

Elina Laiho

# BALANCED SCORECARDIN KEHITTÄMINEN IITIN KANSALAIPISTOLLE

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Helmikuu 2016



**KYAMK**  
University of Applied Sciences

<b>Tekijä/Tekijät</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Elina Laiho	Tradenomi	Helmikuu 2016
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		
Balanced scorecardin kehittäminen litin kansalaisopistolle		32 sivua 6 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b>		
litin kansalaisopisto		
<b>Ohjaaja</b>		
Lehtori Jarmo Kulhelm		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Balanced Scorecard eli tasapainotettu tuloskortti litin kansalaisopistolle työkaluksi strategiseen johtamiseen. Tavoitteena on kehittää mittaristo ja myös laskea arvot mittareille, jotta saataisiin tietoa kansalaisopiston nykytilasta ja tulevaisuudesta.</p> <p>Opinnäytetyön alussa on teoriaosuus, jossa käsitellään strategista johtamista, balanced scorecardia sekä julkisen sektorin toimijoille soveltuvaa Tasapainoista Onnistumisstrategiaa. Aineisto perustuu näitä aiheita käsitteleviin kirjoihin ja artikkeleihin. Opinnäytetyön empiirinen osuus perustuu kansalaisopistola saatuihin tuloslaskelmiin ja muihin dokumentteihin. Lopussa on johtopäätöksiä tutkimustuloksista eli mittareiden valinnasta, saaduista mittaustuloksista sekä kehittämisideoita kansalaisopiston tulevaisuuteen.</p> <p>Tuloskortin luomiseen vaikutti hyvin paljon se, mitä kaikkia tietoja kansalaisopisto oli toiminnastaan kerännyt. Mittariston tuloksien laskemiseen tarvittiin paljon erilaista dataa. Mittaamisen helpottamiseksi keskityin mittareiden valinnassa sellaisiin mittareihin, jotka voitiin laskea kansalaisopiston omista dokumenteista.</p> <p>Työn tuloksena luotiin kansalaisopistolle aivan uusi tuloskortti, jossa hyödynnetään sekä Balanced Scorecardin ja Tasapainoisen onnistumisstrategian mallia. Mittaristoon on laskettu vertailuarvoiksi luvut vuosilta 2013–2015. Tutkimuksen avulla selvitettiin kansalaisopiston toiminnan kannalta tärkeitä tunnuslukuja, joita ei aiemmin ollut huomioitu ollenkaan. Tuloskortti on heti valmiina otettavaksi käyttöön kansalaisopiston johtamisessa.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
Balanced Scorecard, Strateginen johtaminen, Tasapainoinen onnistumisstrategia, Mittaristo		

<b>Author (authors)</b>	<b>Degree</b>	<b>Time</b>
Elina Laiho	Bachelor of Business Administration	February 2016
<b>Thesis Title</b>		
Developing balanced scorecard for the Community College of Iitti		32 pages 6 pages of appendices
<b>Commissioned by</b>		
The Community College of Iitti		
<b>Supervisor</b>		
Jarmo Kulhelm, Senior Lecturer		
<b>Abstract</b>		
<p>The objective of this thesis was to develop a balanced scorecard for the Community College of Iitti to be used as a tool for strategic leading. The aim is to develop a scorecard and also calculate values for the selected measures. This gives information about the current state of the community college and also on the future.</p> <p>At the beginning of the thesis is the theoretical part. This part includes strategic leading, balanced scorecard and also an applied version of the balanced scorecard designed for the public sector. Data for this part is based on books and articles about these subjects. The empirical part of the thesis is based on documents given by the commissioner. At the end are conclusions about choosing the right measures, calculations and ideas for future development.</p> <p>Data already collected by the community college had a big part in choosing the right measures. The aim was to make the calculations as easily executed as possible. This was achieved by using easily collectible data.</p> <p>As a result of the study a brand new scorecard was made. This was done by combining techniques from balanced scorecard models for both corporate world and the public sector. Calculations from 2013 to 2015 have been made for future comparison. The balanced scorecard includes key figures for the community college, some of which had never been made there before.</p>		
<b>Keywords</b>		
Strategic leading, Balanced Scorecard, Measure, Public sector		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	STRATEGINEN JOHTAMINEN.....	5
2.1	Strategiatyö .....	6
2.2	Johtaminen .....	7
2.3	Strategian tavoitteet, valinta ja toteuttaminen .....	8
3	BALANCED SCORECARD .....	8
3.1	Taloudellinen näkökulma .....	10
3.2	Asiakasnäkökulma.....	11
3.3	Sisäinen prosessinäkökulma .....	12
3.4	Oppimis- ja kasvunäkökulma.....	13
3.5	Balanced scorecard julkisella sektorilla .....	13
3.5.1	Tasapainoisen onnistumisstrategian näkökulmat.....	15
4	BALANCED SCORECARD IITIN KANSALAIPOISTOLLE.....	15
4.1	Tuloskortin rakentaminen .....	16
4.1.1	Resurssit ja talous.....	16
4.1.2	Asiakasvaikuttavuus.....	19
4.1.3	Prosessit ja rakenteet.....	22
4.1.4	Uudistuminen ja työkyky.....	26
4.2	Scorecard .....	28
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	29
	LÄHTEET.....	33

