus ja analysointi voivat olla jo sinänsä tavoitteena ja tuloksena syntyvä ymmärrys ja konsensus organisaatiolle arvokkaita.

Vertailuoppimisessa käytetään usein kalibroituja eli täsmäytettyjä mittauksia, eli valitaan mitattavat kohteet niin, että ne todellakin ovat keskenään vertailukelpoisia. Täsmäytys kuuluu perusasioihin, mutta se ei ole helposti toteutettavissa. Tämä pätee erityisesti niihin tapauksiin, jossa yleiskustannukset jaetaan useiden yksiköiden kesken. Jaetut kustannukset muodostavat nykyään usein suuren osan yrityksen kokonaiskustannuksista, joten oikeiden määritelmien ja parametrien löytäminen on haasteellista. (Karlöf ym. 2003, 158.)

Vertailukehittämisen muotoja on useita. Puhdasoppisin vertailukehittäminen on prosessi-benchmarking. Muita vertailukehittämisen muotoja on mm. palvelu- tai tuotebenchmarking, toimintobenchmarking, strateginen benchmarking, Best Practice -selvitykset ja tutkimukset sekä kilpailijabenchmarking. Osa näistä muodoista edellyttää vertailukehittämisen mukaista vierailua vertailuyrityksessä, mutta osa on ns. työpöytävertailukehittämistä, jolloin tietoja etsitään sen mukaan, miten tiedot ovat kaikkien saatavilla. Vertailukumppaneiden luona tehtävä vierailu on vertailukehittämisen sääntöjen mukaan ohjeistettu. Ohjeissa on muun muassa vierailun suorittamiseksi edellytettävät valmistelut kuten kysymyslistan laatiminen ja toimitaminen vertailukohteelle etukäteen, mahdollisten salassapitosopimusten laatiminen, vierai-

lun osallistujien määrittäminen, aikataulut ja paikka sekä purkupalaverin pitäminen ja raportointi. (Strömmer 2010.)

Laine (2004) toteaa, että vertailukehityskohdetta määritettäessä kannattaa valita toiminta, joka tukee organisaation strategian ja toimintasuunnitelman toteutumista. Oman toiminnan kuvauksen voi tehdä työnkulkukaaviona tai prosessikuvauksena. Kuvauksen jälkeen on prosessin kunkin työvaiheen osalta selvitettävä, mitä sen suorittamiseen tarvitaan, missä muodossa ja milloin sekä mitä kunkin vaiheen ja prosessin kokonaisuutena pitää tuottaa kenelle, missä muodossa, milloin ja miksi. (Laine 2004.)

Vertailussa tulee korostaa syiden ja seurausten välisiä suhteita eli selvittää, miksi joku toinen saa aikaan parempia suorituksia. Tärkeimpiä selittäviä tekijöitä voivat olla pääomarakenne, palkitsemisjärjestelmät, työn organisointi, tietotekninen taso ja kilpailuilmapiiri. (Karlöf ym. 2003, 46.) On hyödyllistä erottaa toisistaan tekijät, joihin voi vaikuttaa ja ne, joihin ei voi vaikuttaa (Karlöf ym. (2001, 177). Esimerkiksi organisaatio tai sen yksikkö voi todeta tekijäksi, johon se ei voi vaikuttaa, organisaation rakenteen tai yrityskulttuurin. Nämä tekijät pitää ottaa avoimesti esiin ja tiedostaa ne. Niitä ei kuitenkaan pidä käyttää tekosyinä muutoksesta luopumiselle. (Karlöf ym. 2003, 177.) Yrityskulttuurin käsitettä käytetään kuvaamaan organisaation ihmisten yhteisiä normeja ja arvoja (Grönroos 1998, 299).

Oppia voi paljon seuraamalla mitä muut tekevät, mutta on vielä tärkeämpää ymmärtää, miksi esikuvaorganisaatiot tekevät asioita tietyllä tavalla (Karlöf ym 2003, 76). Drury (2008, 14) mainitsee, että vertailukohteena voi olla ulkoisen organisaation lisäksi myös saman organisaation toinen yksikkö. Saman organisaation sisällä eri yksiköitä, jotka toimivat samanaisten toimintojen parissa, verrataan keskenään, ja parhaiten toimivan yksikön taso on tavoitetaso kaikille muille yksiköille (Drury 2008, 554). Kyse ei ole pelkästään jäljittelystä, vaan esikuvaa käytetään virikkeenä, jotta löydettäisiin omiin ongelmiin soveltuvia ratkaisuja. Ennen kuin tällaisen tiedon siirtoa voi tapahtua, on tarpeen selvittää esikuvan todellisuudesta laatima malli eli määrittää, millainen logiikka ohjaa sen toimenpiteitä, mitkä tekijät ovat tärkeitä ja miten toimenpiteet korreloivat tulosten kanssa. (Karlöf ym. 2003, 76.)

Vertailuoppiminen on yrityksen kehittämiseen ja tiedon muodostamiseen liittyvä käsite. Ammatillisen tai yrityksissä tapahtuvan oppimisen on aina pyrittävä tehokkuuteen ja oltava sopusoinnussa yrityksen tai organisaation kokonaistavoitteiden kanssa. Yrityksen harjoittaman pitkäaikaiseksi tarkoitetun kehittämistyön täytyy pohjautua tiedonmuodostukseen. (Karlöf ym. 2003, 95.) Karlöf ym.(2001, 109) toteavat edelleen, että vertailuoppimiseen perustuvan kehittämisprojektin lähtökohtana täytyy olla toiminnan tehokkuus eli sen kyky tarjota asiakkaille tai käyttäjille arvoa, joka on suurempi kuin sen tuottamisen kustannukset. Drury (2008, 554) esittää myös vertailukehittämisen itsessään olevan kustannustehokasta, kun organisaatio

säästää aikaa ja rahaa välttämällä muiden yritysten virheet ja niiden korjaamiseen vaaditun työn ja ajan. Kehittyminen alkaa siitä, että kurotaan kiinni eroa siitä, missä vaiheessa yritys on nyt ja missä yritys haluaa olla. Toiminnan kehittäminen on sitä, että edetään nykyisestä suorituskyvystä haluttuun suorituskykyyn. (Slack ym. 2006, 416.)

5 Kela ja tutkimuksellinen toimintaympäristö

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön esimerkkilaitoksen, Kelan toimintaympäristöstä. Kelan toiminta-ajatus, strategia ja eettiset periaatteet kerrotaan alaluvussa 5.1. Kelan tutkimusosaston laatutoimintaa esitellään alaluvussa 5.2. Tutkimusosaston tutkimustoimintaa esitellään alaluvussa 5.3. ja alaluvussa 5.4. käsitellään Kelan ulkopuolisten tutkijoiden ja heidän taustaorganisaatioiden haettavissa olevaa tutkimusrahoitusta. Alaluvussa 5.5 kerrotaan Kelan kuntoutuslain 12 §:n mukaan jaettavan rahoituksen määräytymisestä, hallinnasta ja seurannasta.

Kelan organisaatio koostuu keskushallinnosta, aluehallinnosta ja vakuutusalueista, jotka jakautuvat vakuutuspiireihin, joissa kussakin on palvelupisteitä. Lisäksi Kelan organisaatioon kuuluu erityisyksiköitä, joita ovat opintotukikeskus, ulkomaan yksikkö sekä viisi yhteyskeskusta. Keskushallinto jakautuu yhteentoista osastoon, joita ovat hallinto-osasto, kenttäosasto, talousosasto, henkilöstöosasto, terveysosasto, eläke- ja toimeentuloturvaosasto, tietohallinto-osasto, palveluosasto, aktuaari- ja tilasto-osasto, it-osasto sekä tutkimusosasto. Keskushallintoon kuuluvat myös sisäinen tarkastus sekä ylilääkäri. (Kelan organisaatio 2010.)

Kelan tutkimusosaston tehtävänä on olla innovoiva, yhteistyökykyinen ja arvostettu sosiaali- ja terveysturvan asiantuntijaelin, joka tuottaa, hankkii ja välittää asiakkailleen tietoa sosiaali- ja terveysturvan kehittämiseen ja siihen liittyvään keskusteluun. Tutkimusosasto edistää tietoon perustuvaa suunnittelua ja johtamista sosiaaliturvaa uudistettaessa ja Kelan toimintaa kehitettäessä. Tutkimusosasto panostaa tutkimustiedon saatavuuteen ja hyödynnettävyyteen sekä yhteistyöhön, verkottumiseen ja näkyvyyteen. (Laki Kansaneläkelaitoksesta 17.8.2001/731 2 §; Kelan työjärjestys 1.1.2009 5 §; Kelan tutkimusosaston työjärjestys 1.1.2010.)

Laki Kansaneläkelaitoksesta (17.8.2001/731 2 §) määrittää, että Kelan pitää harjoittaa etuusjärjestelmien ja oman toimintansa kehittämistä palvelevaa tutkimusta. Kela toteuttaa tätä

toiminnassaan omalla tutkimusosastollaan. Kelan tutkimusosasto harjoittaa Kelaä varten tarpeellista tutkimusta eli etuusjärjestelmien ja oman toimintansa kehittämistä palvelevaa tutkimusta. Kelassa harjoitettavan tutkimuksen tarkoituksena on arvioida ja kehittää sosiaalivakuutusta väestön sosiaali- ja terveysturvan edistämiseksi. Tarkoituksena on tukea varsinkin laitoksen päätoimintamuotojen eli eläkevakuutuksen, sairausvakuutuksen, työttömyysturvan sekä sairauksien ehkäisyn ja kuntoutuksen kehittämistä ja ohjaamista. Tutkimukset selvittävät muun muassa etuuksien ja palvelujen tarvetta, käyttöä, kustannuksia ja riittävyyttä, arvioivat sosiaalivakuutusjärjestelmää, selvittävät ihmisten toimeentuloa, terveyttä, työ- ja toimintakykyä, sosiaalisia ongelmia sekä niihin vaikuttavia tekijöitä ja selvittävät työkyvyyden ehkäisyä ja kuntouttamista. (Kelan tutkimusosaston tutkimusrekisteriseloste 2004.) Tutkimusosaston lähitulevaisuuden strategiassa tutkimuksen kohteeksi on määritelty sosiaaliturva elämän eri riskeissä, perusturvan riittävyys, Kelan toiminta, Kelan hallinnoimat toimeentuloa ja terveyttä turvaavat etuudet (Kelan tutkimusosaston strategia 2011-2014). Laissa ei ole mainintaa siitä, miten Kelassa olevat tutkimusresurssit tulisi jakaa yhteiskunta- ja terveystutkimuksen sekä oman toiminnan kehittämistä palvelevan tutkimuksen kesken. Päätös voimavarojen jakautumisesta on tehty Kelan, erityisesti tutkimusosaston, sisällä.

Tutkimusosasto tukee Kelan strategista johtamista, sosiaali- ja terveysturvajärjestelmien sekä Kelan toiminnan kehittämistä tieteellisen tutkimuksen, asiantuntijatyön ja tietopalvelun avulla. Tutkimusosaston ydinprosessi on asiakkaiden tietotarpeita vastaavan, käyttökelpoisen sosiaali- ja terveysturvan sekä Kelan toiminnan kehittämiseen vaikuttavan tutkimus- ja asiantuntijatiedon tuottaminen ja jakaminen. Asiakkaita ovat muun muassa eduskunta, Kelan muut osastot ja johto. Asiakkaita ovat myös muut tutkimuslaitokset, oppilaitokset ja Suomessa asuvat eli suuri yleisö. (Kelan tutkimusosaston toimintasääntö 2010.)

Tutkimusosasto hallinnoi myös Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuksista annetun lain (566/2005) 12 §:ssä tarkoitettujen harkinnanvaraisen kuntoutuksen tutkimuksen varojen käyttöä. Kela voi myöntää hakemuksesta tutkimusrahoitustukea sairauksien ehkäisemiseen sekä kuntoutusta, sairauksien ehkäisyä ja sairausvakuutusta koskevaan tutkimustoimintaan.

5.1 Kelan toiminta-ajatus, strategia ja eettisyys

Kelan toiminta-ajatus on Elämässä mukana - muutoksissa tukena. Kelan visio on tuottaa julkisen sektorin parasta palvelua, olla aktiivinen sosiaaliturvan ja sen toimeenpanon kehittäjä, luotettava, tehokas ja sosiaalisen vastuunsa tunteva toimija. Kelasta saatava sosiaaliturva on tasoltaan kohtuullista, laadukasta ja selkeää. (Kelan strategia 17.6.2010.)

Kelan strategiaperusta, joka on arvolähtöinen ja rakentuu neljän toimintaan juurrutetun arvon ympärille, jotka ovat seuraavat:

1. ihmistä arvostava
2. osaava
3. yhteistyökykyinen
4. uudistuva

(Kelan strategia 17.6.2010)

Kelan strategiaan (17.6.2010) on kirjattu asiakas- ja prosessinäkökulman alueelle muun muassa seuraavia tavoitteita; helpotamme asiointia, parannamme asiakkuuksien hallintaa ja kehitämme uusia toimintatapoja. Kehitämme prosesseja ja johdamme niitä tehokkaasti sekä tehostamme sidosryhmäyhteistyötä lisäämällä sähköistä tiedonvaihtoa yhteistyökumppaneiden kanssa ja parannamme järjestelmiemme käytettävyyttä ja ohjauvuutta.

Eettiset periaatteet kuuluvat kaikkiin arvoihin. Ne sisältävät Kelan toimintaan ankkuroitavia ja organisaation yhteiskuntavastuuta tukevia periaatteita seuraavasti:

- tasa-arvo ja yhdenvertaisuus; konkretisoituvat tasa-arvosuunnitelmassa ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa
- luottamus; avoimen ja vuorovaikutteisen toiminnan kulmakivi sekä puolueettoman ja riippumattoman toiminnan edellytys
- rehellisyys; pohja luottamuksen ja avoimuuden ilmapiirille
- ammattitaito; tuloksellinen toiminta ja asiakkaiden laadukas palvelu edellyttävät ylläpitoa ja kehittämistä
- tuloksellisuus; vaikuttavaa ja taloudellista toimintaa
- puolueettomuus ja riippumattomuus; kytkeytyvät tasapuoliseen ja syrjimättömään käyttäytymiseen kaikissa henkilösuhteissa
- palveluperiaate; korostaa kansalaisten, sidosryhmien ja yhteistyökumppanien palvelua hyvän hallinnon ja muiden eettisten periaatteiden mukaisesti.

(Kelan eettiset ohjeet)

5.2 Laatu Kelan tutkimusosastolla

Laadun arvioinnissa on Kelassa käytössä Euroopan laatupalkinnon normisto (EFQM). Kelan itsearvioinnissa prosessien osuus laadullisissa tekijöissä on lähes kaksinkertaistettu ja se on suhteellisesti enemmän kuin esimerkiksi johtajuus. Julkisin varoin ylläpidetyltä laitokselta on perusteltua edellyttää tehokasta toimintaa, jolloin prosessien on oltava hyvin harkittuja ja suunniteltuja.

Kelan tutkimusosasto tekee vuosittain itsearvioinnin EFQM:n kriteerien mukaisesti. Tämän lisäksi Kelan tutkimusosasto tilasi vuonna 2006 Kansaneläkelaitoksen tutkimustoiminnan objektiivisen ulkoisen arvioinnin aikaväliltä 2001-2005. Arviointiryhmään kuuluivat professori Jorma Rantanen, dosentti Raija Julkunen ja professori Pentti Vartia. Arviointiryhmä totesi, että Kelan tutkimukseen käytettiin vain puoli promillea Kelan koko budjetista. Arviointiryhmän suositus tuolloin oli muun muassa, että Kelan omaan tutkimustoimintaan tulisi kanavoida noin 10 miljoonaa euroa vuosittain, kun nyt se on noin viisi miljoonaa vuosittain.

Kelan tutkimusosasto laati syvällisen itsearvioinnin vuonna 2003 tukeutuen EFQM:n laatukriteereihin. Tuolloin kumppanuudet ja resurssit (asiakkaat) -osiossa Kelan tutkimusosasto arvioi toimivansa hyvin tuloksella 51 %. Arvioitavia osa-alueita oli kumppanuuksien hallintaa koskeva arvio, taloudellisten resurssien hallintaa koskeva arvio, rakennusten, laitteistojen ja materiaalien hallintaa koskeva arvio, teknologian hallintaa koskeva arvio sekä tiedon ja tietämyksen hallintaa koskeva arvio. (Kelan tutkimusosaston arvio omasta toiminnastaan 2003.)

Vastaavasti Kelan itsearvioinnissa arvioitiin prosessien arviointialueella tyydyttävä taso 43 %. Prosesseja arvioitiin kysymyksellä, miten suunnittemme, hallitsemme ja parannamme prosessejamme asiakastarpeiden pohjalta tukemaan strategiaamme? (Kelan tutkimusosaston arvio omasta toiminnastaan 2003.)

5.3 Tutkimustoiminta Kelan tutkimusosastolla

Tässä alaluvussa kerrotaan Kelan tutkimusosastolla tehtävän tutkimuksen hyväksymisprosessista. Lisäksi perustellaan tutkimusosaston monitieteellisyys ja pätevyys esimerkiksi ulkopuolisten, KKRL 12 §:n mukaisella rahoituksella rahoitettaviksi tarkoitettujen tutkimusten, asian tuntijalausuntojen antamiseksi.

Tutkimusosaston tutkija esittää tutkimussuunnitelmansa esimiehelleen, joka päättää sen esittämisestä tutkimusosaston johtoryhmässä. Johtoryhmän kokouksessa osastopäällikkö joko hyväksyy suunnitelman sellaisenaan, muutoksin tai hylkää tutkimussuunnitelman. Tutkimussuunnitelmat annetaan ennen kokousta tutkimusosaston johtoryhmän jäsenille tutustuttavaksi ja kommentoitavaksi. Tutkimushankkeiden päälinjaukset sovitaan osastosta vastaavan Kelan johtajan kanssa. Tutkija/tutkijat tekevät tutkimuksen ja sen vaiheesta keskustellaan ajoittain tutkijakokouksissa, seminaareissa ja työpajoissa (workshopit). Tulokset julkistetaan lehdistötiedotteissa ja -tilaisuuksissa. Valmis tutkimus julkaistaan joko Kelan omissa tieteellisissä julkaisusarjoissa, yhteistyökumppaneiden sarjoissa, tieteellisissä aikakausikirjoissa tai -lehdistä sekä Kelan internetissä. Tutkimusosaston osastopäällikkö on esittänyt, että tutkimuksen valmistuttua käydään vielä työpajakeskustelu tutkimuksen onnistumisesta ja mahdollisista sudenkuopista.

Tällä pyritään edistämään ja jakamaan hyviksi havaittuja käytäntöjä sekä korjaamaan tutkimusprosessissa mahdollisesti havaittuja kehittämiskohteita.

Tutkimusosastolla hyödynnetään monitieteellistä osaamista eli saatetaan tutkijoita projektiyhteistyöhön eri asiantuntijuuden mukaan. Tieteenalueita ovat muun muassa sosiaalipolitiikka, terveystietämys ja lääketieteen eri osa-alueiden tieteenalat, taloustietämys, kuntoutustietämys, tilastotietämys, ravintotietämys, sosiologian ja psykologian tietämys, oikeustieteen eri alueiden tietämys (mm. EU ja sosiaaioikeus), poliittisen historian ja hallintotieteiden tietämys jne. Teemu Tairan puheenvuoron (Taira 2008, 238) mukaan tutkiminen ei edellytä monitieteisyyttä, mutta ilman muiden kuin oman alan seuraamista ei tutkimus ainaakaan kovin helposti päädy useita aloja koskettaviksi ja laajoiksi aikalaisanalyseiksi.