## LIITTEET

Liite 1. Resurssit ja talous

Liite 2. Asiakasvaikuttavuus

Liite 3. Prosessit ja rakenteet

Liite 4. Uudistuminen ja työkyky

Liite 5. Scorecard

## 1 JOHDANTO

Mahdollisuus opinnäytetyön tekemiseen tarjoutui sukulaiseni kautta, sillä hän työskentelee litin kansalaisopiston rehtorina. Kansalaisopiston johtamisen kehittäminen tasapainotetun tulokortin avulla vaikutti mielenkiintoiselta aiheelta. Kansalaisopistolla ei ole minkäänlaista aiempaa tutkimustietoa aiheesta, joten tulen saamaan aloittaa aivan puhtaalta pöydältä. Pääsen käyttämään omaa taloushallinnollista osaamistani ja auttamaan kansalaisopiston kehittämisessä sen avulla.

Opinnäytetyöni tarkoitus on tuottaa litin kansalaisopistolle mahdollisimman laaja-alainen, mutta tarkka tulokortti, jota kansalaisopisto voisi hyödyntää jatkossa. Toimeksiantajalta sain hieman alustavaa suuntaa tulokortin suunnitteluun. Mittaristo tulisi kehittää helposti käytännössä toteutettavaksi, jotta niiden kehitystä voitaisiin arvioida mahdollisimman tarkasti. Tasapainotetun tulokortin avulla kansalaisopisto voi arvioida kehitystään, etsiä syy-seuraus-suhteita, sekä kehittää toimintaansa jatkossa.

Tarkoitukseni ei ole vain löytää sopivat mittarit, vaan myös mitata ne käytännössä, jotta toimeksiantaja saa suoraan vertailumateriaalia tulevaa varten. Minua kiinnostavat saatavat tulokset ja toivon, että niistä on hyötyä myös tosielämässä. Uskon myös oppivani paljon uutta tietoa tutkimukseltani, sillä opinnoissani on keskitytty oikeastaan pelkkiin kilpailuyrityksiin, mutta nyt tutkimuskohteena onkin julkisen sektorin organisaatio.

Tutkimuksessa käytän kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Työ perustuu kirjoihin, dokumentteihin ja muihin lähteisiin, joiden avulla ensin kehitetään koko tasapainotettu tulokortti ja mittaristo. Seuraavaksi lasketaan mittareille arvot, jotta voidaan nähdä, miten mittaristo toimii käytännössä sekä yleisesti ottaen etsitään kehityskohteita ja suuntaa organisaation strategiselle johtamiselle.

## 2 STRATEGINEN JOHTAMINEN

Strategian avulla pyritään parantamaan organisaation toimintaa. Tämä tapahtuu kohdistamalla huomio oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin, huomaamalla tarvittavat muutokset ajoissa ja tehostamalla resurssien oikeaa käyttöä. Strategiatyöskentely on tarpeellista, jotta täytetään se tehtävä, jota varten organisaatio on luotu. (Järvenpää 2005, 18.)