Tutkimusosasto pitää huolta avoimuudesta ja jatkuvasta keskinäisestä vuorovaikutuksesta työyhteisössä. Monitieteellisyyden ylläpito mahdollistaa kiireistenkin tutkimuspyyntöjen suorittamisen, koska tutkijoiden tehtäviä ohjaa osastopäällikkö. Ostopalveluna hankittavan, pienemminkin tarpeen, erikoistietämyksen hankinta on oma prosessinsa. Kelan tutkimusosastolla on 78 henkilöä, joista 19 on osa-aikaista (tilanne 31.12.2009). Tutkimusosastolla kiinnitetään huomiota myös tekniikan suomiin uusiin mahdollisuuksiin. Tutkimusosastolla käytetään viimeisimpiä versioita tilastomenetelmien tietokoneohjelmista (SPSS, STATA ja SAS) ja työssä käytetään muutenkin hyväksi viimeisintä teknologiaa ja tietojenkäsittelypalveluja, kuten tallennuspalveluja ja tietokantoja.

Perinteinen prosessinäkökulma ei sovellu kovin helposti tutkimustoimintaan, koska ”perustuo-tanto” on asiantuntijuutta ja ainutkertaista, vaihtelevin tiedontuottomenetelmin tuotettua tietoa. Tutkimusosasto keskittyy projekteihin ja ripeisiin asiantuntijatehtäviin ja toteuttaa pitkäjänteistä tutkimusta edellyttävät hankkeet laadukkaasti. Tutkimusosasto hyödyntää kansallisia rekisteriaineistoja ja tiedottaa kaikista tutkimustuloksista aina avoimesti ja monipuolisesti eri tiedonvälityskanavia käyttäen. Tutkimusosasto vahvistaa suorituksia tukevien ja innovatiivisuutta mahdollistavien työjärjestelyjen ja työn organisoinnin avulla henkilöstön motiivoitumista ja sitoutumista tutkimuspolitiikan toteuttamiseen.

Talouden määrärahat neuvotellaan vuosittain tulossopimusneuvotteluissa Kelassa. Määrärahat hyväksyy Kelan hallitus, jonka valitsee Kelan valtuutetut. Eduskunta valitsee Kelan valtuutetut. Tutkimusosaston kulut olivat vuonna 2009 yhteensä 4,8 miljoonaa euroa ja ne koostuvat pääsääntöisesti henkilöstökuluista. Muita kuluja tutkimusosaston toiminnassa aiheuttavat muun muassa julkaisu- ja tietopalvelukulut sekä tietotekniikkaan liittyvät hankinnat kuten tietokoneet, niiden oheislaitteet ja tietokoneohjelmalisenssit. Vuonna 2008 toimintamenot olivat noin neljä miljoonaa euroa. Viime vuosina Kelan tutkimusosasto on palkannut määräaikaista tutkijoita, joiden palkkakustannukset on rahoitettu Kansaneläkelaitoksen kuntou-

tusetuoksista ja kuntoutusrahaetuksista annetun lain (556/2005) eli KKRL 12 §:n tarkoittamista varoista. Näiden henkilöiden palkkakulut ovat edellä mainituissa kuluissa mukana, mutta nämä tutkimusrahoitushakemukset on jätetty tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, koska näissä tutkimusrahoitushakemuksissa ei ole huomioitu muita kuin henkilöstökulut sekä mahdollisesti tutkimukseen liittyvät matkakulut. Laite-, ohjelmisto- tai muita materiaalikuluja ei ole sisällytetty hakemuksiin, koska ne ovat Kelan tutkimusosaston kiinteitä kustannuksia.

Oman tutkimuksen lisäksi Kelan tutkimusosasto teettää ostopalveluna myös Kelan toimintaan liittyvää etuus- ja hallinnointitoimintaan liittyvää tutkimusta muilla markkinoilla olevilta tutkimuslaitoksilta, yliopistoilta ja vastaavilta tahoilta. Lisäksi tutkimusosasto osallistuu yhteistyönä tehtäviin tutkimuksiin esimerkiksi Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen eli THL:n kanssa.

5.4 Tutkimusrahoitusprosessin johtaminen

Kelan tutkimusosasto hallinnoi tutkijoiden ja eri yritysten lähettämiä tutkimusrahoitushakemuksia, joilla rahoitetaan kuntoutusta sekä sairauksien ehkäisyä ja sairausvakuutusta koskevaa tutkimusta. Internetissä olevan ohjeen mukaan ensimmäiseksi tutkija ja tutkimusrahoitusta hakeva laitos tai muu vastaava yhteisö lähettää vapaamuotoisen hakemuksen, jonka liitteenä suositellaan lähetettäväksi 2-3 liuskan tutkimusaiepaperi. Mikäli hanke alustavasti täyttää rahoituksen myöntämiseen tarvittavat kriteerit, pyytää valmisteluryhmä tarkennetun tutkimussuunnitelman sekä siihen kuuluvan rahoitussuunnitelman. Käytännössä on luovuttu tutkimusaiepaperista ja suullisesti ohjeistettu lähettämään suoraan tutkimussuunnitelma. Rahoitussuunnitelman tulee pitää sisällään Kelalta toivottu osuus kokonaisuudesta ja sen erittely kustannusryhmittäin. Kelan verkkosivuilta löytyvät tiedot, joiden pitäisi ilmetä hakemuksesta. Valmisteluryhmä, joka koostuu Kelan tutkimusosaston ja terveysosaston osastopäälliköistä ja näiden kahden osaston asiantuntijoista, lähettää hakemuksen liitteenä olevan tutkimusaiepaperin tai tarkemman tutkimussuunnitelman lausunolle osastoilla oleville muille asiantuntijoille, käyttäen näin hyväkseen muun muassa monitieteellistä osaamista. Valmisteluryhmä kokoontuu 2-4 kertaa vuodessa. Päätöstä tehtäessä kiinnitetään huomiota muun muassa tutkimuksen liittymiseen KKRL 12 §:n tarkoitamiin kohteisiin, tutkijaryhmän kokeneisuuteen, rahoitus- ja aikataulusuunnitelman realistisuuteen sekä hankkeen merkitykseen Kelan hoitaman sosiaaliturvan tietotarpeiden kannalta. (Rahoitustukea tutkimuksiin 2010.)

Kelan tutkimusrahoitushakemuksesta löytyy tietoa Kelan kotisivuilta www.kela.fi/tutkimus, kohdasta tutkimusta tukemassa, josta hakijat löytävät ohjeet rahoituksen hakemista varten. Samasta osoitteesta löytyvät tutkimusrahoitusta saaneet käynnissä olevat tutkimukset.

Prosessin läpimenoaikaan vaikuttava hidaste sekä Kelan että asiakkaan näkökulmasta on se, että hakemukseen pyydetään tarvittaessa lisätarkennuksia. Tarkennuksia pyydetään sekä tutkimushankkeen sisällöstä että kustannuseristä. Kustannuserät voivat olla sekavia tai tutkimusrahoitushakemuksesta nähdään, että siinä ei ole osattu ottaa huomioon kaikkia kustannuseriä.

Hyväksytyt päätökset jälkeen laaditaan tutkimusrahoitussopimus, jossa sovitaan rahoituksen ehdoista. Ehtoja voivat olla esimerkiksi muut rahoittajatahot, väliraporttien toimittaminen ja tutkimuksen julkaiseminen. Prosessin vaiheita on selvennetty tutkimusrahoitushakemusprosessin kuvauksessa luvussa 7.

5.5 Tutkimusrahoituksen talouden hallinta ja seuranta

Harkinnanvaraiseen kuntoutukseen on Kelan kuntoutuslain 12 §:n mukaan vuosittain käytettävä vähintään rahamäärä, joka vastaa neljää prosenttia vakuutettujen sairausvakuutusmaksuina kertyneestä määrästä. Harkinnanvaraiseen kuntoutukseen käytettävästä tätä suuremmasta enimmäismäärästä päättää vuosittain eduskunta valtion talousarvion yhteydessä. Vuodelle 2010 summa on 105,3 miljoonaa euroa. (Sosiaali- ja terveysministeriön Kuntoutusasiain neuvottelukunnan lausunto 23.4.2007.)

Määrärahan kohdentumisesta todetaan kuntoutusasiain neuvottelukunnan suunnitelmassa (Sosiaali- ja terveysministeriön Kuntoutusasiain neuvottelukunnan lausunto 23.4.2007), että Kelan harkinnanvaraisen kuntoutuksen tärkeänä tavoitteena on tukea tehokkaasti vajaakuntoisten työ- ja opiskelukykyä. Lisäksi järjestetään myös työelämästä poissa olevien, vanhuuseläkeiän täyttäneiden sekä lasten ja nuorten toimintakykyä ylläpitävää kuntoutusta. Vuonna 2008 esitettiin työkykyä edistävään kuntoutukseen käytettäväksi 78,4 miljoonaa euroa. Työkykyä edistävä kuntoutus kohdistuu erityisesti niihin sairausryhmiin, joissa työkyvyttömyyseläkkeille ja pitkittyneille sairauslomille jääminen on yleistä, kuten tuki- ja liikuntaelämistön sairauksissa eli TULE-sairauksissa ja mielenterveyden häiriöissä. Tästä määrärahasta osa käytetään myös työhön kuntouttamisen ja mielenterveyskuntoutuksen erillishankkeisiin. (Sosiaali- ja terveysministeriön Kuntoutusasiain neuvottelukunnan lausunto 23.4.2007.)

Harkinnanvaraisen kuntoutuksen määräraha voidaan KKRL 12 §:n 3 momentin mukaan käyttää ammatillisen ja lääkinnällisen kuntoutuksen lisäksi myös sairauksien ehkäisemiseen sekä kuntoutusta, sairauksien ehkäisyä ja sairausvakuutusta koskevaan tutkimus- ja kehittämistoimintaan sekä tarvittaessa Kelan yhteistoimintasäätöiden piiriin kuuluvien kuntoutuslaitosten ja muiden sellaisten laitosten, joita Kela on avustanut, toimintaan. Suunnitelman mukaan vuosittain käytetään 12,8 miljoonaa euroa harkinnanvaraiseen kuntoutukseen sekä kuntoutukseen liittyvään tutkimus- ja kehittämistoimintaan sekä muuhun edellä mainittuun sitoumusperusteiseen toimintaan. Kansaneläkelaitoksen on vuosittain laadittava harkinnan-

varaisen kuntoutuksen (KKRL 12 §) varojen käytöstä kolmea seuraavaa kalenterivuotta koskeva suunnitelma. Suunnitelma on toimitettava sosiaali- ja terveysministeriöön kunkin vuoden maaliskuun 15. päivään mennessä. Kelan hallitus käsittelee suunnitelman ja hyväksyy sen toimitettavaksi sosiaali- ja terveysministeriöön.

Suurin osa 12,8 miljoonasta eurosta käytetään kuntoutuksen kehittämishankkeisiin, jonka hallinnoinnista vastaa terveysosasto. Käytännössä noin 2,2 miljoonaa euroa on ollut käytettävissä tutkimustoimintaan, jonka hallinnasta vastaa tutkimusosasto. Tässä opinnäytetyössä keskitytään tutkimustoimintaan käytettävien varojen hakemusprosessiin.

Tutkimusrahoituksen seuranta toteuttaa sekä Kelan tutkimus- että talousosasto. Talousosasto huolehtii maksuista myönteisen päätöksen saaneelle rahoitushakijalle tutkimusosaston laatiman sopimuksen mukaan, laskua vastaan.

6 Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi

Ensimmäisessä alaluvussa esitellään tämän opinnäytetyön aineiston hankintatavat. Toisessa alaluvussa kuvataan opinnäytetyön luotettavuutta.

6.1 Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi

Tutkimusaineisto rajataan niihin tutkimushankkeisiin, jotka on käsitelty valmisteluryhmässä, koska ensimmäisessä hakemuvaiheessa ei edellytetä kustannusten erittelyä.

Opinnäytetyössä haastateltiin tutkimusrahoitushakemusprosessissa toimivia henkilöitä, jotta voidaan selvittää tutkimusrahoitushakemusprosessin kulku ja menettelytavat. Haastateltavat henkilöt olivat Kelan tutkimusrahoituksen valmisteluryhmän asiantuntijajäsenen tutkimusosaston terveystutkimuksen päällikkö, valmisteluryhmän sihteeri, tutkimusosaston tutkimushallintopäällikkö sekä talousosaston kamreeri. Haastattelut tehtiin vuoden 2010 tammikuun ja syyskuun välisenä aikana. Henkilöhaastattelut kestivät puolesta tunnista parin tunnin kokouksiin, joissa keskusteltiin KKRL 12 §:n tutkimusrahoitushakemuksen prosessista. Haastattelujen perusteella on todettava, että tutkimusrahoitushakemusprosessia ei ole aikaisemmin kuvattu prosessikaaviona.

Rahoituseristä kerätään tietoa Kelan tutkimusosastolle jätetyistä KKRL 12 §:ssä tarkoitettujen harkinnanvaraisen kuntoutuksen varoin rahoitettujen tutkimushankkeiden hakemusten liitteenä olleista tutkimusrahoitussuunnitelmista ja niiden kustannuseristä. Kustannuseristä ei ole annettu hakijoille esimerkkejä tai muuta ohjeistusta. Kelan tutkimusosaston tutkimushallin-

non työssä kohdataan usein hakemuksia, joiden kustannusarviot kustannusryhmittäin ovat eritasoisia.

Vuoden 2008 ja 2009 hakemuksia tutkittiin helmikuussa 2010. Hakemuksia oli näinä kahtena vuotena yhteensä 64. Hakemuksien liitteenä olevien tutkimusrahoitussuunnitelmien tarkastelu rajoitettiin vuosiin 2008 ja 2009, koska näinä vuosina rahoitetut tutkimukset ovat kahta luokkaan ottamatta edelleen käynnissä. Vuoden 2007 hakemuksista lähes kaikki tutkimukset ovat jo päättyneet. Hakemuksia vuonna 2007 oli yhteensä 38, joista 24 on jo päättyneet. Hylätyistä hakemuksista käytiin läpi syitä, jotka olivat johtaneet rahoituksen hylkäämiseen. Hylkäämisen syyt löytyivät hakijoille lähetetyistä kirjeistä, joista on jätetty kopiot Kelaan. Tässä vaiheessa käytin sisältöanalyysiä ja ryhmittelin yleisimpiä hylkäämisen syitä. Ryhmiä olivat tutkimusaiheeseen, aineiston luotettavuuteen, tutkimuksessa aiottuun metodiin ja kustannusarvioon liittyvät syyt. Esimerkkejä näistä syistä on alaluvussa 7.2.3.

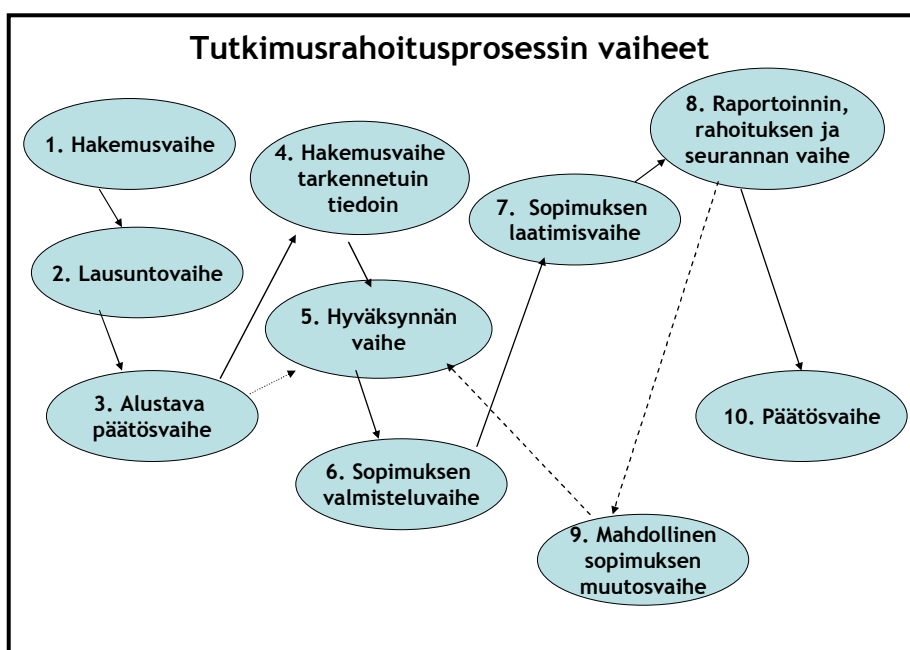
Vertailun vuoksi kerättiin tietoa vastaavanlaisten rahoittajien hakijoille antamasta tiedosta ja tuesta heidän hakemuksiinsa liittyen sekä internetistä että haastattelemalla Sitran, Tekesin ja Suomen Akatemian rahoituksenhakuun liittyvästä kustannuserittelystä. Tästä vertailusta on lisää alaluvuissa 7.2.4 ja 7.3.2.

6.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Tämän opinnäytetyön ovat lukeneet Kelan terveystutkimuksen päällikkö, KKRL 12 §:n valmisteluryhmän sihteeri, talousosaston kamreeri, tutkimusosaston tutkimushallintopäällikkö, terveystutkimuksen päällikkö ja tutkimusosaston tutkimuspalvelupäällikkö. Opinnäytetyö on tarkennettu ja muokattu heidän antamiensa kommenttien mukaan.

7 Tutkimusrahoitusprosessin kuvaus ja kustannuserittelyn laatiminen Kelan tutkimusrahoituksen hakua varten

Tutkimusrahoitusprosessin kuvauksella tavoitellaan syvällisempää käsitystä prosessin sujuvuudesta sen eri vaiheissa. Kuvauksessa selvitetään myös prosessiin liittyvien toimijoiden osallistuminen prosessin eri vaiheissa. Tutkimusrahoituksen prosessissa on 10 vaihetta, jotka muodostuvat 45 alavaiheesta. Alla on kuvio 6, jossa Kelan KKRL 12 §:n mukaan rahoitettavan tutkimuksen rahoitusprosessin 10 vaihetta on esitetty. Nämä vaiheet ovat kuvattuina kohdissa 7.1.1-7.1.10.



Kuvio 6: Kelan KKRL 12 §:n tutkimusrahoitusprosessin vaiheet 1-10

Liitteessä 1 on kuvattu koko tutkimusrahoitusprosessi kaaviona, jossa on kaikki 45 alavaihetta. Kaavio antaa käsityksen tutkimusrahoitusprosessin osatekijöiden määrästä ja niiden suhteesta toisiinsa. Kaikki 45 alavaihetta ovat kuvattuina tutkimusrahoitusprosessin kymmenessä vaiheessa. Pienempiä osatekijöitä ei prosessissa ole kuvattu tai kirjoitettu. Kaikkia prosessissa ilmeneviä tehtäviä ei ole mielekäästä kuvata, kuten esimerkiksi hakijan ja Kelan eri toimijoiden välisiä puhelinkeskusteluja, vaikkakin ne voivat olla merkittäviä prosessissa.

Aikajanaan on käytetty keskimääräisiä prosessissa esiintyvien vaiheiden aikoja. Hakijoiden toimenpiteet vaikuttavat aikajanan muodostumiseen kriittisesti, josta syystä aikajana on esitetty myös ääripäinä. Jos hakija ennakoi laatimalla tutkimussuunnitelman ajoissa, etenee tutkimusrahoitusprosessi nopeammin. Tutkimuksen kesto vaikuttaa joissakin prosessien vai-

heissa tutkimusrahoitusprosessin ajalliseen etenemiseen, jolloin aikajana on esitetty aikavälinä.