Ainutlaatuisen ja toimintaa tavoiteltuun suuntaan ohjaavan strategian luomisessa on tärkeää keskittyä niin itse strategisiin prosesseihin kuin niiden toimituutta varmistavien sääntöjen kehittämiseen. Nämä perussäännöt konkretisoivat strategian. (Järvenpää 2005, 46.)

Yritys hallitsee ympäristöään strategian avulla. Ympäristö-käsite voidaan jakaa kolmeen eri hallintatasoon:

- sopeutuminen ympäristössä tapahtuviin muutoksiin
- ympäristön muokkaaminen ja siihen vaikuttaminen
- toimintaympäristön valinta

Yritys ei luonnollisesti voi vaikuttaa kaikkiin tekijöihin ympäristössään. Strategian avulla yritys voi kuitenkin ennakoida muutoksia, analysoida niiden vaikutuksia itseensä sekä reagoida muutoksiin mahdollisimman nopeasti niin, että strategiassa määritellyt kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pysytään saavuttamaan muutoksista huolimatta. (Kamensky 2008, 20.)

Strategia on hyvin tärkeä, sillä se luo yhteisen käsityksen liiketoiminnasta ja sen käsitteistä. Ihmisillä on hyvin erilaiset koulutus- ja kokemustaustat, joten he voivat käsittää asioita eri tavoin. Yhteistä kieltä tarvitaan yhteisen strategian luomiseen ja sen toteuttamiseen. (Kamensky 2008, 32.)

## 2.1 Strategiatyö

Hyvän strategian perusominaisuus on kyseenalaistamisen taito. Ajan kuluessa kaikille kertyy uskomuksia ja itsestään selvyyksiä. On kyseenalaistettava niin oman kuin ympäristönsä toiminnan taso. (Kamensky 2008, 32.) Kun yritys kyseenalaistaa toimintaansa, voidaan välttyä vanhoihin toimintatapoihin jäähäntämiseltä ja pysytään aktiivisina etsimään uusia toimintatapoja.

Prosessinäkökulmasta yksinkertaisesti katsottuna strategiatyö jakautuu kahteen osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue liittyy strategian sisältöön: mitä päätöksiä johto on tehnyt? Toinen osa-alue kattaa edellä mainittujen päätöksien toteuttamisen käytännössä. Tämä strategian käyttöönotto eli implementointi on usein hankalaa organisaatiolle, vaikka strategiset tavoitteet olisivatkin oikeita. (Ylisirniö 2011, 22.)

”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”, on hyvin osuva sanonta strategian suunnitteluun. Tehoton suunnittelu johtaa siihen, että käytännön toimenpiteillä joudutaan täyttämään suunnitelmien aukkoja. Toimenpiteet eivät ole välttämättä yhdenmukaisia, koska selkeät raamit niiden toteuttamiseen puuttuvat. Toimenpiteiden teho heikentyy, kun niiden osumatarkkuus huononee. Toisaalta myös liian pitkälle viety suunnittelu voi haitata toimenpiteiden toteuttamista käytännössä. Suunnittelun ja toteutuksen väliltä löytyykin jonkinlainen optimikohta. Suhde ei kuitenkaan ole lineaarinen kuin hyvin karkealla tasolla. (Yliriniö 2011, 34.)

## 2.2 Johtaminen

Johtaminen on käsitteenä hyvin vaikea selittää. Yleisesti se on jaettu asioiden ja ihmisten johtamiseen. Tämä on kuitenkin huono tapa käsitellä asiaa, sillä asioiden ja ihmisten johtaminen ovat kietoutuneet toisiinsa. Tärkeintä onkin ymmärtää ja hallita niiden vuorovaikutussuhteita. Johtamista on tutkittu enemmän kuin mitään muuta liikkeenjohtotieteen aluetta. 1980-luvulla Warren Bennis ja Burt Nanus tutkivat amerikkalaisten eri alojen huippujohtajien ihmisten johtamista. Yhteisiä piirteitä löytyi neljä:

- huomion kohdentaminen vision avulla
- tarkoituksen antaminen viestinnän avulla
- luottamuksen luominen kannanmäärittämisellä
- itsensä alttiiksi paneminen ja myönteinen itsetunto

(Kamensky 2008, 51.)

Hyvä johtajuus voidaan toisaalta jakaa viiteen tasoon:

1. Kyvykäs yksilö
  - Tekee tuottavaa työtä lahjojensa, tietojensa, taitojensa ja hyvien työskentelytottumustensa ansiosta
2. Aikaansaava tiimin jäsen
  - Edistää yksilöllisten kykyjensä ansiosta ryhmän tavoitteiden saavuttamista ja tekee tehokkaasti työtä ryhmässä
3. Pätevä asioiden johtaja
  - Organisoii ihmisiä ja resursseja ennalta määritettyjen tavoitteiden tehokasta ja tuloksellista toteuttamista varten
4. Tehokas ihmisten johtaja
  - Innostaa sitoutumaan selvään ja motivoivaan visioon ja kannustaa yhä parempiin suorituksiin
5. Viidennen tason johtaja
  - Tuo pohjaa pysyvälle paremmuudelle olemalla ihmisenä vaatimaton, mutta ammatti-ihmisenä voimakastahtoinen.

Nämä ns. viidennen tason johtajat eivät anna etusijaa itselleen korkeasta asemastaan riippumatta, vaan pystyvät toimimaan vielä organisaation parhaaksi omalla ammattitaidollaan. (Collins 2002, 46–54.)

### 2.3 Strategian tavoitteet, valinta ja toteuttaminen

Yritykset ovat luonteeltaan taloudellisia. Tästä johtuen strategisina tavoitteina korostuvat yleensä taloudelliset tavoitteet. Niistä ei kuitenkaan yksistään saada yritykselle riittävää ohjausvoimaa, joka vaaditaan strategian luomiseen ja toteuttamiseen sekä myöhemmin uudistamiseen. Tavoitteita voidaan kuitenkin jakaa kahteen ryhmään: ulkoisen tehokkuuden tavoitteet ja sisäisen tehokkuuden tavoitteet. Ulkoisilla tehokkuuden tavoitteilla ilmaistaan suhdetta toimintaympäristöön. Yleisesti tärkeimpänä on suhde asiakaskuntaan, mutta myös esimerkiksi ekologiset tavoitteet kuuluvat tähän ryhmään. Sisäisen tehokkuuden tavoitteita taas ovat ne sisäiset prosessit, joita hankkimalla, yhdistämällä tai kohdentamalla saadaan haluttuja tuloksia. Nämäkään ryhmät eivät vielä kata koko strategisten tavoitteiden tarvetta, sillä myös tulevaisuus tulee ottaa huomioon. Tulevaisuuden tavoitteita kutsutaan kehittämistavoitteiksi. Tätä nelijakoa voivat käyttää myös voittoa tavoittelemattomat organisaatiot eli kilpailutalouden ulkopuoliset tahot. Niissä taloudelliset tavoitteet eroavat hie- man: tarkastelun fokus on resursseissa ja etenkin niiden tehokkaassa käytössä. (Kamensky 2008, 221–222.)