Tutkimusrahoitusprosessin valmisteluryhmään kuuluvat tutkimusosaston osastopäällikkö ja terveysosaston osastopäällikkö, jotka toimivat puheenjohtajana vuorovuosina sekä kuntoutuspäällikkö terveysosastolta. Ryhmän kokouksiin osallistuvat asiantuntijoina terveystutkimuksen päällikkö, terveysturvan tutkimuksen päällikkö ja asiantuntijatutkija tutkimusosastolta, kehittämispäällikkö terveysosastolta sekä kamreeri talousosastolta sekä sihteeri tutkimusosastolta. Lausuntojen valmisteluryhmän koostuu sekä terveys- että tutkimusosaston asiantuntijoista.

Tutkimusosasto käyttää kirjeenvaihdossa Kelan lakimiesten laatimia mallipohjia. Tällaisia kirjeitä ovat muun muassa hylkäyskirjeet, hyväksymiskirjeet ja sopimukset.

7.1 Tutkimusrahoitusprosessi

Tutkimusrahoitusprosessi alkaa aiopaperin vastaanottamisesta ja päättyy loppuraportin jälkeen suoritettavaan viimeiseen rahoituslaskuun. Seuraavissa kohdissa prosessi on jaoteltu eri alavaiheisiin hakemuksen käsittelijöiden ja tapahtumien mukaan. Aikamääre on kirjattu siten, että valmisteluryhmän kokous on ajassa nolla. Hakemuksen pitää olla valmisteluryhmän sihteerillä viisi viikkoa ennen valmisteluryhmän kokousta. Näin ollen aika alavaiheessa yksi on 1,5 kuukautta aikaisemmin. Valmisteluryhmän kokousajat ilmoitetaan Kelan internet-sivuilla. Vuonna 2010 kokousajat ovat 17.2.2010, 10.6.2010, 17.9.2010 ja 15.11.2010.

7.1.1 Hakemusvaihe

Kuviossa 7 esitetään hakemuksen ensivaiheet. Ensimmäisessä alavaiheessa rahoitusta hakeva lähettää hakemuksen, eli kirjallisen aiopaperin joko paperiversiona postitse tai sähköpostiliitteenä. Joissain tapauksissa hakija lähettää allekirjoittamansa hakemuksen postitse sähköisen hakemuksen lisäksi. Tässä vaiheessa tutkimusrahoitushakemuksessa voi olla jo mukana laajempi tutkimussuunnitelma sekä rahoitussuunnitelma kustannuserittäin. Usein kysymys on siitä, onko tutkimussuunnitelma jo laadittuna vai ei. Hyvän tutkimussuunnitelman tekeminen vie oman aikansa, eivätkä kaikki tutkijat ole valmiita laatimaan yksityiskohtaista tutkimussuunnitelmaa jos on epäily, ettei tutkimusaihe täytä hakemuskriteerejä.

Toisessa alavaiheessa valmisteluryhmän sihteeri vastaanottaa hakemuksen ja kirjaa dokumentin asiakirjahallintajärjestelmään, jolloin järjestelmä tuottaa hakemukselle yksilöintitunnuksen (diaaritunnuksen). Tällä tunnoksella voidaan myöhemmin seurata hakemuksen eri vaiheiden toteutumista. Asiakirjahallintajärjestelmässä yhden hakemuksen kaikki kirjeenvaihto kirjataan ns. asiakirjakortille diaaritunnuksen mukaan. Kolmannessa alavaiheessa valmistelu-

ryhmän sihteeri ottaa hakemuksesta kopiot ja toimittaa ne valmisteluryhmän rahoitushakemusten esittelijälle sekä terveystosaston yhteyshenkilölle. Hakemus voi tässä vaiheessa olla joko tutkimsaiepaperi tai tutkimussuunnitelma.

Toimija	1. Hakemusvaihe		
	1. alavaihe	2. alavaihe	3. alavaihe
Hakija	Läheää hakemuksen		
Valmisteluryhmän sihteeri		Vastaaottaa hakemuksen ja kirjaa dokumentin asiakirjanhallintajärjestelmään (diaarijärjestelmä)	Otaa hakemuksesta kopiot ja läheää lausuntopyyntöjä varten valmisteluryhmän rahoitushakemusten esittelijälle sekä terveystosaston yhteyshenkilölle
Valmisteluryhmän jäsenet			
Lausuntojen valmisteluryhmä			
Asiantuntijat			
Tutkimusosasto			
Talousoasto			
Kelan johtaja			
Aikajana	- 1,5 kuukautta	- 1 kuukausi ja 1,5 viikkoa	- 1 kuukausi ja 1 viikko

Kuvio 7: Hakemusvaihe

7.1.2 Lausuntovaihe

Lausuntovaihe on tutkimusrahoitushakemukselle hakijan näkökulmasta kriittisin vaihe. Tässä vaiheessa asiantuntijat määrittävät, onko tutkimuksen aihe tarkoituksenmukainen Kelan rahoittamaksi tutkimukseksi. Lausuntovaiheessa voidaan ottaa kantaa myös kustannusarvioon sekä kustannuserien todenmukaisuuteen, mikäli tällaiset on liitetty hakemukseen. Tässä vaiheessa hakemuksena voi vielä olla tutkimsaiepaperi, jossa ei edellytetä kustannusarvioita.

Toimija	2. Lausuntovaihe					
	4. alavaihe	5. alavaihe	6. alavaihe	7. alavaihe	8. alavaihe	9. alavaihe
Hakija						
Valmisteluryhmän sihteeri						Vastaanottaa lausunnot, käsittelee yhteenvedot ja siirtää ne asialistalle ja lähettää kokouskutsun
Valmisteluryhmän jäsenet	Valmisteluryhmän rahoitushakemusten esittelijä lähettää aiheen mukaan edelleen lausunnoille vähintään kahdelle esim. tutkimusosaston asiantuntijoille					
Lausuntojen valmisteluryhmä			Valmisteluryhmän rahoitushakemusten esittelijä vastaanottaa lausunnot ja laatii niistä yhteenvedon	Valmisteluryhmän rahoitushakemusten esittelijä ja asiantuntija kokoontuvat terveysosaston kuntoutusryhmän asiantuntijoiden kanssa	Toimittaa lausunnot, yhteenvedon ja ehdotuksen päätöksen valmisteluryhmän sihteerille	
Asiantuntijat, muut osastot	Terveysosaston yhteyshenkilö lähettää edelleen lausuntopyynnöille terveysosaston asiantuntijoille	Laatii lausunnot hakemukseen ja toimittaa lausuntojen valmisteluryhmälle				
Tutkimusosasto		Laatii lausunnot hakemukseen ja toimittaa lausuntojen valmisteluryhmälle				
Talousosasto						
Kelan johtaja						
Aikajana	- 1 kuukausi	- 3,5 viikkoa	- 3 viikkoa	- 2,5 viikkoa	- 2,2 viikkoa	- 2 viikkoa

Kuvio 8: Lausuntovaihe

Tutkimusrahoitusprosessin lausuntovaiheessa, alavaiheessa 4, sekä valmisteluryhmän rahoitushakemusten esittelijä tutkimusosastolta että terveysosaston yhteyshenkilö pyytävät muilta osastonsa asiantuntijoilta lausunnot tutkimuksen soveltuvuudesta rahoitettavaksi KKRL 12 §:n varoista. Kelan valmisteluryhmän rahoitushakemusten esittelijä lähettää aiheen mukaan vähintään kahdelle tutkimuksen aihealueen asiantuntijalle, jotka ottavat kantaa tutkimusaiheeseen, tieteelliseen tasoon ja tutkimusmenetelmään. Asiantuntijat laativat lausunnot tutkimusrahoitushakemuksen aiheen sopivuudesta rahoitettavaksi Kelan KKRL 12 §:n mukaisista varoista. Alavaiheessa 5 nämä asiantuntijat laativat hakemuksen lausunnot ja toimittavat ne lausuntojen valmisteluryhmän rahoitushakemusten esittelijälle. Lausunnot tallennetaan tietojärjestelmän yhteiselle levyalueelle lausuntoja varten olevaan kansioon, josta lausuntojen valmisteluryhmän jäsenet pääsevät lukemaan ne, kuitenkin niin, ettei lausunnonantajan nimi käy ilmi. Lausunnoilla pyritään hallintolain (6.6.2003/434) mukaisesti huolehtimaan siitä, että läpinäkyvyys ja esteettömyyssäännökset toteutuvat, eikä päätös ole yhden henkilön tekemä. Alavaiheessa 6 lausuntojen valmisteluryhmän rahoitushakemusten esittelijä laatii yhteenvedon lausunnoista.

Alavaiheessa 7 valmisteluryhmän rahoitushakemusten esittelijä, valmistelija ja asiantuntija kokoontuvat terveysosaston kuntoutusryhmän asiantuntijoiden kanssa keskustelemaan lausunnoista. Tämän kokouksen jälkeen tutkimusrahoitushakemus voi vielä palautua vaiheeseen 4, jolloin voidaan pyytää vielä lisälausuntoja. Lisälausuntoja pyydetään yleensä siinä vaiheessa, jos ensimmäiset lausunnot ovat ristiriidassa keskenään.

Kahdeksannessa alavaiheessa lausuntojen valmisteluryhmän rahoitushakemusten esittelijä laatii yhteenvedon valmisteluryhmän ja asiantuntijoiden lausunnoista ja toimittaa yhteenvedon valmisteluryhmän sihteerille. Lausuntojen valmisteluryhmän tehtävä on kirjoittaa yhteenveto siten, etteivät yksittäisten asiantuntijoiden mielipiteet tule esiin. Tällä pyritään estämään yksittäisen lausunnon antajan vaikutus lopulliseen päätökseen.

Yhdeksännessä alavaiheessa valmisteluryhmän sihteeri vastaanottaa lausunnot ja niistä tehdyt yhteenvedot, jotka hän sijoittaa valmisteluryhmän kokouksen asialistalle. Hakemukset ovat asialistalla diaarinumerojärjestyksessä. Sihteeri lähettää valmisteluryhmälle kokouskutsun sähköpostin kalenteritoiminnon välityksellä.

7.1.3 Alustava päätösvaihe

Tutkimusrahoitusprosessin alustavassa päätösvaiheessa valmisteluryhmä käsittelee hakemukset ja päättää esityksestä tutkimusten rahoitettavuudesta Kelan KKRL 12 §:n varoin johtajan tai tutkimusosaston osastopäällikön päätettäväksi.

Alavaiheessa 10 valmisteluryhmä kokoontuu ja keskustele hakemuksista. Keskustelua käydään muun muassa aiheen tärkeydestä Kelan toiminnan kannalta ja sopivuudesta Kelan KKRL 12 §:n tarkoittamiin kohteisiin, kuten sairauksien ehkäisemiseen sekä kuntoutusta, sairauksien ehkäisyä ja sairausvakuutusta koskevaan tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Ryhmä keskustelee myös tutkijan tai tutkijaryhmän kokeneisuudesta, rahoitus- ja aikataulusuunnitelman realiteetista sekä rahoitusosuuksista ja muista mahdollisista rahoittajista. Jo tässä vaiheessa valmisteluryhmä voi tehdä kielteisen päätöksen, jonka seurauksena valmisteluryhmän sihteeri lähettää hylätystä päätöksestä kirjeen hakijalle (alavaihe 11). Mikäli valmisteluryhmä pitää tutkimusta mahdollisena, pyytää valmisteluryhmän sihteeri (alavaihe 12), hakijalta tarkempaa tutkimussuunnitelmaa, jossa on oltava kustannusarvio kustannuserittäin. Mikäli tarkempi kustannusarvio oli jo alun perin hakemuksen liitteenä, eikä valmisteluryhmän jäsenillä ole siihen huomautettavaa, voidaan tutkimussuunnitelma esittää hyväksyttäväksi alavaiheessa 13, jonka jälkeen prosessi siirtyy suoraan Kuvion 9 hyväksynnän vaiheen alavaiheeseen 18.

Toimija	3. Alustava päätösvaihe			
	10. alavaihe	11. alavaihe	12. alavaihe	13. alavaihe
Hakija				
Valmisteluryhmän sihteeri		Lähetää hylätystä päätöksestä kirjeen hakijalle		
Valmisteluryhmän jäsenet	Kokoontuu ja päättää joko hylkäämiset tai esittävät eteenpäin jatkokäsittelyyn		Pyytää hakijalta tarkemman tutkimussuunnitelman kustannuserittäin.	Jos tarkka tutkimussuunnitelma on valmiina, esitetään hyväksyttäväksi
Lausuntojen valmisteluryhmä				
Asiantuntijat, muut osastot				
Tutkimusosasto				
Taluosasto				
Kelan johtaja				
Aikajana	0	+ 1-2 pv	+ 1-2 pv	+ 1-2 pv

Kuvio 9: Alustava päätösvaihe

Tutkimusrahoitusprosessin alustava päätösvaihe kestää noin viikon. Valmisteluryhmän rahoitushakemusten esittelijän laatimassa ja sihteerin lähettämässä kirjeessä, jossa ilmoitetaan hakemuksen olevan hylätty, mainitaan kokous, jossa päätös on tehty sekä syyt, miksi rahoitushakemusta ei hyväksytty. Lisäksi kirjeessä on maininta, että muutosta voi hakea valittamalla päätöksestä Korkeimpaan hallinto-oikeuteen.

7.1.4 Hakemusvaihe tarkennetuin tiedoin

Tutkimusrahoitusprosessin hakemusvaihe tarkennetuin tiedoin on hakijan ja valmisteluryhmän välistä kirjeenvaihtoa. Hakija lähettää valmisteluryhmän rahoitushakemusten esittelijän pyynnöstä (alavaihe 12) tarkennetun tutkimussuunnitelman, joka sisältää tutkimuksen kokonaiskustannusarvion kustannuserittäin alavaiheessa 14. Alavaiheessa 15 valmisteluryhmän sihteeri vastaanottaa tutkimussuunnitelman, joko paperiversiona tai sähköisessä muodossa sähköpostilla ja kirjaa kirjeenvaihdon asiakirjahallintajärjestelmään (diaarijärjestelmä) vaiheessa 2 tuotetulle asiakirjakortille. Seuraavassa alavaiheessa 16 valmisteluryhmän sihteeri toimittaa tarkennetun tutkimussuunnitelman valmisteluryhmän jäsenille. Tämä vaihe ei toteudu, jos tutkimusrahoitusprosessin ensimmäisessä vaiheessa hakemuksessa oli täydelliset tiedot. Aikajanaan, kolmesta viikosta viiteen kuukauteen vaikuttaa seuraavan mahdollisen valmisteluryhmän kokouksen pitoaika.

Toimija	4. Hakemusvaihe tarkennetuin tiedoin		
	14. alavaihe	15. alavaihe	16. alavaihe
Hakija	Lähettää tarkemman tutkimussuunnitelman kustannuserittäin		
Valmisteluryhmän sihteeri		Vastaanottaa tutkimussuunnitelman ja kirjaa sen asiakirjahallintajärjestelmään	Toimittaa tutkimussuunnitelman valmisteluryhmän jäsenille
Valmisteluryhmän jäsenet			
Lausuntojen valmisteluryhmä			
Asiantuntijat, muut osastot			
Tutkimusosasto			
Talousosasto			
Kelan johtaja			
Aikajana	+ 2 viikkoa - 2 kuukautta	+ 2 viikkoa ja 1 päivä - 2 kuukautta ja 1 päivä	+ 3 viikkoa - 5 kuukautta

Kuvio: 10: Hakemusvaihe tarkennetuin tiedoin

Tarkempi tutkimussuunnitelma pitää sisällään jo laajemman kuvauksen suunnitellusta tutkimuksesta. Haastattelemani tutkija kertoi, että laajan tutkimussuunnitelman tekemiseen menee, tutkimuksesta riippuen, viikkoja. Laajempi kuvaus sisältää katsauksen aiempaan tutkimukseen, suunnitelman tutkimusmenetelmistä, viitteitä teoriaan ja tarkemman kustannusarvion tutkimusrahoitustarpeesta. Kuten opinnäytetyössä aikaisemmin on todettu, tutkijalle ei makseta tutkimussuunnitelman tekemisestä, mutta se kannattaa laatia etukäteen, jos haluaa nopeuttaa tutkimusrahoitushakemusprosessia ja saada päätöksen seuraavassa valmisteluryhmän kokouksessa. Tällöin aikajanassa päästään tutkimusrahoitusprosessin etenemisessä keskimääräisen kahden kuukauden sijaan kahteen viikkoon. Vuonna 2010 valmisteluryhmän kokousten väli on ollut seitsemästä viikosta neljään kuukauteen. Jos tutkija ei saa tarkempaa tutkimussuunnitelmaa laadittua keskimäärin kahdessa kuukaudessa, voi päätöksen saaminen siirtyä kahdeksalla kuukaudella. Useimmiten myöhästyminen seuraavasta valmisteluryhmän päätöskokouksesta tarkoittaa noin viiden kuukauden viivästystä päätökseen johtuen kokousten pitoaikojen välisestä ajasta.

Valmisteluryhmässä on sovittu, että nämä tarkemmat suunnitelmat käsitellään muiden tulevien aiopapereiden kanssa viittä viikkoa ennen valmisteluryhmän kokousta. Tämä tarkoittaa sitä, että prosessissa tutkimusrahoitusprosessin vaihe 4 siirtää hakemuksen vaiheeseen 1. Hakemukset, jotka ovat käyneet alustavan käsittelyn aiopaperin muodossa, ovat valmisteluryhmän jäsenille nopeampia käsitellä, koska periaatteessa tutkimuksen aihe on jo esitelty aikaisemmin.

7.1.5 Hyväksynnän vaihe

Tutkimusrahoitusprosessin sopimuksen valmisteluvaiheessa valmisteluryhmän rahoitushakemusten esittelijä vastaanottaa alavaiheessa 17 tarkennetun tutkimussuunnitelman ja esittää tutkimuksen hyväksyttäväksi. Tämä edellyttää sitä, että tutkimusaie on aikaisemmin periaatteessa hyväksytty ja tutkimusosastolle on annettu valtuudet neuvotella sopimuksen tekemiseksi ja laatia esitys. Mikäli valtuutusta ei ole, palautuu hakemus alavaiheeseen 4, jossa hakemus lähetetään lausuntokierrokselle tutkimuksen aihealueen asiantuntijoille. Hakemus käy läpi tutkimusrahoitusprosessin lausuntovaiheen ja tutkimusrahoitusprosessin alustavan päätösvaiheen, jossa muun muassa valmisteluryhmän kokouksessa keskustellaan hakemuksen yksityiskohdista ja tutkimuksen toteuttamiskelpoisuudesta. Mahdollisesti hakemukseen pyydetään tarkennuksia (alavaihe 12), ennen paluuta tutkimusrahoitusprosessin sopimuksen valmisteluvaiheeseen. Hyväksynnän vaihe on kuvattu seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 11.

Toimija	5. Hyväksynnän vaihe		
	17. alavaihe	18. alavaihe	19. alavaihe
Hakija			
Valmisteluryhmän sihteeri			Lähetää hyväksytystä päätöksestä kirjeen ja sopimusluonnoksen (sis. maksatusaikataulun) hakijalle tai lähettää hylätystä päätöksestä kirjeen hakijalle.
Valmisteluryhmän jäsenet	Valmisteluryhmän rahoitushakemusten esittelijä vastaanottaa ja esittää rahoitushakemuksen hyväksyttäväksi, mikäli tutkimusaie on hyväksytty ja tutkimusosastolle on annettu valtuudet neuvotella ja tehdä esitys. Jos valtuutusta ei ole, käsitellään hakemus seuraavassa valmisteluryhmän kokouksessa (alavaihe 8). Kokousta ennen hakemus lähetetään uudelleen lausunkierrokselle (alavaihe 4).		
Lausuntojen valmisteluryhmä			
Asiantuntijat, muut osastot			
Tutkimusosasto		Tutkimusosaston osastopäällikkö hyväksyy tai hylkää alle 170 000 € hakemuksen.	
Taluosasto			
Kelan johtaja		Kelan johtaja hyväksyy tai hylkää yli 170 000 € hakemuksen.	
Aikajana	+ 3 viikkoa ja 1 päivä tai 5 kuukautta ja 1 päivä	+ 3 viikkoa ja 3 päivää tai 5 kuukautta ja 3 päivää	+ 3 viikkoa ja 4 päivää tai 5 kuukautta ja 4 päivää

Kuvio 11: Hyväksynnän vaihe

Alavaiheessa 18 hakemuksen hyväksyy tutkimusosaston osastopäällikkö, jos rahoitettava summa on alle 170 000 euroa. Tutkimukset, jotka ovat rahoitusosuudeltaan suurempia kuin 170 000 euroa, hyväksyy Kelan johtaja. Tässä vaiheessa hakemus voidaan vielä hylätä.