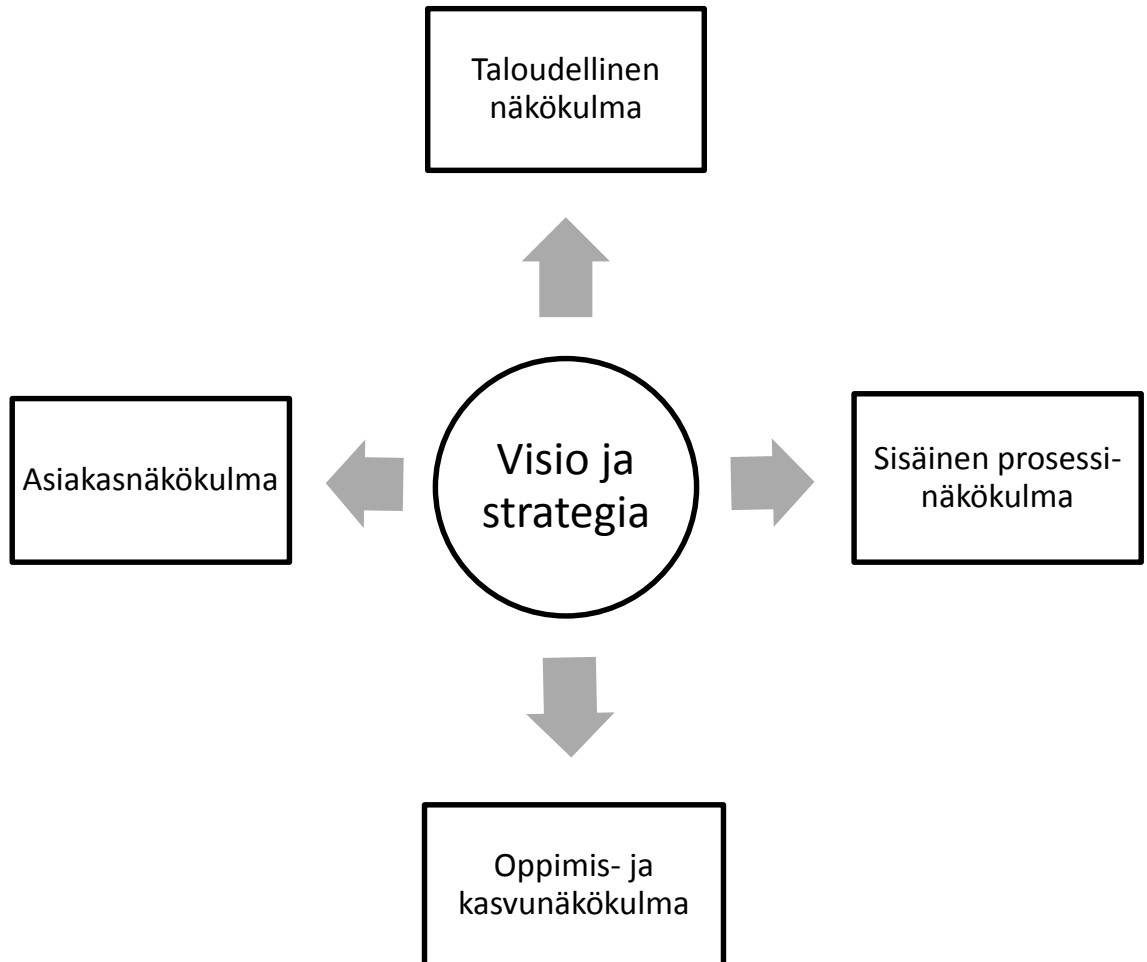
Hyvä strategia ei koskaan toteudu aivan täysin, sillä tulevaisuus ei koskaan toteudu suunnitelmien mukaan. Jos yritykselle on helppoa toteuttaa strategi- aansa käytännössä, on kyseessä joko liian helppo ja suppea strategia tai sit- ten kyseessä ei oikeastaan ole strategia, vaan esimerkiksi operatiivinen suun- nitelma. (Kamensky 2008, 336.)

## 3 BALANCED SCORECARD

Harvardin yliopiston professori Robert S. Kaplan ja KPMG:n tutkimusjohtaja David Norton kehittivät kuvan 1 mukaisen Balanced scorecardin eli tasapaino- tetun mittariston vuonna 1992. Alun perin sen avulla oli tarkoitus parantaa suoritusmittausta, mutta myöhemmin huomattiin, että se soveltuu strategisen johtamisen menetelmäksi strategiaan kytkeytymisensä vuoksi. Yrityksen visio



ja strategia ovatkin tasapainotetun tuloskortin ydin. Ympärillä ovat strategiset tekijät neljään näkökulmaan ryhmiteltyinä. (Järvenpää 2005, 196.; Jyrkkiö & Riistama 2008, 254.)