Edellisen vaiheen valtuuttamana valmisteluryhmän sihteeri lähettää alavaiheessa 19 hyväksytystä päätöksestä kirjeen ja sopimusluonnoksen, joka sisältää ns. maksatusaikataulun hakijalle. Maksatusaikataulu kertoo hakijalle sen, missä vaiheessa ja millä osoitteella hakijalta edellytetään laskua Kelalle ja mitä toimenpiteitä hakijalla pitää olla tehtynä, jotta hän voi laskuttaa sopimuksen mukaan. Vaihtoehtoisesti valmisteluryhmän sihteeri lähettää hylätystä päätöksestä tiedon hakijalle.

7.1.6 Sopimuksen valmisteluvaihe

Sopimuksen valmisteluvaiheessa laaditaan kirjallinen sopimus tutkimuksen suorittamisesta ja rahoituksesta. Sopimuksessa käytetään Kelan lakimiesten laatimaa perusmallia.

Alavaiheessa 20 hakija lähettää sopimusluonnoksen takaisin lisättynä omilla kommentteillaan, joita tutkimusosaston asiantuntijat kommentoivat alavaiheessa 21. Hakijalla on mahdollisuus lähettää uudet kommentit alavaiheessa 22 ja nämä vaiheet toistuvat, kunnes alavaiheessa 23 tutkimusosasto ja hakija pääsevät yksimielisyyteen ja laaditaan sopimus, jonka tutkimusosaston osastopäällikkö ja terveystutkimuksen päällikkö allekirjoittavat. Mikäli yksimielisyyteen ei päästä, hakemus hylätään.

Vaiheessa 25, vaiheen 23 valtuuttamana valmisteluryhmän sihteeri lähettää sopimuksen hakijalle allekirjoitettavaksi. Mikäli hakija ja tutkimusosasto eivät pääse yhteisymmärrykseen sopimuksen sisällöstä, hakemus hylätään ja valmisteluryhmän sihteeri lähettää hakijalle kirjeen hylätystä päätöksestä. Sopimuksen valmisteluvaiheesta on kuvio 12 seuraavalla sivulla.

Toimija	6. Sopimuksen valmisteluvaihe					
	20. alavaihe	21. alavaihe	22. alavaihe	23. alavaihe	24. alavaihe	25. alavaihe
Hakija	Lähetää sopimusluonnoksen kommentit tutkimusosastolle		Lähetää vastakommentit sopimusluonnokseen tutkimusosastolle			
Valmisteluryhmän sihteeri						Lähetää sopimuksen hakijalle allekirjoitettavaksi tai lähettää hylätystä päätöksestä kirjeen hakijalle.
Valmisteluryhmän jäsenet						
Lausuntojen valmisteluryhmä						
Asiantuntijat, muut osastot						
Tutkimusosasto		Tutkimusosaston asiantuntijan kommentit hakemukseen		Tutkimusosaston ja hakijan päästessä yksimielisyyteen, laaditaan sopimus, jonka tutkimusosaston osastopäällikkö ja terveytstutkimuksen päällikkö allekirjoittavat.	Tutkimusosaston ja hakijan jäädessä erimielisyyteen, hakemus hylätään	
Talousosasto						
Kelan johtaja						
Aikajana	+ 1 kuukausi ja 1 viikko tai 5 kuukautta ja 2 viikkoa	+ 1 kuukausi, 1 viikko ja 2 päivää tai 5 kuukautta, 2 viikkoa ja 2 päivää	+ 1 kuukausi ja 2 viikkoa tai 5 kuukautta ja 3 viikkoa	+ 1 kuukausi, 2 viikkoa ja 2 päivää tai 5 kuukautta, 3 viikkoa ja 2 päivää		+ 1 kuukausi, 2 viikkoa ja 3 päivää tai 5 kuukautta, 3 viikkoa ja 3 päivää

Kuvio 12: Sopimuksen valmisteluvaihe

Alavaiheita 21 ja 22 ei ole järkevää suorittaa määräämättömästi, minkä vuoksi tutkimusrahoitushakemusmenettelyssä on määräaika. Mikäli tutkimusosaston edustajat ja hakija eivät pääse sopimuksesta yksimielisyyteen kuuden kuukauden aikana, tutkimusrahoitus päätös raukeaa. Määräaika on sovittu Kelan tutkimusosaston KKRL 12 §:n soveltamisohjeissa 6.3.2009. Sopimuksen on oltava voimassa samana vuonna kuin minkä vuoden KKRL 12 §:n varoista tutkimus on tarkoitettu rahoitettavan. Mikäli määrätyn vuoden kaikkia määrärahoja ei jaeta, jäävät ne jakamattomalta osin käyttämättä.

7.1.7 Sopimuksen laatimisvaihe

Sopimuksen laatimisvaiheessa sopimus on hyväksytty ja allekirjoitettu molempia osapuolia, Kelaa ja hakijaa sitovaksi sopimukseksi. Alavaiheessa 26 hakija lähettää allekirjoitetun sopimuksen tutkimusosastolle ja useimmiten laskun ensimmäisestä maksuerästä talousosastolle. Sopimuksissa on useimmiten sovittu maksettavaksi osa rahoituksesta heti sopimuksen tultua allekirjoitetuksi, jotta hakija voi aloittaa työnsä.

Alavaiheessa 27 valmisteluryhmän sihteeri vastaanottaa allekirjoitetun sopimuksen ja kirjaa sopimuksen voimantulon asiakirjahallintajärjestelmään, vaiheessa 2 tuotetulle asiakirjakortille. Näin ollen rahoituksen saanut tutkimus on jäljitettävissä asiakirjahallintajärjestelmän diaarinumeron perusteella. Asiakirjahallintajärjestelmässä ei kuitenkaan näy itse sopimus, joten valmisteluryhmän sihteeri lähettää kopion talousosastolle. Tämän kopion perusteella Talousosasto tietää, että alkuperäinen sopimus on olemassa, säilöttynä tutkimusosaston arkistossa, ja hakija on oikeutettu laskuttamaan Kelaa. Sopimukseen kuuluu maksatusaikataulu, josta talousosasto pystyy seuraamaan rahoituksen toteutumisaikataulua.

Alavaiheessa 28 talousosasto tarkastaa laskun, tiliöi eli kirjaa kulun kirjanpitoon oikealle tilille ja lähettää laskun hyväksyttäväksi tutkimusosastolle. Alavaiheessa 29 tutkimusosaston terveystutkimuksen päällikkö hyväksyy ensimmäisen laskun ja palauttaa laskun hyväksymismerkinnöin takaisin talousosastolle varsinaista maksun suoritusta (alavaihe 30) varten, jolloin raha siirtyy talousosastolta hakijalle. Seuraavalla sivulla on sopimuksen laatimisvaiheesta kuvio 13.

Toimija	7. Sopimuksen laatimisvaihe				
	26. alavaihe	27. alavaihe	28. alavaihe	29. alavaihe	30. alavaihe
Hakija	Lähetää allekirjoitetun sopimuksen tutkimusosastolle ja laskun ensimmäisestä maksuerästä talousosastolle				Vastaanottaa 1. maksuerän mukaisen rahan
Valmistelu-ryhmän sihteeri		Vastaanottaa allekirjoitetun sopimuksen, kirjaa sopimuksen asiakirjahallintajärjestelmään ja toimittaa sopimuksesta kopion tiedoksi talousosastolle			
Valmistelu-ryhmän jäsenet					
Lausuntojen valmistelu-ryhmä					
Asiantuntijat, muut osastot					
Tutkimusosasto				Tutkimusosaston terveystutkimuksen päällikkö hyväksyy ensimmäisen laskun ja palauttaa sen talousosastolle	
Talousosasto			Sopimuksesta kopion vastaanotto sekä laskun vastaanotto ja tarkastaa laskun 1. erästä		1. erän maksusuoritus
Kelan johtaja					
Aikajana	+ 1 kuukausi ja 3 viikkoa tai 6 kuukautta	+ 1 kuukausi, 3 viikkoa ja 1 päivä tai 6 kuukautta ja 1 päivä		+ 1 kuukausi, 3 viikkoa ja 3 päivää tai 6 kuukautta ja 3 päivää	+ 2 kuukautta tai 6 kuukautta ja 1 viikko

Kuvio 13: Sopimuksen laatimisvaihe

Sopimuksen laatimisvaiheessa sopimus syntyy ja ensimmäinen maksu suoritetaan sopimuksen mukaisesti. Tästä eteenpäin kyseessä on sopimusasia, joka sitoo molempia osapuolia. Ellei toiminta tästä eteenpäin vastaa sovittua, voi kyseessä olla sopimusrikkomus, josta lisää vaiheessa 7.1.9, sopimuksen mahdollinen muutosvaihe.

Raportoinnin, rahoituksen ja seurannan vaihe 7.1.8 seuraa lähes kaikkia tutkimuksia, mutta esimerkiksi pienet jatkorahoitukset siirtyvät yleensä suoraan päätösvaiheeseen 7.1.10.

7.1.8 Raportoinnin, rahoituksen ja seurannan vaihe

Saadakseen seuraavan sovitun maksuerän tutkijan pitää raportoida tutkimuksen etenemisestä sovitun mukaisesti. Alavaiheessa 31 valmisteluryhmän sihteeri, talousosasto ja hakija seuraavat sopimuksessa sovittujen asioiden toteutumista. Alavaiheessa 32 hakija lähettää raportin tutkimusosastolle ja laskun talousosastolle. Alavaiheessa 33 tutkimusosaston terveystutkimuksen päällikkö toimittaa raportin tutkimusosaston edustajalle, joka on allekirjoittanut tutkimussopimuksen tai tutkimuksen aihealueen asiantuntijalle, joka lukee raportin ja antaa siitä lausunnon. Mikäli raportti on hyväksyttävä, tutkimusosasto antaa luvan maksuerän suorittamiseksi. Mikäli raportti ei ole hyväksyttävä, pyydetään hakijalta uusi raportti. Kun raportti on hyväksytty alavaiheessa 33, talousosasto tarkastaa laskun, tiliöi eli kirjaa kirjanpitoon kulun oikealle tilille ja lähettää laskun hyväksyttäväksi tutkimusosastolle. Alavaiheessa 34 tutkimusosaston terveystutkimuksen päällikkö hyväksyy laskun ja palauttaa laskun hyväksymismerkinnän takaisin talousosastolle varsinaista maksun suoritusta, alavaihe 35, varten. Alavaiheessa 35 raha siirtyy talousosastolta hakijalle. Raportoinnin, rahoituksen ja seurannan vaiheesta on kuvio 14 seuraavalla sivulla.

Käytännössä hyvin usein terveystutkimuksen päällikkö on itse lukenut raportin ja toimittanut hyväksynnän talousosastolle maksun suorittamiseksi. Valmisteluryhmän sihteeri seuraa sopimuksen toteutumista ja raportoi viivytyksistä tutkimusosaston terveystutkimuksen päällikölle. Talousosastolla seurataan rahaliikenteen toteutumista sopimuksen mukaan ja hakija seuraa sopimusta työnsä kautta. Tutkimusrahoitusprosessin raportoinnin, rahoituksen ja seurannan vaihe toistuu yleensä useamman kerran. Kaikilla tutkimuksilla ei tätä vaihetta ole.

Toimija	8. Raportoinnin, rahoituksen ja seurannan vaihe				
	31. alavaihe	32. alavaihe	33. alavaihe	34. alavaihe	35. alavaihe
Hakija	Sopimuksen seuranta	Lähetää raportin tutkimusosastolle ja laskun erä x talousosastolle			Maksun vastaanotto
Valmisteluryhmän sihteeri	Sopimuksen seuranta				
Valmisteluryhmän jäsenet					
Lausuntojen valmisteluryhmä					
Asiantuntijat, muut osastot					
Tutkimusosasto			Tutkimusosaston asiantuntija käsittelee raportin ja antaa hyväksynnän jälkeen talousosastolle luvan laskun tarkastamiseksi. Muussa tapauksessa hakijalta pyydetään uusi raportti	Tutkimusosaston terveystutkimuksen päällikkö hyväksyy laskun	
Talousosasto	Sopimuksen seuranta		Laskun erä x vastaanotto ja laskun tarkastus		Maksun suoritus
Kelan johtaja					
Aikajana	+ 6 kuukautta tai 1 vuosi	+ 1 vuosi tai 1,5 vuotta	+ 1 vuosi ja 2 päivää tai 1,5 vuotta ja 2 päivää	+ 1 vuosi + 3 päivää tai 1,5 vuotta ja 3 päivää	+ 1 vuosi ja 1 viikko tai 1,5 vuotta ja 1 viikko

Kuvio 14: Raportoinnin, rahoituksen ja seurannan vaihe

7.1.9 Sopimuksen mahdollinen muutosvaihe

Sopimuksen noudattamatta jättäminen on sopimusrikkomus ja edeltää sopimuksen muutosvaihetta. Sopimusrikkomus voi olla seurausta hakijasta riippumattomista syistä, esimerkiksi toinen rahoittajaosapuoli ei kykene suoriutumaan omasta osuudestaan ja näin ollen viivästyttää hakijan työtä. Aineiston hankinnassa ja muokkauksessa saattaa syntyä ennalta arvaamattomia haasteita, joiden ratkaiseminen viivästyttää tutkimuksen tekemistä. Sopimusrikkomus voisi periaatteessa tapahtua myös Kelan puolelta, esimerkiksi rahoituksen maksusuunnitelman toteuttamatta jättämisenä hakijan lähettämästä laskusta ja hyväksytystä raportista huolimatta.

Alavaiheessa 36 hakijan sopimuksen noudattamatta jättäminen huomataan edellisessä prosessin osassa, seurannan alavaiheessa 35. Valmisteluryhmän sihteeri lähettää terveystutkimuksen päällikön allekirjoittaman kirjeen eli ”karhukirjeen”, jossa useimmiten muistutetaan raportin toimittamisen olevan myöhässä. Mikäli hakija toimittaa raportin muistutuksen jälkeen, siirtyy asia tutkimusrahoitusprosessissa raportoinnin rahoituksen ja seurannan vaiheen, alavaiheeseen 33. Jos tutkimus ei ole hakijan mielestä raportoitavassa vaiheessa, on hakijalla mahdollisuus alavaiheessa 38 keskustella sopimuksen muutoksesta, esimerkiksi aikataulun muuttamisesta.

Mikäli valmisteluryhmässä on sovittu, että aikataulun pidennys voidaan tehdä ilmoitusasiana, tutkimusosaston terveystutkimuksen päällikkö voi hyväksyä tai hylätä hakijan kirjallisen anomuksen. Tieto aikataulumuutoksesta toimitetaan talousosastolle. Alavaiheessa 39 tutkimusosasto käsittelee sopimuksen muutokset (esimerkiksi tutkimusmetodin tai tutkimuksen tekijöiden vaihtaminen) ja laatii uuden sopimuksen, jonka tutkimusosaston osastopäällikkö ja terveystutkimuksen päällikkö allekirjoittavat. Tämän jälkeen, alavaiheessa 40 valmisteluryhmän sihteeri lähettää uuden sopimuksen hakijalle hyväksyttäväksi. Tästä eteenpäin tutkimusrahoitusprosessi siirtyy alavaiheeseen 26 (kuvio 11, s. 59). Sopimuksen mahdollisesta muutosvaiheesta on kuvio 15 seuraavalla sivulla.

Toimija	9. Sopimuksen mahdollinen muutosvaihe				
	36. alavaihe	37. alavaihe	38. alavaihe	39. alavaihe	40. alavaihe
Hakija	Sopimuksen noudattamatta jättäminen=> sopimusrikkomus	"Karhu-kirjeiden" vastaanottaminen	Mahdollisesti sopimuksen muutos esim. aikataulumuutos (rahahakemus on uusi hakemus)		
Valmistelu-ryhmän sihteeri		"Karhu-kirjeiden" lähettäminen			
Valmistelu-ryhmän jäsenet					Lähetää uuden muutetun sopimuksen hakijalle allekirjoitettavaksi
Lausuntojen valmistelu-ryhmä					
Asiantuntijat, muut -osastot					
Tutkimusosasto				Sopimuksen muutoksen käsittely, uuden sopimuksen laatiminen, jonka tutkimusosaston osastopäällikkö ja terveystutkimuksen päällikkö allekirjoittavat	
Talousoosasto					
Kelan johtaja					
Aikajana	Muutoksesta riippuen muutosvaihe kestää 2 viikosta jopa vuoteen				

Kuvio 15: Sopimuksen mahdollinen muutosvaihe

Jos sopimuksen muutostarpeen luo esimerkiksi toisen rahoittajapuolen rahoitusongelmat tai muu sellainen syy, joka estää tutkimuksen suorittamista, on mahdollista keskeyttää tai lopettaa tutkimus. Tosin tässä vaiheessa on usein jo tehty paljon töitä ja tilanne on turhauttava kaikille osapuolille. Tutkimusaineistossa on yksi tapaus, jossa väliraportti on jäänyt hakijalta toimittamatta karhukirjeistä huolimatta. Kyseessä on aikataulumuutos, mutta tuosta aikataulun muutoksesta ei ole tullut hakijalta kirjallista anomusta. Tutkimusrahoitusprosessi on keskeytynyt siihen asti, kunnes tutkimusosasto vastaanottaa aikataulumuutosanomuksen.

7.1.10 Päätösvaihe

Tutkimusrahoitusprosessin päätösvaihe on tutkimusrahoitusprosessin viimeinen vaihe. Tässä vaiheessa tutkimus, jota on rahoitettu Kelan KKRL 12 §:n mukaisista varoista, on julkaisuvalmis. Ennen tutkimuksen julkaisemista pitää hakijan kirjoittaa loppuraportti tai selvitys rahojen käytöstä tutkimusosastolle ja lähettää loppulasku talousosastolle alavaiheessa 41. Alavaiheessa 42 talousosasto tarkastaa laskun, tiliöi eli kirjaa kirjanpitoon kulun oikealle tilille ja lähettää laskun hyväksyttäväksi tutkimusosastolle. Alavaiheessa 43 tutkimusosaston sopimuksen allekirjoittanut tai tutkimuksen aihealueen asiantuntija hyväksyy loppuraportin tai selvityksen rahojen käytöstä. Tutkimusosaston terveystutkimuksen päällikkö hyväksyy laskun ja palauttaa laskun hyväksymismerkinnöin takaisin talousosastolle varsinaista maksun suoritusta (alavaihe 44) varten, jolloin raha siirtyy talousosastolta hakijalle. Mikäli hyväksyntää ei tule, laatii hakija uuden loppuraportin tai selvityksen, kunnes tutkimusosaston asiantuntija hyväksyy loppuraportin. Mikäli loppuraporttia tai selvitystä ei laadita, viimeistä erää ei makseta. Mikäli tutkimus on tehty arvioitua pienemmillä kustannuksilla, jäävät määrärahat käyttämättömältä osuudelta käyttämättä.

Viimeisin alavaihe (alavaihe 45) tutkimusrahoitusprosessissa on tutkimuksen julkaiseminen. Tästä on sovittu sopimuksessa erikseen. Sopimuksessa pyydetään tutkijaa neuvottelemaan julkaisemismahdollisuuksista ja -vaihtoehdoista ensin Kelan tutkimusosaston kanssa. Hakija voi hoitaa tutkimuksen julkaisemisen itse tai se julkaistaan Kelan julkaisusarjassa. Yleensä toivotaan sitä, että tutkimus, jonka päärahoittaja on Kela, julkaistaisiin Kelan julkaisusarjoissa, joita ovat Kelan sosiaali- ja terveysturvan tutkimukset, selvitykset ja katsaukset. Hakijalla voi olla toinenkin rahoittaja, joka voi hoitaa julkaisemisen. Tässä viimeisessä vaiheessa valmisteluryhmän sihteeri kirjaa tutkimuksen ja rahoituksen päättyneeksi asiakirjahallintajärjestelmään. Kuvio 16, jossa kuvataan päätösvaihe, on seuraavalla sivulla.

Toimija	10. Päätösvaihe				
	41. alavaihe	42. alavaihe	43. alavaihe	44. alavaihe	45. alavaihe
Hakija	Lähetää loppuraportin tai selvityksen rahojen käytöstä tutkimusosastolle ja lähettää loppulaskun talousosastolle			Maksun vastaanotto	Tutkimuksen julkaiseminen, sopimuksessa sovittu että hakija hoitaa itse tai tutkimus julkaistaan Kelan sarjoissa tai muilla foorumeilla
Valmisteluryhmän sihteeri					Kirjaa tutkimuksen ja rahoituksen päättyneeksi asiakirjahallintajärjestelmään
Valmisteluryhmän jäsenet					
Lausuntojen valmisteluryhmä					
Asiantuntijat, muut osastot					
Tutkimusosasto			Tutkimusosaston asiantuntija vastaanottaa ja hyväksyy loppuraportin tai selvityksen rahojen käytöstä ja tutkimusosaston terveystutkimuksen päällikkö hyväksyy laskun. Mikäli hyväksyntää ei tule, laatii hakija uuden loppuraportin tai selvityksen. Mikäli loppuraporttia tai selvitystä ei laadita, viimeistä erää ei makseta.		Tutkimuksen julkaiseminen, sopimuksessa sovittu että hakija hoitaa itse tai tutkimus julkaistaan Kelan sarjoissa tai muilla foorumeilla.
Talousosasto		Laskun vastaanotto ja tarkastus		Maksun suoritus	
Kelan johtaja					
Aikajana	+ 1 vuosi ja 2 kuukautta - 8 vuotta	+ 1 vuosi, 2 kuukautta ja 1 päivä - 8 vuotta ja 1 päivä	+ 1 vuosi, 2 kuukautta ja 1 viikko - 8 vuotta ja 1 viikko	+ 1 vuosi, 2 kuukautta ja 1,5 viikkoa - 8 vuotta ja 1,5 viikkoa	+ 1 vuosi, 3 kuukautta - 8 vuotta ja 1 kuukausi

Kuvio 16: Päätösvaihe

Kelan tutkimusosastolla on oma prosessinsa julkaisemisesta. Tämän prosessin käyvät läpi kaikki Kelassa kustannettavat ja julkaistavat tutkimukset. Tutkimukset käyvät läpi muun muassa vertaisarvioinnin (referee-lausunnot), kielenhuollon, mahdollisen kielenkäännöksen, oikoluvun, tekstinkäsittelyn ja taiton (tekstin, kuvioiden ja kuvien sommittelu luettavaan muotoon). Kun Kela julkaisee tutkimuksen, Kela hoitaa myös julkaisun painattamisen ja maksaa painatuskulut joko kokonaan tai osaksi. Nämä ovat kuluja, jotka hakijan pitää itse laskea kustannuksiin, mikäli hän itse hoitaa julkaisemisen.

Kelan tutkimusosaston julkaisuja ovat nettityöpaperit, väitöskirjat, tutkimukset, selvitykset, katsaukset ja teemakirjat. Toimitusaika vaihtelee päivistä useampaan kuukauteen. Aikaan vaikuttaa muun muassa käsikirjoituksen viimeisimmän version laatu ja laajuus, kirjoittajien määrä, väitöskirjoissa tiedekunnan käsittelyaika sekä vertailuarviointilausuntojen eli referee-lausuntojen määrä. Näiden lausumisten kestoaika riippuu lausuntojen antajista. Lyhimmillään lausuntojen antaminen on onnistunut kahdessa viikossa ja pisimmillään puolessatoista kuukaudessa. KKRL 12 §:n varoin rahoitetuista hankkeista suurin osa on tutkimuksia. Alavaiheeseen 45 läpimenoaikaan on laskettu tutkimuksen julkistamisen keskimääräinen aika, joka on noin kuukausi.

7.2 Tutkimusrahoitus kustannusryhmittäin

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön empiiristä aineistoa. Ensimmäisessä alaluvussa 7.2.1 käsitellään hakemusten ja rahoituksen määrää sekä kustannuseriä, joita nämä hakemukset sisälsivät alaluvussa 7.2.2. Alaluvussa 7.2.3 esitellään KKRL 12 §:n tutkimusrahoitushakemusten hyväksymisen ja hylkäämisen syitä.

Alaluvussa 7.2.4 vertaillaan Kelan KKRL 12 §:n tutkimusrahoituksesta saatavaa tietoa ns. työpöytävertailukehittämismenetelmällä (kts s. 37) Suomen Akatemiaan ja Tekesiin, jotka on mainittu aikaisemmin rahoittajatahoina tässä opinnäytetyössä muun muassa alaluvussa 3.3. Vertailua tehdään internetissä olevan tiedon perusteella. Tässä alaluvussa on selvitetty myös Sitran eli Suomen itsenäisyyden juhlarahaston tutkimusrahoitusta.

7.2.1 Rahoitushakemusten ja rahoituksen määrä

Tutkimusrahoitusta myönnettiin vuonna 2008 yhteensä 14:lle tutkimushankkeelle ja vuonna 2009 yhteensä 24:lle tutkimushankkeelle. Tutkimuksia rahoitettiin molempina vuosina 2,2 miljoonalla eurolla. Tutkimusrahoitusta saaneita tutkimushankkeita on 38, joista kaksi hanketta on jo päättynyt ja yksi on uudelleen neuvoteltavana. Hakemuksista kuusi oli jatkotutkimusrahoitushakemuksia. Vuoden 2009 tutkimusrahoitushakemuksista kymmenen oli Kelan tutkimusosaston tutkimusrahoitushakemuksia.

Nämä tutkimusosaston tutkimusrahoitushakemukset ovat kustannuserätarkastelussa jätetty pois, koska näissä hakemuksissa on rahoitettu pääosin palkkakuluja, parissa hakemuksessa rahoitettiin myös tutkimukseen liittyvät matkakulut.

Tutkimusrahoitushakemuksia oli vuonna 2008 kaiken kaikkiaan 32 ja vuonna 2009 tutkimusrahoitushakemuksia oli 32. Vuonna 2008 hylättiin 18 tutkimusrahoitushakemusta ja vuonna 2009 hylättiin kahdeksan. Alla olevassa taulukossa on koottuna tutkimusrahoitushakemusten määrät vuosilta 2008 ja 2009 sekä määrät hyväksytyistä ja hylätyistä hakemuksista. Tutkimusrahoitusta saaneet, käynnissä olevat, KKRL 12 §:n rahoitusta saavat tutkimukset, on lueteltu aakkosjärjestyksessä hakijan mukaan, liitteessä 2 olevassa taulukossa.

Vuosi	Hakemuksia kaiken kaikkiaan kpl	Rahoituksen saaneet hakemukset kpl	Hylätyn päätöksen saaneet kpl
2008	32	14	18
2009	32	24	8
Yhteensä	64	38	26

Taulukko 2: Tutkimusrahoitusten määrät vuosina 2008 ja 2009 ja niiden ratkaisut lukuina

Hakemuksista löytyi yli 50 erilaista kustannuserää. Kustannuserät on kirjattu liitteessä 3. Liitteeseen kustannuseriä on yhdistelty hakijoiden yhdistämien erien mukaisesti. Tutkimusrahoitushakemuksissa on esimerkiksi palkkaan tai henkilöstökuluihin liittyen 13 eri sisältöistä kustannuserää. Hakemuksissa käytettiin yleiskuluina neljää, hallinnointikuluina kahta ja toimistokuluina kahta eri sisältöistä kustannuserää. Yhden tutkimusrahoitushakijan taustaorganisaatio veloitti lisäksi omia toimistokuluja 15 % sen lisäksi, että hakijan piti huomioida oma tuloveronsa hakemuksessa.

Tutkimusrahoitushakemuksissa oli sellaisia kustannuseriä, joita KKRL 12 §:n soveltamisohjeiden (2009) mukaan ei enää kateta kuin erittäin perustelluista syistä. Tällaisia kustannuseriä ovat muun muassa tutkimusluvut ja laboratoriolaitteet. Hakijoilta odotetaan, että heillä on tutkimusluvut jo valmiina ja tarvittavat laboratoriolaitteet ovat jo käytettävissä. Koulutuskustannuksistakin hyväksytään vain tarkoituksenmukaiset ja perustellut lisäkoulutukset. Tutkijoilta yleensä edellytetään korkea-asteen koulutusta.

7.2.2 Kustannuserät

Kustannukset oli hakemuksissa eritelty hyvin pikkutarkasta jaottelusta lähes kokonaiskustannusarvioon. Kaikkien hakemusten kustannuslaskelmat käytiin läpi ja ensiksi laadittiin ruutupaperille taulukko kustannuserien lukumäärästä. Kustannuserä, jota sitä ei edellä käsitellyissä hakemuksissa ollut eritelty, lisättiin. Tämän jälkeen tiedot siirrettiin Microsoft Officen Excel- taulukkolaskentajärjestelmään.

Kustannuseriä analysoitiin käyttötarkoituksen mukaan ja kustannukset jaoteltiin seuraaviin kustannuslajeihin (liite 3):

- henkilöstökulut
- hallinnointi- ja yleiskulut
- matka- ja koulutuskulut
- tiedon hankinta- ja käsittelykulut sekä tietopalvelukulut
- investointi- ja hankintakulut
- julkaisukulut
- lääketieteelliset kulut
- muut kulut

Usein kustannuserät olivat yllä mainittujen kustannuslajien sekoituksia, joista oli vaikea erottaa kunkin kustannuslajin osuutta. Tästä esimerkkinä löytyy liitteessä 3 muiden kulujen kustannuserä, muut kulut (data), matkustaminen ja raportointi. Data-kulut ovat tiedonhankinnassa, esimerkiksi rekisteritutkimuksissa, käytettyjen tietojen käsittelyä kuvaavan toiminnan kuluja. Rekisteritutkimuksessa pitää usein poistaa yksilöivät henkilötiedot. Datakulut sisältyvät tiedon hankinta- ja käsittelykuluihin, matkustaminen matka- ja koulutuskuluihin ja raportointi julkaisukuluihin. Matka- ja koulutuskulut ovat eriteltävissä, mutta toisinaan koulutuskulut sisältävät majoituskulut, jolloin ei voida eritellä koulutuksen ja majoituksen osuutta. Lääketieteelliset kulut voivat olla myös tiedon hankintakuluja, silloin kun tehdään sairausvakuutukseen liittyvää tutkimusta. Nämä käsiteltiin kahdestakin syystä erikseen. Ensimmäkin kuluihin liittyi lähes aina laboratoriokokeita, joiden kustannukset ovat huomattavan suuria. Toiseksi lääketieteellisiin kuluihin liittyi aina lupamenettelyt tutkittavilta ja lisäksi usein tällaisessa tutkimuksessa pitää olla erikseen toimintavakuutukset.

7.2.3 Hyväksymisen/hylkäämisen syyt

Kela voi myöntää hakemuksesta tutkimusrahoitustukea sairauksien ehkäisemiseen sekä kuntoutusta, sairauksien ehkäisyä ja sairausvakuutusta koskevaan tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Tämä perustuu KKRL 12 §:ään ja on ensisijainen ja tärkein kriteeri tutkimuksen rahoit-

tamiseksi. Tieteellinen laatu on tärkeämpi kuin kustannusten määrä. Tutkimusrahoitusta myönnetään korkeatasoisille hankkeille, joiden suorittajana on jokin tutkimustyötä harjoittava laitos tai muu vastaava yhteisö. Mikäli Kela edellyttää hankkeella olevan muitakin rahoittajia, odottaa Kela saavansa muiden mahdollisten rahoittajien sitoutumisesta luotettavan selvityksen. Tällainen on esimerkiksi pöytäkirjaote päätöksestä. Päätöstä tehtäessä kiinnitetään huomiota mm. tutkimuksen liittymiseen KKRL 12 §:n tarkoittamiin kohteisiin, tutkijaryhmän kokeneisuuteen, rahoitus- ja aikataulusuunnitelman realistisuuteen sekä hankkeen merkitykseen Kelan hoitaman sosiaaliturvan tietotarpeiden kannalta.

Hakemuksen hylkäämisen syynä oli pääsääntöisesti se, että tutkimus ei ole Kelan järjestelmien tai Kelan toimintojen kehittämistä, vaan tutkimusalue, joka kuuluu jollekin muulle taholle, kuten terveydenhuollolle tai työeläkelaitoksille. Osa hylätyistä hakemuksista oli laadittu siten, ettei hakemuksesta selvinnyt tutkimuksen tarkoitus tai merkittävyys, eikä tutkimuksen rahoitettavuutta siten voitu arvioida. Hylkäämisen syynä oli myös liian pieni aineisto, jolloin tutkimustulosta ei voitu yleistää. Osassa hylkäämisen syynä oli se, että Kela on jo rahoittamassa tai tekemässä itse vastaavaa tutkimusta. Hylätyistä hankkeista viidellä oli rahoituksellinen peruste hylkäykselle. Kaksi näistä liittyi siihen, ettei Kela voinut olla päärahoittaja. Kolmessa muussa tapauksessa hankkeet olivat kustannusarvioiltaan epämääräisiä tai epärealistisia. Hylkäämisen syynä on aikaisemmin ollut myös se, että Kela ei rahoita liiketalouden edun tavoittelemiseksi suoritettavia tutkimuksia, joita ovat esimerkiksi lääketehaiden tuotteisiin, myyntiin ja mainontaan liittyvät tutkimukset.

Seuraavassa muutama ote hylkäyskirjeistä:

”Hanke on suunniteltu siten, ettei sen vaikuttavuutta voida luotettavasti arvioida. Toimintamallin sisältö on kuvattu niin epätarkasti, ettei mallia voida soveltaa valtakunnallisesti.”

”Toiminnan vaikuttavuus on epäselvä ja ennen tarkemman tutkimussuunnitelman pyytämistä tulee keskustella Kelan roolista tämän tyyppisen toiminnan kehittäjänä.”

”Hanke on sinänsä mielenkiintoinen, mutta tällaisen tukeminen ei ole ensisijaisesti Kelan tehtävä.”

”Hankkeella on yhtymäkohtia meneillään oleviin hankkeisiin, kuten...Näiden tuloksia on syytä odottaa ennen uusien hankkeiden käynnistämistä.”

”Myös terveydenhuollon ja Työeläkelaitosten tulisi olla sitoutuneita hankkeeseen. Kela olisi kiinnostunut rahoituksesta, jos työeläkelaitokset lähtisivät mukaan merkittävillä rahoitusosuuksilla.”

”Tiedot ovat riittämättömät ratkaisun tekemiseen.”

”Hankkeen kokonaiskustannukset ovat korkeat, eikä sen loppukustannuksia ole vielä arvioitu.”

”Hanke on lisäksi suhteellisen kallis ja sen rahoitus olisi suurimmalta osin Kelan varassa.”

”Esitetty hakemus sisältää varsin niukasti tutkimuksellisia aineksia.”

7.2.4 Vertailu Tekes/Suomen Akatemia/Kelan KKRL 12 §:n tutkimusrahoitus

Rahoitusta myönnetään eri tarkoitukseen, eikä varsinaista kilpailua ole. Rahoitusta haetaan yleensä tutkimuksen aiheen mukaan, jonka perusteella tutkija hakee rahoittajatahon. Opin- näytetyön vertailuksi muiden laitosten kustannuseriin selvitettiin, mitä tietoa Tekesin ja Suomen Akatemian rahoitushakemuksista löytyy rahoitusta hakevalle. Suomen Akatemian rahoitushakemuksessa pitää ilmoittaa, sovelletaanko hakuilmoituksessa kokonaiskustannusmallia vai 12,5 % lisäkustannusmallia.

Tekesin internetsivuilla kerrotaan, että rahoitusaiheet liittyvät projekteihin, joissa kehitetään työelämäinnovaatioita. Työelämäinnovaatiot ovat muutoksia työpaikan toimintatavoissa. Muutokset kohdistuvat työ-, organisaatio- ja johtamiskäytäntöihin. Kehittämisen kohteina voivat olla esimerkiksi työprosessit ja työn organisointi, esimiestyö ja johtaminen, työmenetelmät sekä verkostojen toiminta.

Suomen Akatemian internetsivujen mukaan Suomen Akatemia rahoittaa korkealaatuista, innovatiivista ja uusiin tieteellisiin läpimurtoihin tähtäävää tutkimusta. Akatemian rahoitus on haettavana kaksi kertaa vuodessa. Lokakuussa 2010 avatussa rahoitushakuilmoituksessa on muun muassa yhteistyöhankkeita yhdysvaltalaisen NSF:n (National Science Foundation) ja eurooppalaisten julkista tutkimusta rahoittavien organisaatioiden kanssa, kehitystutkimusta ja asumisen tutkimusta.

Sitran eli Suomen itsenäisyyden juhlarahaston tehtävänä on edistää Suomen vakaata ja tasapainoista kehitystä, talouden kasvua sekä Suomen kansainvälistä kilpailukykyä ja yhteistyötä, mutta sen rahoitushakemuksia ei löydy internetistä. Tästä syystä Sitraa ei käytetty vertailukohteena. Sitran viestinnän koordinaattori Mira Kankkusen (2010) mukaan rahoituksen hakija ottaa yhteyttä Sitran käynnissä olevien ohjelmien vastaaviin asiantuntijoihin ja keskustelun yhteydessä sovitaan mahdollisesta rahoituksesta ja eri rahoitusvaihtoehdoista. Sitralla ei ole erikseen hakuajkoja eikä hakulomakkeita. (Kankkunen 2010.) Sitralla on tällä hetkellä käynnissä viisi ohjelmaa: Energia-, Julkishallinnon johtamis-, Koneteollisuuden kasvu-, Kunta- sekä Maamerkit - Maaseudun merkitykset -ohjelmat (Sitra 2010).