Kuva 1. Esimerkki balanced scorecardista (Järvenpää 2001, 197)

Tuloskortin mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään: suoritusmittarit ja ennakoivat mittarit. Suoritusmittareilla mitataan toteutuneita suorituksia ja sitten saatuja tuloksia verrataan tavoitteisiin. Esimerkki suoritusmittarista on liikevaihto, jota verrataan asetettuun liikevaihtotavoitteeseen. Ennakoivat mittarit taas kertovat kehitysodotuksista. Esimerkiksi ostovoimaa mittaavista indekseistä voidaan päätellä tulevan myynnin volyymin suuntaa ja siten saatavasta liikevaihdosta. Nämä ovat siis ns. syy-seurausmittareita. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 256.) Oleellista tuloskortin rakentamisessa on, että valitut mittarit ovat

sidoksissa strategiaan. Molemmista mittariryhmistä tulisi valita mittareita. Yrityksillä mittarit painottuvat taloudellisuuteen yrityksille tyypillisen tuloksen tavoittelun vuoksi. Julkisella sektorilla taas mittaristo painottuu palveluiden laatuun ja määrään. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 18–19.) Ihannetapauksessa mittareita olisi määrällisesti vähän, mutta ne olisivat kattavuudeltaan suuria. Usein mittareiden määrä nousee liian suureksi, kun monet mittarit tuntevat tärkeiltä mitattaviksi. Monien mittareiden seuraaminen on kuitenkin hankalaa toteuttaa tehokkaasti. (Valtiovarainministeriö 2012.)

### 3.1 Taloudellinen näkökulma

Näkökulmista yleisesti korostetuin on taloudellinen näkökulma. Tämä johtuu siitä, että yleisesti ottaen yrityksen tavoite on kannattava kasvu. Taloudellista näkökulmaa käytetään strategialla tavoiteltujen tulosten tarkkailuun. Pääasiallisesti kannattavuutta ja kasvua mitataan keskeisimmillä tunnusluvuilla, kuten esimerkiksi liikevoitto, pääomien tuottoasteet sekä liikevaihdon kasvuprosentti. Tunnusluvut eivät kuitenkaan ohjaa strategiassa määriteltyyn toimintaan, eivätkä anna sen hetkistä tietoa siitä, miten strategia onnistui. (Järvenpää ym. 2001, 200–202.)

Viime aikoina omistajälhtöisyys on korostunut talouselämän kehitystrendeistä etenkin amerikkalaisten keskuudessa. Omistajat tuovat lisäarvoa yrityksilleen sijoittamalla pääomaa, eikä tätä arvoa voida mitata perinteisillä taloudellisilla mittareilla. Tämä johtuu siitä, että sijoitetun pääoman kustannusta ei huomioida kirjanpidossa. Omistajanäkökulmaa on pyritty huomioimaan taloudellisen lisäarvon käsitteellä (economic value added, EVA). Tässä yrityksen tuloksesta vähennetään koko pääoman keskimääräinen kustannus. EVA-tunnuslukua on kuitenkin kritisoitu, ettei se kuitenkaan kuvaisi omistajan tuomaa lisäarvoa riittävästi tarkasti. EVA keskittyy lyhyen tähtäimen tuottoihin, kun taas strategia painottuu pitkän aikavälin kehitykseen. Näin ollen EVA ei välttämättä ole kovinkaan olennainen mittari strategian mittaamiseen. (Järvenpää ym. 2001, 200-201.)