Vertailtaessa Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskuksen (Tekes), Suomen Akatemian ja opin- näytetyön tuotoksena Kelan KKRL 12 §:n tutkimusrahoitukseen löytyviä ohjeita tai lisäselvityksiä. Internetistä löysin seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 3, X:llä merkityt kustannuserät:

Kustannuserä	Tekes	Suomen Akatemia	Kelan KKRL 12 §:n tutkimusrahoitus
Rahapalkka	X	X	X
Henkilösivukustannukset	X Enintään 50% tehollisesta työajasta. Henkilösivukustannuksia ovat välilliset palkat (mm. loma-ajan ja sairausajan palkka, lomarahat), sosiaaliturvan kustannukset ja muut työvoimakustannukset.	X	X
Yleiskustannukset	X Ilman erillistä kirjanpitoon perustuvaa laskelmaa voidaan yleiskustannusprosentiksi hyväksyä enintään 20 prosenttia, jos yrityksessä työskentelee alle 20 henkilöä, 30 prosenttia, jos yrityksessä työskentelee yli 20, mutta alle 50 henkilöä ja 50 prosenttia, jos yrityksessä työskentelee yli 50 henkilöä.	X 12,5 %, tutkimustyöstä aiheutuvia kustannuksia, jotka liittyvät työskentely- ja laboratorio tiloihin sekä laitteisiin ja palveluihin (myös atk-laitteet, tietoliikenne-, puhelin-, posti-, kopiointi- ja kirjastopalvelut)	X
Matkat	X	X	X
Aineet ja tarvikkeet	X Projektissa käytettävät raaka-aineet, tarvikkeet, materiaalit ja komponentit ulkopuolisina ostoina ja/tai yrityksen sisäisinä hankintahintaisina veloituksina. Ostot arvonnäköverottomina. Projektisuunnitelmassa on perusteltava hankinnat.	X + tavarat	X
Laiteostot	X Kun pääasiassa projektin käytössä olevien laitteiden sekä tietokoneohjelmistojen ja muiden käyttöoikeuksien tekninen ja taloudellinen käyttöikä on alle kolme vuotta, hankintahinnan projektille kuuluva osuus voidaan hyväksyä laiteostoina. Muutoin hankinta voidaan hyväksyä projektin kustannukseksi poistoina. Laitteostojen erittelyssä on esitettävä ostettaviksi suunniteltujen laitteiden kuvaus, perustelu ja laitekohtainen kustannus. Ostot arvonnäköverottomina.	X	X
Poistot	X Poistot voidaan hyväksyä suunnitelman mukaisina kirjanpidossa olevina poistoina edellyttäen, että omaisuuden hankintaan ei ole saatu kansallisia eikä Euroopan yhteisön avustuksia tai lainoja. Pääasiassa projektin käytössä olevien koneiden ja laitteiden poisto- tai vuokrauskustannukset voidaan hyväksyä niiltä osin kun laitteita käytetään projektissa (arvonnäköverottomat).		
Ostettavat palvelut	X Kuten suunnittelu- ja tutkimustyöt sekä selvitykset. Eritellyksi lisäksi sen mukaan keneltä ostetaan; pk-yritykseltä, tutkimuslaitokselta, konserni/intressiyritys tai muu organisaatio	x	X
Muut kustannukset	X Tälle kustannuserälle voidaan sisällyttää sellaiset projektista aiheutuvat kulut, joita ei voida sijoittaa mihinkään muuhun kuluriviin. Muut kustannukset kohta on aina eriteltävä.	X esim. ulkomaan apuraha	X
Arvonnäkövero		X	X
Koulutus			X

Taulukko 3: Tekesin, Suomen Akatemian ja Kelan KKRL 12 §:n tutkimusrahoituserät

Tekesin ja Suomen Akatemian rahoituskohteet ovat hyvin erilaisia kuin Kelan KKRL 12 §:n varoista rahoitettavat tutkimuskohteet. Rahoitushakumenettely ja kustannuserät ovat kuitenkin kustannuslaskennan perusteista johtuen hyvin samankaltaisia. Sekä Tekesin että Kelan tutkimusrahoitushakemuksia voi hakea koska vain. Tekes käsittelee hakemuksen 2-3 kuukauden kuluessa hakemuksen saapumisesta. Kela on ilmoittanut valmisteluryhmän kokousten ajankohdat, joita on noin neljä vuosittain. Suomen Akatemian rahoitus on haettavissa kahdesti vuodessa ja nuo haut on suunnattu Suomen Akatemian määrittämiin aiheisiin. Suomen Akatemian hakemusten käsittelyaika on 5-9 kuukautta. Käsittelyaikaan vaikuttaa rahoituksen aihe. Kelan KKRL 12 §:n tutkimusrahoituksen käsittelyaika hakemuksen saapumisesta rahoituksen hyväksymiseen on tämän selvityksen perusteella 2,5-6,5 kuukautta.

7.3 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli alun perin tuottaa Kelan internetsivuilla olevan Rahoitustukea tutkimuksiin -tiedon liitteeksi rahoituksen hakijalle opas kustannuseristä, joita tutkimuksissa käytetään. Opinnäytetyön edetessä tuli yllätyksenä se, ettei tutkimusrahoitusprosessia oltu aikaisemmin kuvattu prosessimenetelmin. Kelassa on käytössä EFQM-laatumittaristo, jossa prosessit on arvostettu suurella arviointipistemääräosuudella. Tämä muutti opinnäytetyön laajuutta, sillä tutkimusrahoitusprosessi oli kuvattava, jotta prosessien kehittymistä voidaan jatkossa mitata laatujärjestelmien avulla.

Tutkimusrahoitusprosessi on pitkä ja lausuntovaihe tuntui raskaalta. Lausunnot takaavat hakemuksille tasavertaisemman ja puolueettoman käsittelyn ja lausuntomenettely tukee hyvää hallintotapaa asiakkaan näkökulmasta. Todennäköisesti juuri tästä lausuntovaiheesta johtuu, ettei yhdestäkään hylätystä hakemuksesta ole valitettu Korkeimpaan hallinto-oikeuteen. Lausuntovaiheessa todetaan, että suunniteltu tutkimus on KKRL 12 §:n edellytysten mukainen. Tutkimusrahoitushakemusten hylkäämispäätösten sisältöanalyysin mukaan hylkäämisen syyt painoutuivat tutkimuksen aiheeseen.

Vuonna 2004 Kelassa tehtiin Kelan prosessikäsi kirja, jonka otsikko on Asiakaslähtöisillä prosesseilla parasta julkisen sektorin palvelua. Kela määrittelee ydinprosesseiksi sekä asiakaspalvelun että etuuksien suunnittelun ja ohjauksen. Kelan henkilöstölehti Yhteispelissä Seija Kauppinen (2010, 8) kirjoitti seuraavaa: ”Kelan hallitus päätti 23.9.2010 kokouksessaan prosessijohtamisen etenemisestä. Prosessijohtamisen kehittämisohjelma sisältää nykytilan analyysin ja kertoo muutoksen tuomat hyödyt asiakkaalle ja Kelalle. Koko ohjelman lähtökohta on päivitetty prosessikartta, joka kuvaa karkealla tasolla Kelan ydintoiminnot. Tavoitteena on, että Kelaa johdetaan prosessien kautta vuoden 2012 aikana.”

Opinnäytetyö oli oma prosessinsa. Tutkimusrahoitusprosessissa asiakkaana on pääsääntöisesti Kelan ulkopuolisen organisaation tutkija ja hänen taustaorganisaationsa. KKRL 12 §:n tutkimusrahoitusprosessin prosessikartta on tehty yksityiskohtaisesti.

7.3.1 Tutkimusrahoitusprosessi ja laatujärjestelmä

Tutkimusrahoitusprosessi on moniulotteinen 45 pienempää alavaihetta ja kymmenen vaihetta sisältävä kokonaisuus, jonka tarkoituksena on palvella tutkimusrahoituksen hakijaa saamaan rahoitusta tutkimukselleen. Tutkimusrahoitusprosessiin osallistuu kahdeksan eri toimijaa tai -ryhmää; hakija, tutkimusrahoitusprosessin valisteluryhmän sihteeri, valmisteluryhmän jäsenet, lausuntojen valmisteluryhmä, asiantuntijat, tutkimusosasto, talousosasto ja Kelan johtaja.

Prosessi sisältää monia vaiheita, jotta yrityksen strategiaan merkityt tavoitteet ja eettiset periaatteet toteutuvat. Näitä tavoitteita mitataan laatujärjestelmien avulla. Yhtenä merkittävänä osana laatujärjestelmissä mitataan prosessien toimivuutta ja opinnäytetyö auttaa vähentämään yhteydenottoja tutkimusrahoituksen kustannuserien sisällön osalta sekä yhtenäistämään hakemusten kustannusten käsittelyä, jolloin tutkimusrahoitushakemusten vertailu keskenään helpottuu.

Tutkimusrahoitusprosessia tulisi kehittää siten, että hakuajat olisivat selvemmin esillä. Lisäksi valmisteluryhmän kokoukset olisi pidettävä tasaisin väliajoin. Näin menetellen, myönteisen lausunnon saanut aiepaperin toimittanut hakija ehtisi laatia tarkemman tutkimussuunnitelman seuraavaan kokoukseen. Tämä ongelma on osin poistunut, kun nykyisin käytännössä pyydetään heti tarkempi tutkimussuunnitelma. Nykyisessä prosessissa tarkemman tutkimussuunnitelman toimittaminen myöhässä saattaa aiheuttaa jopa viiden kuukauden viiveen sopimuksen tekemiseen. Vuonna 2011 Kelassa siirrytään käyttämään uutta asiakirjahallintasovellusta, johon asiakirjat voidaan tallentaa. Tämä vähentää asiakirjojen kopiointitarvetta ja toimittamista prosessissa toimivien henkilöiden kesken.

Opinnäytetyö tukee kustannuskäsitteiden ja kustannuserien harkinnassa hakijaa tämän oman tutkimusrahoitushakemuksen laatimisessa. Opinnäytetyön myötä on hakijoille luotu Adoben Lifecycle designer ES:llä pdf-muotoinen tulostettava kustannusarviolomake tutkimusrahoitushakemuksen liitteeksi (liite 4), joka lisätään vuoden 2011 alussa Kelan internet-sivuille. Pdf-muotoiseen lomakkeeseen päädyin siksi, maksuton Adoben Reader -ohjelma on kaikkien saatavilla.

Pdf-muotoiseen lomakeliitteeseen on kerätty tämän opinnäytetyön tuloksena saadut yleisimmät kustannuserät. Pdf-muotoisena lomakkeena lasketaan yhteen eri ylätasoon kustannuslajit; henkilöstökulut, hallinnointikulut, tiedon hankinta- ja käsittelykulut, investointi- ja hankinta-

kulut, julkaisu-kulut, lääketieteelliset kulut sekä muut kulut. Muut kulut -tekstikenttään on hakijan ilmoitettava, mitä nämä muut kulut ovat. Muiden kulujen eurokenttään ilmoitetaan muiden kulujen summa euroina yhteensä. Muiden kustannuserätietojen tietokentät ovat lukukenttiä, joihin voidaan syöttää euromääriä. Pdf-lomakkeen liitteenä on lisäksi kirjallinen selvitys eri kustannuserien sisällöstä (liite 5). Lomakkeessa on myös laskutoimituksena palkoista suoritettavat lakisääteiset sivukulut prosentteina sekä palkoista johdettava yleiskulu, joka saa enintään olla 15 %. Tästä yleiskulun määrästä on päätetty KKRL 12 §:n prosessin työryhmän kokouksessa.

Kustannuserälomakkeeseen on kirjattu kaikki vuosien 2008 ja 2009 hakemuksissa olleet kustannuserät, vaikka lähtökohtaisesti Kelan KKRL 12 §:n varoista ei enää kaikkia kuluja hyväksytä. Lomakkeen kokonaiskustannukset -kohta ohjaa hakijoita rahoituksensa kokonaistarpeen määrittelyssä. Lomakkeessa on erikseen merkittynä Kelalta haettavan rahoitustarpeen osuus hankkeen kokonaiskustannuksista silloin, kun rahoittajaosapuolia on useampi. Tämä helpottaa Kelan tutkimusrahoituspäätöksen tekijää, kun hän näkee yhdellä silmäyksellä Kelan osuuden kokonaisrahoituksesta.

7.3.2 Kustannuserät Tekes/Suomen Akatemia/Kelan KKRL 12 §:n tutkimusrahoitus

Opinnäytetyön toteutuksessa suoritettiin vertailua Sitran, Suomen Akatemian, Tekesin ja Kelan KKRL 12 §:n tutkimusrahoitushakemuksen tietojen saatavuudesta internetistä hakijan näkökulmasta. Yhteisiä piirteitä löytyy, mutta rahoituskohteet ovat kaikilla tahoilla omansa. Kaikilla on kustannuseristä palkka-, henkilösivu-, yleis-, matka-, laite-, ostopalvelu- ja muut kustannukset. Kustannuserien luokittelu ja ohjeistus kustannuserien sisältöön eroavat toisistaan. Rahoitushakemusten käsittelyajat olivat näillä kolmella rahoittajatahoilla kahdesta kuukaudesta yhdeksään kuukauteen. Sitran rahoitusmenettely poikkesi hakumenettelyistä siinä, että heidän rahoitushakemuksista käydään keskustelua suoraan Sitran asiantuntijoiden kanssa. Sitralle ei ole erillistä kustannuserämallia.

8 Pohdintaa

Kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen toimikunnan puheenjohtaja Aila Lauha kertoi artikkelissaan ”Tutkijan ääntä on kuunneltava:” ”On perusteltua, että pitkälti julkisin varoin ylläpidetty tiede palvelee yhteiskuntaa ja että tutkimuksella on vaikutusta ympäröivään maailmaan. Tämä ei kuitenkaan merkitse sitä, että tiedestrategia tulisi laatia ensisijaisesti ajankohtaisen yhteiskunnallisen tarpeen näkökulmasta. Tärkein strateginen tavoite on aina se, että tiede on korkeatasoista ja että tutkimustyö edistää tieteenalojen kehitystä.” (Lauha 2010)

Olen samaa mieltä Aila Lauhan (2010) kanssa siitä, että tutkimuksella, joka ei ole korkeatasoista tai edistävää, ei ole merkitystä. Jo vuonna 2007 Suomen Akatemian tutkimuksesta vastaava ylijohtaja Riitta Mustonen (2007) totesi artikkelissaan, että Akatemian onnistuminen tehtävässään riippuu siitä, miten hyvin Suomen Akatemia kykenee tunnistamaan lupaavimmat ja korkeatasoisimmat tutkijat ja tutkimushankkeet. Tällä on vaikutuksensa suomalaisen tutkimuksen tasoon ja suomalaiseen tiedejärjestelmään (Mustonen 2007). Kelan tutkimusosaston näkökulmasta tärkeintä on onnistua valitsemaan hakijoiden joukosta parhaimmat tutkimushankkeet. Onkin syytä huolehtia siitä, että tutkimus on ammattimaisesti suoritettu ja vaikuttava. Kuten palvelujen hinnoittelun teoriaosuudessa Drury varoitti yli- tai alihinnoittelusta ja sen seurauksista. Väärä hinnoittelu aiheuttaa tutkijalle työn rahoituksen epäonnistumisen. Hakijoiden on hinnoiteltava osaamisensa oikein. Mikäli hakija ylihinnottelee osaamisensa ilman perusteita, voi seurauksena olla hakijan ammattitaidon kyseenalaistaminen. Oman työkokemukseni mukaan varsinkin henkilösivukulujen ja yleiskustannusten laskennassa on suurta hajontaa. Epäselvyyttä on siitä, mitä henkilöstöön liittyviä kustannuksia pitäisi sisällyttää henkilösivukuluihin. Esimerkiksi tilakustannuksien käsittely vaihtelee, toiset laskevat ne välitöminä kustannuksina ja toiset yleiskustannuksen osana. Tähän on kiinnitettävä huomiota ja hakijoita on ohjeistettava näiden kulujen laskennassa.

Tutkijoiden korkeatasoisuuden mittarina ovat heidän aikaansaannoksensa ja tutkimusaiheidensa käyttökelpoisuus. Tutkijan kannalta sen sijaan erilaiset tietojärjestelmät voivat olla riesoja, jotka aiheuttavat ärtymystä ja alakuloa sekä vievät aikaa varsinaisesta tutkimustyöstä. Kinnunen kirjoittaa lisäksi, että tutkimuksellisesti nämä tietojärjestelmät ovat hallinnan tekniikoita, jotka yhdessä ovat osa tutkijan ja tutkimuksen kansallista ja ylikansallista kontrolli- ja hallintajärjestelmää, joka mahdollistaa tuottavan ja tuottamattoman työn laskennallisen erottamisen ja myös työntekijän erottamisen. (Kinnunen 2008, 40.) Itse jäin miettimään asiaa, jota Kinnunen (2008, 40) ei tässä puheenvuorossa tuonut esiin, että nuo kielteisesti esiintuodut järjestelmät mahdollistavat myös oikeudenmukaisen palkitsemisen. Lisäksi mielestäni hyvä hakemus ja raportti antavat rahoittajalle eli maksajalle kuvan siitä, mitä saa vastineeksi. Aikaansaannosten ja käyttökelpoisuuksien lisäksi tutkijoiden ammattitaitoon kuuluu heidän tutkimustensa laatu ja vaikuttavuus.

Artikkelissa ”Miksi kaikki hyväksi arvioidut hakemukset eivät tule rahoitetuiksi?” Akatemian Biotieteiden ja ympäristön tutkimuksen yksikön tiedeasiantuntijat Tiina Petänen ja Sirpa Huuskonen (2006) kertoivat rahoituspäätösten perusteiden taustoista ja vastasivat siihen, miksei hakemuksen hyvä arvio välttämättä riitä rahoituksen saamiseen. Yhtenä syynä he mainitsivat sen, että huonosti laadittu ja sekava hakemus saattaa vaikuttaa arviointiin kielteisesti. (Petänen & Huuskonen 2006.) Kelan tutkimusrahoitushakemuksissa vuosina 2008 tai 2009 ei ollut tällaista hylkäyksen syytä. Valmisteluryhmä palautti tutkimusrahoitushakemuksen hakijalle lisäselvityksien saamiseksi, kunnes kustannuslaskelma ja kustannuserät vastasivat tarkoitustaan.

Kelan tutkimusosaston toimintaympäristön ja KKRL 12 §:n tutkimusrahoitushakemuksen prosessin kuvaaminen oli tärkeää, koska Kelan julkisoikeudellinen asema edellyttää hyvää hallintotapaa. Tämä luo omat edellytyksensä prosessoida tutkimusrahoitushakemuksia ja uuden kustannuseräohjeistuksen myötä hakemukset voidaan laatia kerralla oikein ja näin säästyä yhden vaiheen turha toistaminen.

Tutkimusrahoitusprosessin kuvaaminen auttoi itseänikin hahmottamaan prosessin monivaiheisuuden paremmin. Lisäksi tämän opinnäytetyön myötä olen oppinut ymmärtämään kustannuserien muodostumisen, asiantuntijatyön hinnoittelun ja laadun syvällisemmin. Näiden kolminaisuus ja keskinäinen vaikutus on otettava huomioon. Tehokkuus ei ole vain nopeutta. Se on myös laatua. Kuluja voi laskea monella eri tavalla, käyttötarkoituksen mukaan. Kulujen laskenta ei ole aina helppoa, saati päätöksenteko rajatapauksissa. Käytännön työvälineistä opinnäytetyön aikana opin käyttämään Adoben Lifecycle designer ES 8.2 -ohjelmaa monipuolisemmin.

Opinnäytetyö toi esille lisäkysymyksiä kuten, miten hakijat saavat tulevaisuudessa tiedon Kelan KKRL 12 §:n tutkimusrahoituksesta tai onko tiedotus tavoittanut kaikki mahdolliset hakijat. Tutkimusrahoituksen prosessia ollaan kehittämässä siten, että haku tulee tulevaisuudessa osin suunnattuna aiheiden mukaisina hakuina, joissa ilmoitetaan selkeästi myös hakuajat. Tätä muotoa on hyvä testata, mutta tuottaako se työttömien tutkijoiden hakutulvat, joissa on mukana tutkijoita, joita ei ehkä kuitenkaan kiinnosta niinkään tutkimus kuin palkkio. Lisääntykö sopimusrikkomusten määrä, vai olenko vain pessimistinen. Entä jos tutkimusrahoitushakemusten lausuntoja pyydetäänkin muilta kuin Kelan asiantuntijoilta, niin onko heillä asiantuntemusta Kelan tutkimustarpeista ja onko mahdollista että tutkimuksen ehdoton puolueettomuus häviää?

Opinnäytetyön edetessä tuli kysymyksiä myös siitä, miten asiakkaat, hakijat, olivat löytäneet Kelan KKRL 12 §:n tutkimusrahoitusmahdollisuuden. Tämä olisi erillinen oma tutkimuksen kohde. Tuohon tutkimukseen voisi lisätä ala-aiheena sen, miten hakijat kohtasivat palvelun tutkimusrahoitusprosessin edetessä oman tutkimusrahoituksensa eri vaiheissa. Miten vaikuttaisi tutkimusrahoitusprosessin automatisointi esimerkiksi sähköisenä hakuna? Entä jos KKRL 12 §:n tutkimusrahoituksen hallinnointi siirrettäisiin toiselle taholle kuin Kelalle? Käsittelyn muutos toisaalle tai jopa lakkauttaminen edellyttäisi lain muutosta. Maan taloudellinen tila tai muu pakottava syy voisi hyvinkin aiheuttaa säästötoimien perusteella tehtävän radikaalin muutoksen.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyneitä kustannuserälomaketta voi käyttää kuka tai mikä taho tahansa, joko sellaisenaan tai muokata sitä omiin tarpeisiinsa. Kustannuserälomaketta voitaisiin käyttää myös Kelan tutkimusosaston omien tutkimusten hinnoitteluksi ja prosessin selkeyttämiseksi.

Lähteet

Teokset

Ahola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten - esimiehille ja asiantuntijoille, Edita Publishing Oy, Edita Prima Oy: Helsinki.

Bergstrand, J. 1993. Tehokas talouden ohjaus, *Ekonomia*-sarjaa 2. painos, Weilin+Göös, WSOY:n graafiset laitokset: Juva.

CAF-malliopas (Common Assessment Framework). 2006. Edita Prima Oy: Helsinki.

Criteria for Performance Excellence. 2008. Baldrige National Quality Program, American Society for Quality.

Drury, C. 2008, *Management and cost accounting*. 7th edition. Pat Bond: UK.

EFQM-malliopas (The European Foundation for quality management). 2001. Laatu keskus: Helsinki.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. *Ekonomia*-sarja 4. painos, WSOY: Porvoo.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. *Ekonomia*-sarja 3. painos, WS Bookwell Oy: Juva.

Harmes, N. 2010. Projektiteorioita ja projektienhallinnan ohjeistus- ja koulutusprosessi Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymässä Tampere. Opinnäytetyö.

Heinonen, M. 2009. Prosessien kehittäminen asiakaspalvelussa. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara Espoo. Opinnäytetyö.

Hietala, H. 2007. Koulutuspalvelujen tuotteistaminen Case: Innoline Oy. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere. Opinnäytetyö.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - opas yrityksille. Tekes.

Jeston, J. & Nelis, J. 2008. *Business process management, practical guidelines to successful implementations*. Second edition. Butterworth-Heinemann: USA.

Karlöf, B., Lundgren, K. & Edénfeldt Froment, M. 2003. Ota oppia parhaista - tehoa vertailuoppimisesta. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Karvonen, O. 2002. Virkamieskö prosessori? Opas prosessien kehittäjille. Art-Print Oy: Helsinki.

Kinnunen, M. 2008. Mitattu, laskettu ja punnittu tutkijan työ teoksessa Lempiäinen, K., Löytty, O. & Kinnunen, M. (toim.). Tutkijan kirja. Gummerus kirjapaino Oy: Jyväskylä. s. 40-51.

Laamanen, K. 2009. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. 8., Redfina, Espoo: Laatu keskus Excellence Finland.

Laamanen, K. & Tuominen, K. 2005. Prosessijohtamisen toimintamalli, Itsearviointin työkirja. Oy Benchmarking Ltd: Turku.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa - sähköiset talouden prosessit käytännössä. WS Bookwell Oy: Juva.

Laki Kansaneläkelaitoksesta 17.8.2001/731 2 §.

Laki Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuksista 15.7.2005/566.

Lindell, P. 2010. Hyvä hankehallinnointi Case Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Liimatainen, J. 2007. Julkisella rahoituksella toteutetun projektin talouden hallinta ja ennakointi. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Länninki, A. 2009. Reklamaatiopalveluprosessin kehittäminen Yritys X:ssä. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara Espoo. Opinnäytetyö.

National institute of standards and technology, department of commerce. Baldrige National Quality Program julkaisu. 2008.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYPro Oy: Helsinki.

Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua, Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. WSOYPro: Juva.

Plowman, B. 2001. Liiketoimintaprosessien hallinnalla kustannustehokkuuteen. Oy Rastor Ab: Helsinki.

Pöysti, T., Holmberg, J., Vasikainen, S. & Ijäs, N. 2007. Kokonaiskustannusten laskenta ja niihin perustuva yhteisrahoitus. Edita Prima Oy: Helsinki.

Rissanen, T. & Kuortti, J. 2008. Pätätutkimuksen lyhyt katekismus teoksessa Lempiäinen, K., Löytty, O. & Kinnunen, M. (toim.). Tutkijan kirja. Gummerus kirjapaino Oy: Jyväskylä. s. 52-65.

Roos, S. 2009. Ohjeita kirjanpitoon - Läntinen tullipiiri. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. WS Bookwell Oy: Porvoo.

Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. & Betts, A. 2006. Operations and process management, principles and practice for strategic impact. Pearson Education Limited: England.

Sosiaali- ja terveysministeriön Kuntoutusasiain neuvottelukunnan lausunto 23.4.2007.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Hager, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. 2. painos. WS Bookwell Oy: Juva.

Taira, T. 2008. Nykyaikaa tutkimassa teoksessa Lempiäinen, K., Löytty, O. & Kinnunen, M. (toim.). Tutkijan kirja. Gummerus kirjapaino Oy: Jyväskylä. s. 231-242.

Vanala, K. 2010. Kuluttajapalveluprosessin kehittäminen elintarvikkeiden maahantuonti- ja jakeluyrityksessä: Esimerkkinä Valora Trade Finland Oy. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara Espoo. Opinnäytetyö.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi: Jyväskylä.

Ylijoki, H. 2008. Tutkimus yhteiskunnassa teoksessa Lempiäinen, K., Löytty, O. & Kinnunen, M. (toim.). Tutkijan kirja. Gummerus kirjapaino Oy: Jyväskylä. s. 28-39.

Kelan lähteet

Kansaneläkelaitoksen tutkimustoiminnan arviointi, Kelan tutkimuksen arviointiryhmä; Jorma Rantanen, Raija Julkunen ja Pentti Vartia. 2006. Kelan kopiokeskus: Helsinki.

Kelan eettisen ohjeet (ei vuosilukua).

Kelan graafiset ohjeet 2005.

Kelan organisaatio 2010.

Kelan prosessikäsi kirja 1.4.2004. Asiakslähtöisillä prosesseilla parasta julkisen sektorin palvelua: Helsinki.

Kelan strategia 17.6.2010.

Kelan työjärjestys 1.1.2009 5 §.

Kelan tutkimusosaston arvio omasta toiminnastaan 2003, Kelan kopiointikeskus, Helsinki.

Kelan tutkimusosaston KKRL 12 §:n soveltamisohjeet. 6.3.2009.

Kelan tutkimusosaston strategia 2011-2014.

Kelan tutkimusosaston toimintasääntö, 2010.

Kelan tutkimusosaston tutkimusrekisteriseloste 2004.

Kelan tutkimusosaston työjärjestys 1.1.2010.

Rahoitustukea tutkimuksiin. 2010. www.kela.fi, luettu 24.2.2010.

Julkaisemattomat lähteet

Autti-Rämö, I. 2010. Terveystutkimuksen päällikön haastattelu. Elokuu ja syyskuu 2010. Kela.

Immonen, J. 2010. Kamreerin haastattelu. Elokuu 2010. Kela.

Kalliomaa-Puha, L. 2010. Tutkimushallintopäällikön haastattelu. Elokuu 2010. Kela.

Kankkunen, M. 5.11.2010. Sitran Koordinaattorin haastattelu. puhelimitse 5.11.2010.

Petrell, A. 2010. Sihteerin haastattelu. Helmikuu, toukokuu ja elokuu 2010. Kela.

Pentzin, A. 2010. Tutkimuspalvelupäällikön haastattelu. Helmikuu ja syyskuu 2010. Kela.

Stömmer, P, Benchmarking - Vertailukehittäminen Kela Valmennuspäivä 17.9.2010, Business Excellence Finland Oy: Helsinki.

Artikkelit

Kauppinen, S. Prosessijohtaminen muuttaa tapaa työskennellä. Kelan henkilöstölehti Yhteispelejä 5, 21.10.2010.

Laine, R. Esikuvista opiksi. eXBa-lehti 3/2004.

Sähköiset lähteet

European Commission. 2010. Guide to Financial Issues relating to FP7 Indirect Actions 30.6.2010. Viitattu 25.9.2010.
ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/fp7/docs/financialguide_en.pdf.

Lauha, A. 18.2.2010. Tutkijoiden ääntä kuunneltava. Viitattu 24.2.2010.
<http://www.aka.fi/fi/Apropos/Artikkelit/Tiedepolitiikka/Tutkijoiden-aanta-kuunneltava>

Mustonen, R. 28.9.2007. Vertaisarvioinnilla kehitetään suomalaista tiedettä. Viitattu 24.2.2010. <http://www.aka.fi/fi/Apropos/Artikkelit/Arviointi/Vertaisarvioinnilla-kehitetaan-suomalaista-tiedetta/>

Petänen, T. & Huuskonen, S. 20.9.2006. Miksi kaikki hyväksi arvioidut hakemukset eivät tule rahoitetuiksi? Viitattu 24.2.2010. <http://www.aka.fi/fi/Apropos/Miksi-palsta/Miksi-kaikki-hyvaksi-arvioidut-hakemukset-eivat-tule-rahoitetuiksi/>

Ruulio, T. 21.8.2008. Uusi kokonaiskustannusmalli on reilu. Viitattu 4.6.2010.
<http://www.aka.fi/fi/A/Suomen-Akatemia/Tama-on-Akatemia/Paautiset/Uusi-kokonaiskustannusmalli-on-reilu/>.

Sitran ohjelmien esittely. www.sitra.fi. Viitattu 5.11.2010.
http://www.sitra.fi/fi/Ohjelmat/ohjelmien_esittely.htm.

Suomen Akatemian rahoitus esittely. www.aka.fi. Viitattu 5.11.2010.
http://www.aka.fi/Tiedostot/Hakuilmoitukset/Lokakuun_hakuilmoitus_2010_fi_010910.pdf.

Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskuksen rahoitus esittely. www.tekes.fi. Viitattu 5.11.2010
http://www.tekes.fi/fi/community/Hakeminen_ja_raportointi/319/Hakeminen_ja_raportointi/580

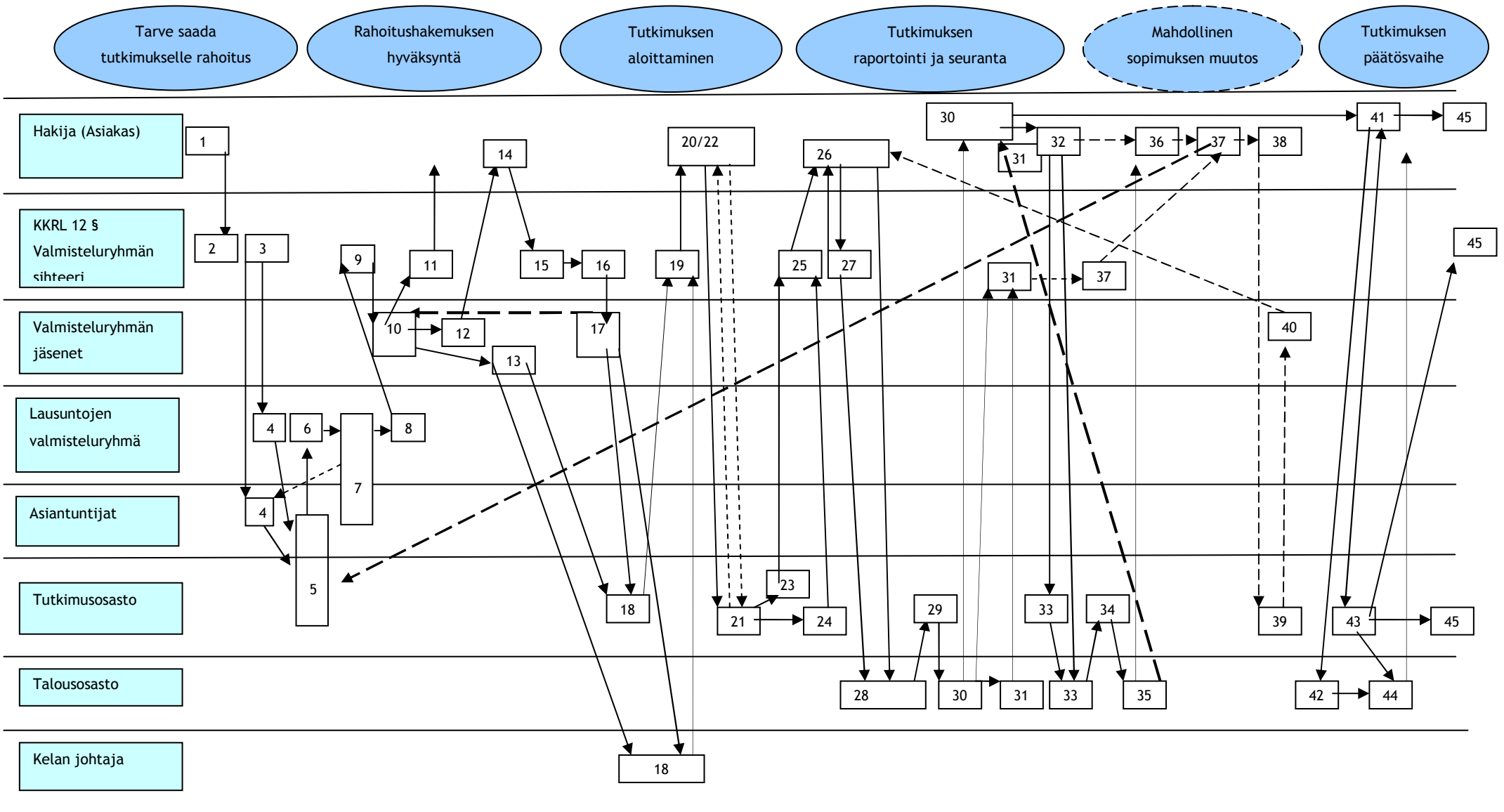
Kuvio luettelo

Kuvio 1: Resurssit - muutos - tuotos -prosessikuvaus (Slack ym. 2006, 10).....	16
Kuvio 2: Prosessin suorituskyky (Slack ym. 2006, 137).....	17
Kuvio 3: ® EFQM-malli (EFQM-malliopas 2001, 6).....	22
Kuvio 4: Baldrige Criteria for Performance Excellence -malli (Criteria for Performance Excellence 2008, IV)	23
Kuvio 5: CAF-malli (CAF-malliopas 2006, 5).....	25
Kuvio 6: Kelan KKRL 12 §:n tutkimusrahoitusprosessin vaiheet 1-10.....	48
Kuvio 7: Hakemusvaihe	50
Kuvio 8: Lausuntovaihe	51
Kuvio 9: Alustava päätösvaihe	53
Kuvio: 10: Hakemusvaihe tarkennetuun tiedoin	54
Kuvio 11: Hyväksynnän vaihe.....	56
Kuvio 12: Sopimuksen valmisteluvaihe	58
Kuvio 13: Sopimuksen laatimisivaihe	60
Kuvio 14: Raportoinnin, rahoituksen ja seurannan vaihe.....	62
Kuvio 15: Sopimuksen mahdollinen muutosvaihe	64
Kuvio 16: Päätösvaihe	66

Taulukkuuettelo

Taulukko 1: Aikaisempia opinnäytetöitä.....	10
Taulukko 2: Tutkimusrahoitusten määrät vuosina 2008 ja 2009 ja niiden ratkaisut lukuina...	68
Taulukko 3: Tekesin, Suomen Akatemian ja Kelan KKRL 12 §:n tutkimusrahoituserät.....	72

Prosessikaavio: Kelan KKRL 12 §:n tutkimusrahoitushakemus, sisäinen prosessikuvaus



Kelan KKRL 12 §:n tutkimusrahoitusta saavat käynnissä olevat tutkimukset

Tutkimuksen toteuttajataho	Aihe	Viimeisin päätöspäivämäärä
Arcada	CP-vammaisten kuntoutuspalvelujen kehittäminen	14.12.2009
Duodecim	Lihavuuden hoitomallin kehittäminen - suosituksista käytännön toteutukseen	30.12.2009
Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri	Kelan kuntoutuksen vaikutus työkykyyn kunnallisilla työpaikoilla	3.4.2009
Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri	Tarkkaavaisuus kuntoutuksen vaikutukset kognitiiviseen suoriutumiseen, elämänlaatuun ja koettuun kognitiiviseen haittaan MS-taudissa	14.12.2009
Helsingin yliopisto	Suomalaisten miesten terveys ja toimintakyky	19.10.2009
HUS	COPD-potilaiden liikuntatottumukset (Copex)	14.12.2009
HUS	Raskausdiabeteksen ehkäisy elämäntapamuutoksin	15.10.2009
HY:n kansanterveystieteen laitos	The genetic and environmental factors affecting early retirement due to depression and other affective disorders in Finland	23.10.2008
HYKS	Aivoinfarktipotilaiden sairauden akuuttivaiheen neuropsykologisen oireiston yhteys myöhempään kognitiiviseen ja toiminnalliseen kuntoutumiseen (AINO)	19.3.2010
HYKS	Lääkkeiden raskaudenaikainen käyttö sekä lasten varhaisvaiheet ja epämuodostumat	8.6.2009
HYKS	Niska-hartiakipupotilas työterveyshuollossa	31.12.2009
Jyväskylän yliopisto	Liikkumiskyky lonkkamurtuman jälkeen: tehostettu, yksilöllinen kuntoutusohjelma liikkumiskyvyn palauttamiseksi	26.2.2008
Kelan tutkimusosasto	Aikuisten kuntoutujien ja palveluverkoston kokemukset vaikeavammaisten kuntoutuksesta	20.12.2007
Kelan tutkimusosasto	Alkuperäiskansojen työ- ja toimintakyky	8.12.2009
Kelan tutkimusosasto	The economic evaluation of geriatric rehabilitation intervention (IKKUNA)	16.4.2007