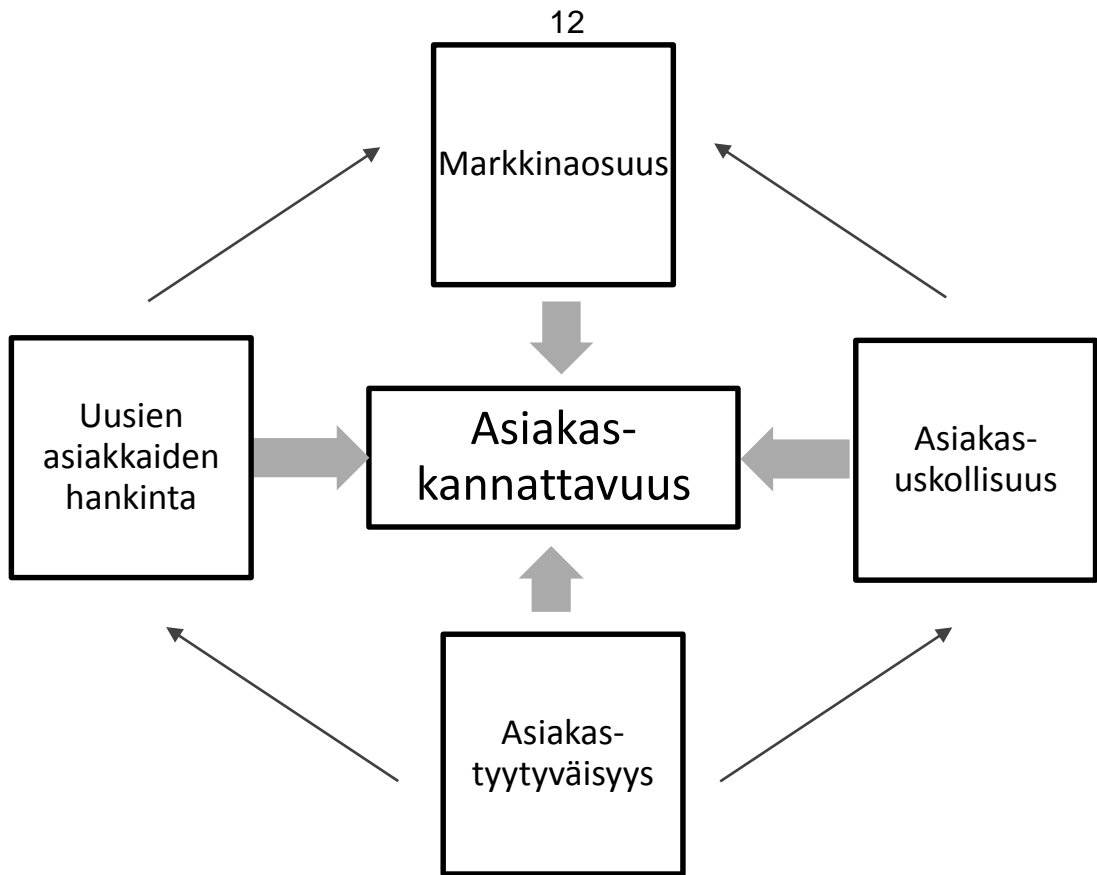
### 3.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen tyyppiin: ydinmittarit ja kriittisten menestystekijöiden mittarit. Ydinmittarit ovat tärkeitä mitattavia kaikille yrityksille, sillä ne mittaavat asiakassuhteiden tulosulottuvuuksia. Niistä voidaan mitata, onko asiakkaalle tuotettu lisäarvoa, joka voitaisiin käyttää taloudellisen menestyksen pohjana. Näitä mittareita ovat esim. markkinaosuus, asiakastyytyväisyys ja uusien asiakkaiden lukumäärä, kuten kuvassa 2 on esitetty.

Toiseen ryhmään kuuluvat mittarit kuvaavat juuri kyseisen yrityksen liiketoimintastrategian ominaispiirteitä. Niillä voidaan vastata kysymykseen, mitä yrityksen tulisi tarjota asiakkailleen tyydyttääkseen asiakkaiden tarpeet ja saavuttaakseen heidän uskollisuutensa. Tekijöinä näissä mittareissa ovatkin asiakkaalle arvoa tuottavat asiat:

- tuotteen tai palvelun hinta, laatu ja ominaisuudet
- asiakassuhteen luonne
- yrityksen ja tuotteiden tai palveluiden imago

Valituista mittareista tulisi näkyä selvästi, millä aiotaan menestyä kilpailussa. Mittarit tulisikin siis valita nimenomaan mieluummin asiakkaan näkökulmasta kuin yrityksen. Usein yritykset keskittyvät asiakasnäkökulman mittareissaan vain perusmittareihin. Tämä tarkoittaa, että asiakasnäkökulmaa lähestytään usein vain mahdollisimman helpon käytännössä mittaamisen, eikä strategisen johtamisen kautta. (Järvenpää 2001, 202–204.; Malmi 2002, 24–26.)