Kelan tutkimusosasto ja Tampereen yliopisto	Kuntoutuslaitosten taloutta ja toimintaa koskeva selvitys	28.12.2009
Kelan tutkimusosasto	Lääkeyritysten ja sosiaalivakuutuslaitosten väliset riskinjakosopimukset	21.9.2009
Kelan tutkimusosasto	NOSOSKOn teemakirja: Nuorten 15-29-vuotiaiden aktivointitoimenpiteiden yhteispohjoismainen vertailu	17.12.2009
Kelan tutkimusosasto	Nuorten kuntoutusraha ja muut sairausetuudet	11.6.2009
Kelan tutkimusosasto	Sairausvakuutuksen kehitys ja sen rooli terveydenhuollon osana sekä matkakorvausten asema ja kehitystarpeet - tutkimuskokonaisuus	28.6.2007
Kelan tutkimusosasto	Suomen ja Ruotsin sosiaalivakuutusjärjestelmien vertailusta: sairauserusteiset etuudet ja vajaakuntoisten työvoimapolitiittiset toimenpiteet	14.12.2006
Kelan tutkimusosasto	Terveys 2000-jatkotutkimuksen seuranta	17.12.2009
Kelan tutkimusosasto	Toimeentuloturvan toimivuus - kansalaisten kokemukset ja odotukset (SORVA)	8.12.2009
Kelan tutkimusosasto	Vammaisuus ja vaikeavammaisuus: käsitteiden määrittely ja soveltaminen Euroopassa	19.12.2007
Kruunupuisto - Punkaharjun kuntoutuskeskus	Aktivoiva fysioterapia aivohalvauspotilaiden akuuttivaiheen kuntoutuksessa	27.12.2007
Kuntoutussäätiö	Ammatillisen kuntoutuksen kohdentuminen Suomessa 2001-2003	8.12.2005
Kuntoutussäätiö	Psykoterapeutit Suomessa	4.12.2008
Kuopion yliopisto	DR's EXTRA (Dose-Responses to Exercise Training) Study	19.3.2010
Kuopion yliopisto	Ikääntyneiden hyvän hoidon strategian (HHS) vaikutus terveyteen, toimintakykyyn, elämänlaatuun, palveluiden käyttöön ja kuolleisuuteen	29.10.2008
Kuopion yliopisto	lääkäiden lääkehoidon optimointi	29.10.2008
Kuopion yliopisto	Lääkkeiden kysyntä, lääkäreiden päätöksen teko ja lääke-markkinoiden toiminta	11.6.2009
Kuopion yliopisto	Physical Activity and Nutrition in Children (PANIC) Study	2.2.2010

Lapin yliopisto	Kuntoutuksen vaikutukset työmarkkinakansalaisuuden tukemisessa	3.10.2007
Lapin yliopisto	Vaikeavammaisten kuntoutujien elinolot, osallisuus ja kuntoutuksen hyödyt	10.12.2007
Lapin yliopisto	Vaikeavammaisten nuorten elämäntilanne ja kuntoutuskokemusten merkitykset	10.12.2007
Medcare-säätiö	Nivelreumaan liittyvät kustannukset Suomessa	18.2.2009
Neuron Suomen aivotutkimus- ja kuntoutuskeskus	Käden aktivoinnin vaikutus aivohalvauspotilaiden neglektin kuntoutumiseen	8.1.2007
Nordic Healthcare Group	Organisaatioiden rajat ylittävä kustannuslaskenta, -mittarointi ja tulospalkkaus	28.9.2007
Oulun yliopisto	Resurssien vaikutus glaukooman hoitotuloksiin ja potilaan elämänlaatuun	29.5.2007
Oulun yliopisto	Etelä-Karjalan lasten allergiatutkimus (EKAT). Ruokaallergioiden ja -yliherkkyyksien esiintyvyys ja riskitekijät 0-4-vuotiailla lapsilla Suomessa	19.10.2009
Pirkanmaan sydänpiiri	Sydänpotilaiden kuntoutusjärjestelmän toiminta valtakunnallisesti ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä - Kelan järjestämän kuntoutuksen merkitys	1.2.2010
Psykoterapiaprojekti	Psykoterapioiden tuloksellisuus	5.6.2008
Päijät-Hämeen keskussairaala	Vaikeasti liikuntavammaisten nuorten elämäntilanne ja palvelujärjestelmien toimivuus Suomessa	2.6.2010
Tampereen yliopisto	Masennuksesta kuntoutuminen: Voidaanko varhaisvaiheessa tapahtuvalla moniammatillisella kuntoutuksella parantaa masennuksesta toipumista ja työkyvyn palautumista? - Kenkä-projekti	31.10.2003
Tampereen yliopisto	Toimiiko kuntoutusjärjestelmä?	18.6.2007
Tampereen yliopisto	Toimiiko kuntoutusjärjestelmä? Osatutkimus 2	31.1.2008
THL (KTL)	Hammashuollon kokonaisuudistuksen pitkän aikavälin vaikutukset	10.12.2007
THL (Stakes)	How have changing treatment practices affected cardiovascular outcomes among patients with diabetes in different population and patient groups since the mid 1990s in Finland?	4.6.2008
THL (KTL)	Maahanmuuttajien terveys, palvelut, etuudet ja kotoutuminen	4.12.2008
THL	Paltamon työllistämismallin arviointitutkimus 2009-2013	11.12.2009

THL	Terveys 2000 -seurantatutkimus	16.12.2009
THL (KTL)	Use of antimicrobials and risk of cancer - registers based study in Finnish adults	28.3.2006
Turun yliopisto	Statiinien käyttö ja kustannusvaikuttavuus	27.12.2007
TYKS	CP-lasten kuntoutuksen ja seurannan kansallinen kehittäminen	4.12.2008
TYKS	Varhaisen ravitsemuksen vaikutus myöhempään sairastuvuuteen: äidin ravinnon ja probioottien vaikutus lapsen allergiariskiin	4.12.2008
Työterveyslaitos	Alkoholi ja työterveys. Tutkimus työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyön tarpeista ja mahdollisuuksista varhaisen puuttumisen toimintamallin kehittämiseksi ehkäisevään päihdetyöhön	26.11.2009
Työterveyslaitos	Fusk-projekti (mikroyritysten työterveyshuoltoon uudella yhteistyörakenteella ja sisällöllä kokeiltava malli)	12.4.2010
Työterveyslaitos	Nivelreuma ja työ	19.10.2009
Työterveyslaitos	Osasairauspäivärahaa koskeva kyselytutkimus	9.4.2008

(www.kela.fi 1.6.2010)

Vuosien 2008-2009 KKRL 12 §:n tutkimusrahoitushakemusten (N = 28) kustannuserät		kpl
Henkilöstökuluja		
Palkka		17
Palkat lomarahoiheen		1
Palkat sivukuluineen		4
Sivukulut		2
Sivukulut 30 %		1
Asiantuntijapalkkiot, palkkiot		3
Henkilöstökulut		4
Henkilöstökulut 27 %		1
Palkkakulut		5
Hallintopalkkakulut		1
Sosiaalikulut		2
Muut palkkakulut		1
Muut palkkakustannukset 22 %		2
Rekrytointi ja koulutus		1
Hallinnointi- ja yleiskuluja		
Hallinnointikulut 5 %		1
Hallinnointikulut 17 %		1
Toimistokulut 10 %		1
Toimistokulut 15 %		2
Yleiskulut		2
Yleiskulut 15 %		2
Yleiskulut 20 %		1
Yleiskulut 30 %		1
Vero		1
Johto/hallinnointi, hallinnointi, johtoryhmä, ohjausryhmä, valvonta, tiedotus, kokoukset		11
Matka- ja koulutuskuluja		
Matkat		16
Seminaari/kongressi		4
Koulutus		5
Tiedon hankinta ja -käsittelykuluja		
Tutkimuslupa		3
Tiedonhankinta		2
Kirjallisuus		3
Kotihaastattelu		1
Tallennus- ja tiedonhallintatyö, atk-tallennus, tietokoneajot, aineisto ja sen poimintakulut		12
Osoitetietojen päivitys		1

Investointi- ja hankintakuluja	
Investoinnit, hankinnat, laitteet, tietokoneet, ohjelmat, telepalvelut, ulkoinen kovalevy, välineet, tarvikkeet, materiaali, aineet, puhelinkulut	13
Etähuone, tilat ja vuokra	3
Ostokustannukset	1
Sisäiset palvelut	2
Kehittämiskulu, suunnittelu ja järjestelmäkehitys	3
Julkaisukuluja	
Painatuskulut; kyselylomakkeiden, julkaisu yms.	5
Posterit	1
Postikysely, kopiot, kirjekuoret, postitus, palautuskirjekuoret, kyselyjen vastaanottaminen, muistutuskirjeet	9
Käännöskulut	1
Kampanjakulut	1
Lääketeolliset kulut	
Laboratoriotestit	2
Laboratoriolaitteet	
Kliiniset tutkimukset	2
Potilasmaksut	1
Muita kuluja	
Yliopiston lukukausimaksu	1
Muut kulut data, matkustaminen, raportointi	1
Muut kulut	8

Pdf-lomake tutkimusrahoitushakemuksen liitteeksi

KKRL 12 S:n Tutkimusrahoitushakemuksen liitteeksi kustannusarvio, €

Päiväys



Tyhjennä

Tulosta

Tutkimuksen nimi Suorittajataho Vastuututkija

Tutkimuksen kustannusarvio yhteensä

0,00 €

Hinnat ilmoitetaan arvonlisäverollisina

Kelalta haettava osuus

0,00 €

Henkilöstökulut €

Palkka

Henkilöstösivukulut

0,00 €

Sivukulu-%

Koulutus

Henkilöstökulut yhteensä

0,00 €

Yleiskulut €

Hallinnointikulut

0,00 €

Yleiskulu-%

Max 15 %

Matka- ja koulutusmatkakulut €

Matkat

Seminaarit/kongressit

Koulutusmatkat

Matka- ja seminaarikulut yhteensä

0,00 €

Tiedon hankinta- ja käsittelykulut €

Tutkimuslupa

Taustatiedon hankinta

Kirjallisuus

Haastattelu, litterointi yms.

Tallennus yms.

Kliiniset tutkimukset

Tiedon hankinta- ja käsittelykulut yhteensä

0,00 €

Investointi- ja hankintakulut €

Investoinnit ja hankinnat

Tilat ja vuokrat

Pienhankinnat

Sisäiset palvelut

Asiantuntijapalvelut

Investointi- ja hankintakulut yhteensä

0,00 €

Julkaisukulut €

Painatuskulut

Posterit yms.

Käännöskulut

Kampanjakulut

Julkaisukulut yhteensä

0,00 €

Lääketieteelliset kulut €

Laboratoriotestit/Röntgen

Laboratoriolaitteet

Potilasmaksut

Lääketieteelliset kulut yhteensä

0,00 €

Muut kulut €

Mitä kuluja

Muiden kulujen osuus €

Tutkimusrahoitushakemuksen kustannusarvion luomiseksi kustannuseristä kuvaukset		
Henkilöstökulut		
	Palkka	Palkka bruttona
		<p>Palkka voidaan laskea joko ajassa kuukausina tai tuntipalkkana, joissain tapauksissa on käytetty myös ns. urakkapalkkaa. (Kokonaiskustannusmallissa lasketaan tehollisen työajan palkat prosentteina)</p> <p>Työnantajan lakisääteisiä sosiaalivakuutusmaksuja ovat työeläke-, tapaturmavakuutus-, työttömyysvakuutus- ja ryhmähenki-vakuutusmaksu sekä sosiaaliturvamaksu (= sairausvakuutusmaksu). Ne määräytyvät työntekijän veron ennakonpidätyksen alaisesta palkasta. Yrittäjäasemassa toimivan pitää ottaa itselleen YEL-vakuutus, jonka vakuutusmaksu lasketaan YEL-työtulosta. Yrittäjä voi vakuuttaa itsensä vapaaehtoisesti tapaturmavakuutuslain mukaan sekä liittyä yrittäjien työttömyyskassaan.</p>
	Henkilösivukulut, joka sisältää lakisääteiset henkilösivukustannukset	Henkilösivukuiluissa lasketaan lisäksi poissaolojen (sairausloimat, vuosilomat ja muut poissaolot) sekä lomarahat ja lomakorvaukset. Riippuen työnantajan työterveydenhuollon laajuudesta, myös nämä kustannukset lasketaan henkilösivukuiluihin.
	Koulutus	Henkilöstön kehittämiskuluja, koulutustilaisuuksien kurssimaksut. Koulutuskulut ovat kirjattuina henkilöstökuluihin, koska koulutus lisää työntekijöiden pääomaa ja kehittymistä.
	Rekrytointikulut	Henkilöstön rekrytointikuluja, lehti-ilmoitukset, henkilöiden soveltuvuustestien kulut jne. Näitä kuluja ei yleensä hyväksytä rahoitettaviksi kuluiksi.
Yleiskulut		
	Hallinnointikulut	Toimistokuluja, talous- ja henkilöstöhallintokuluja, arkistokuluja. Riippuen siitä, miten organisaation kiinteiden kulujen laskenta on hoidettu, tämä kulu voi sisältää myös esimerkiksi tilakuluja. Myös sisäisten palvelujen kuluja voi olla sisällytetty tähän yleiskuluun.

Matka- ja seminaarimatkakuluja (hinnat sis. alv)		
	Matkat	Raitiovaunu-, metro-, lento-, juna, ja bussilippukulut, majoituskulut, taksikulut, viisumikulut, passikulut
	Seminaari/kongressi	Seminaari/kongressin osallistumismaksut, myös seminaarin järjestämiskulut.
	Koulutusmatkat	Koulutustilaisuuksien matkakulut, huom! koulutuksien kurssikulut henkilöstökuluissa.
Tiedon hankinta ja -käsittelykuluja (hinnat sis. alv)		
	Tutkimuslupa	Tutkimuslupaa varten pitää olla lupa tutkittavilta, tai rekisteritutkimuksen yhteydessä rekisterin pitäjältä (tarkista mihin tutkimukseksi kuuluu).
	Tiedonhankinta	Tiedonhankintakuluihin kuuluu esimerkiksi rekisteritutkimuksen pitäjältä rekisterin käsittelykulut (esim. tiedoissa ei saa näkyä henkilötunnuksia tms.) Nettikyselyyn tarvittavan kyselylomakkeen tekeminen
	Kirjallisuus	Kirjallisuuskuluissa ovat kirjakulut ja tietopalvelukulut, esimerkiksi kirjaston tms. artikkelin/julkaisun tilausmaksut.
	Haastattelut	Tutkittavien/haastateltavien haastattelut (myös haastateltavien kotona suoritettava), yleensä haastattelututkimus. (Voi olla, että tutkimuksen suorittamiseksi on annettava vastinetta, haastatteluun suostumisesta kotona, pieni lahja tms.)
	Tallennus,- ja tiedonhallintatyö, atk-tallennus, tietokoneajot, aineisto ja sen poimintakulut	Haastattelun/lomakkeen tulosten tallentamisesta tai rekisteritutkimuksen käsittelystä aiheutuvat kulut.
	Osoitetietojen päivitys	Haastateltavien posti- ja/tai sähköpostiosoitteiden päivittäminen

Investointi- ja hankintakuluja (hinnat sis. alv)	
Investoinnit, hankinnat, laitteet, tietokoneet, ohjelmat, telepalvelut, ulkoinen kovalevy, välineet, tarvikkeet, materiaali, aiheet, puhelinkulut	Investointeina pidetään suurempia hankintoja, joista kannattaa hakea lisää tietoa kirjanpidon ohjeista. Investoinneissa on kyse hankintasumman jakamisesta useammalle vuodelle, eli suoritetaan kirjanpidollisia poistoja. Normaalisti hankinnat käsitellään kertahankintana investoinnin sijaan. Esimerkiksi yhden kannettavan tietokoneen hankintameno kirjataan hankintavuoden mukaan menoksi/kuluksi. Nettikyselyn tekemistä varten tarvittavan ohjelman lisenssikustannukset. Haastattelututkimuksen purkuohjelman hankinta jne.
Etähuone, tilat ja vuokra	Työtilan kustannukset, mahdolliset yleisten tilojen vuokrat kuten sosiaalitilat. Katso myös yleiskulut.
Pienhankinnat	Pienhankinnat ovat käsitteenä pienempiä ostoja kuin hankinnat, tällaisia olisivat mm. pienemmät tarvikkeet, tulostuspapery ja pienet laitteet kuten laskimet.
Sisäiset palvelut	Sisäiset palvelut määräytyvät sen mukaan, mitä palveluja suoritetaan sisäisesti laskuttamalla kyseessä olevassa, yleensä työn suorituspaikassa. Tällaisia kuluja voi olla mm. painatus-, monistus-, siivous- ja ravintolakuluja. Katso myös yleiskulut.
Kehittämiskulu, suunnittelu ja järjestelmäkehitys	Selvitettävä, onko tutkimukseen liittyviä muiden kuin tutkijoiden suorittamia palkkakuluja, jotka olisivat tutkimukseen liittyviä kehittämis-, suunnittelu- ja järjestelmäkehityskuluja. Näitä kuluja ei yleensä hyväksytä rahoitettaviksi kuluiksi.
Asiantuntijapalvelut	Osaamista, jota omasta organisaatiossa ei ole. Esimerkiksi ostopalveluna ostettava menetelmäosaaminen.
Julkaisukuluja (hinnat sis. alv)	
Painatuskulut; kyselylomakkeiden, julkaisu yms.	Tutkimuksen muoto määrittää mitä kuluja tutkimuksen tekemiseen liittyy, painatuskuluja tulee esimerkiksi haastattelu- ja kyselylomakkeista, karhukirjeet tutkittaville/haastateltaville. Lisäksi painatuskuluihin kuuluu seminaareissa esitettävien julisteiden (postereiden) painatuskulut. Silloin kun tutkimuksesta julkaistaan kirja, on tutkimuksella painatuskuluja. Painatuksessa on otettava huomioon julkaisun tallennusmuoto, painotaloilla on omat määritykset siihen, missä muodossa ne ottavat vastaan painatustyöt.
Posteri	Posteripainatuksessa on huomioitava se, että yleensä posterin koko määrittää painotalojen vaihtoehtojen määrää.

Postikysely, kopiot, kirjekuoret, postitus, palautuskirjekuoret, kyselyjen vastaanottaminen, muistutuskirjeet	Postikyselyssä on huomioitavaa postin kulkuun varattava aika. Kustannuksia syntyy kirjekuorista, joita tarvitaan kyselyn toimittamiseen ja usein myös vastauskuoriin, jolla haastateltava vastaa kyselyyn. Huomioitava, ottaako kyselyn vastaukset vastaan joku muu taho ja kuka hoitaa muistutus eli karhu-kirjeet.
Käännöskulut	Käännöskuluissa otettava huomioon kielenkäännöksen tarve ja tekeekö käännöksen onko kyseessä yksittäinen henkilö vai yritys.
Kampanjakulut	Jotkut tutkimukset on hyvä aloittaa kampanjalla, jotta vastausprosentti saadaan korkeammaksi. Kampanjakuluja voivat olla mm. netti-, lehti ja radiomainokset.
Lääketieteelliset kulut (hinnat sis. alv)	
Laboratoriotestit/Röntgen	Lähinnä terveystutkimukseen liittyviä kustannuksia. Laboratoriotestit ovat yleensä verikokeita tai muita lääketieteellisiä testejä. Terveystutkimuksen tutkimuksissa nämä kustannukset voivat olla suurimmat yksittäiset kulut koko tutkimuksessa. Huomioitavaa on, että tällaisia testejä varten pitää testin suorittajalla olla toimintavakuutus.
Laboratoriolaitteet	Yleensä huomattavan hintaisia, ja hankinta pitää olla perusteltua, jotta tutkimuksen rahoittaja maksaisi nämä.
Kliiniset tutkimukset	Liittyvät terveystutkimukseen, suorittaja on terveydenalan ammattilainen. Tämä on lääketieteellisen tutkimuksen tiedonhankintaa.
Potilasmaksut	Mikäli tutkimus suoritetaan yhteistyössä sairaalan kanssa, voivat tutkimuskustannuksiin tulla kyseeseen myös potilasmaksut.
Muita kuluja (hinnat sis. alv)	
Lukukausimaksu yms.	Mahdollisia lukukausimaksuja osaamisen esimerkiksi tutkimusmenetelmien lisäämiseksi. Näitä kuluja ei yleensä hyväksytä rahoitettaviksi kuluiksi.
Muut kulut data, matkustaminen, raportointi	Nämä muut kulut kuuluisivat tässä taulukossa omiin kohtiin.
Muut kulut	Muita kuluja voivat olla esimerkiksi jäsenmaksu tutkimukselle välttämättömäksi tueksi tarvittavalle toimijalle. Muissa kuluissa käsitellään uudet tutkimuksen menetelmäkulut. Esimerkkinä tästä voisi pitää dokumenttifilmi/elokuvamuodossa julkaistavaa tutkimusta.