Kuva 2. Asiakasnäkökulman yleiset suoritusmittauksen kohteet (Järvenpää ym. 2001, 203)

### 3.3 Sisäinen prosessinäkökulma

Sisäisen prosessinäkökulman mittaristoon valitut mittarit riippuvat yrityksen kilpailustrategiasta. Sisäisten toimintojen ja prosessien kautta tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa, mutta niitä tehostamalla voidaan tuottaa myös parempaa taloudellista tulosta. Jatkuva toimintatehokkuuden parantaminen onkin perusedellytys kilpailussa menestymiseen. Prosessien hallinnassa korostuvat toimintolaskenta ja suoritusmittaus ja niitä voidaankin käyttää suoritusmittareina. Strategisesti tärkeimmät ydinprosessit ovat:

- tilaus-valmistus-toimitus -prosessit
- after sales -palveluprosessit
- tuotekehitysprosessit

Tärkeitä mittausmetodeja ovat laatu, aika ja kustannukset. Mittareina voidaan käyttää myös toimitusten oikea-aikaisuutta, hukkaprosenttia, kapasiteetin käyttöastetta ja tuotannon läpimenoaikaa. Myös maksuliikenteen ja reklamaatioiden käsittelyt ovat tärkeitä mitattavia after sales -palveluprosesseissa. Tuotekehitysprosessien mittaamisen tärkeys korostuu aloilla, joissa tuotekehityksen läpimenoaika on keskeinen kilpailutekijä, kuten esimerkiksi elektroniikkateollisuus. Mittarina voisi toimia tuotekehityskustannuksien osuus liikevaihdosta. ( Järvenpää ym. 2001, 204–205; Malmi ym. 2002, 27–28.)

### 3.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Oppimis- ja kasvunäkökulmaa voidaan pitää mittariston näkökulmista strategisimpana. Siihen on kuitenkin yleisesti ottaen kaikista hankalin kehittää mittarit, jonka vuoksi se jääkin usein taka-alalle mittaristossa. Oppimis- ja kasvunäkökulmassa onkin tärkeää kehittää mittarit, joilla saadaan henkilöstön ydinkyvyyks näkyviksi ja mitattaviksi.

Yleisimmin käytettyjä mittareita tässä näkökulmassa ovat työntekijöiden tyytyväisyys, henkilöstön pysyvyys ja työntekijöiden tuottavuus. Niitä on helppo mitata, mutta niiden avulla ei päästä kehittämään työntekijöiden osaamista. Ne eivät myöskään kerro, mitä työkaluja tarjoamalla yritys saisi työntekijänsä tuottavammiksi. Jos vastaukset näihin kysymyksiin löytyisi, paranisivat saadut mitaustulokset. Nämä mittarit ovat siis suoritusmittareita, eivät syy-seuraus -mittareita. (Järvenpää ym. 2001, 205–206.)

### 3.5 Balanced scorecard julkisella sektorilla

Suomessa julkinen sektori on todella suuri. Bruttokansantuotteesta julkinen sektori muodostaa yli 50 prosenttia. Julkinen sektori saa rahoituksensa palveluiden tuottamiseen pääosin verotuksesta. Valtio ja kunnat tarjoavat julkisia palveluita, mm. terveydenhuolto, koulutoimi, sosiaalitoimi ja maanpuolustus. Kuntien tehtävänä on rakentaa ja ylläpitää hyvinvointiyhteiskuntaa näitä palveluita tarjoamalla. Noin viidennes julkisista verotuloista menee kunnille ja kunnat saavat myös tuloja valtiolta saatavista valtion-osuuksista. (Lauslahti 2003, 25–28.)

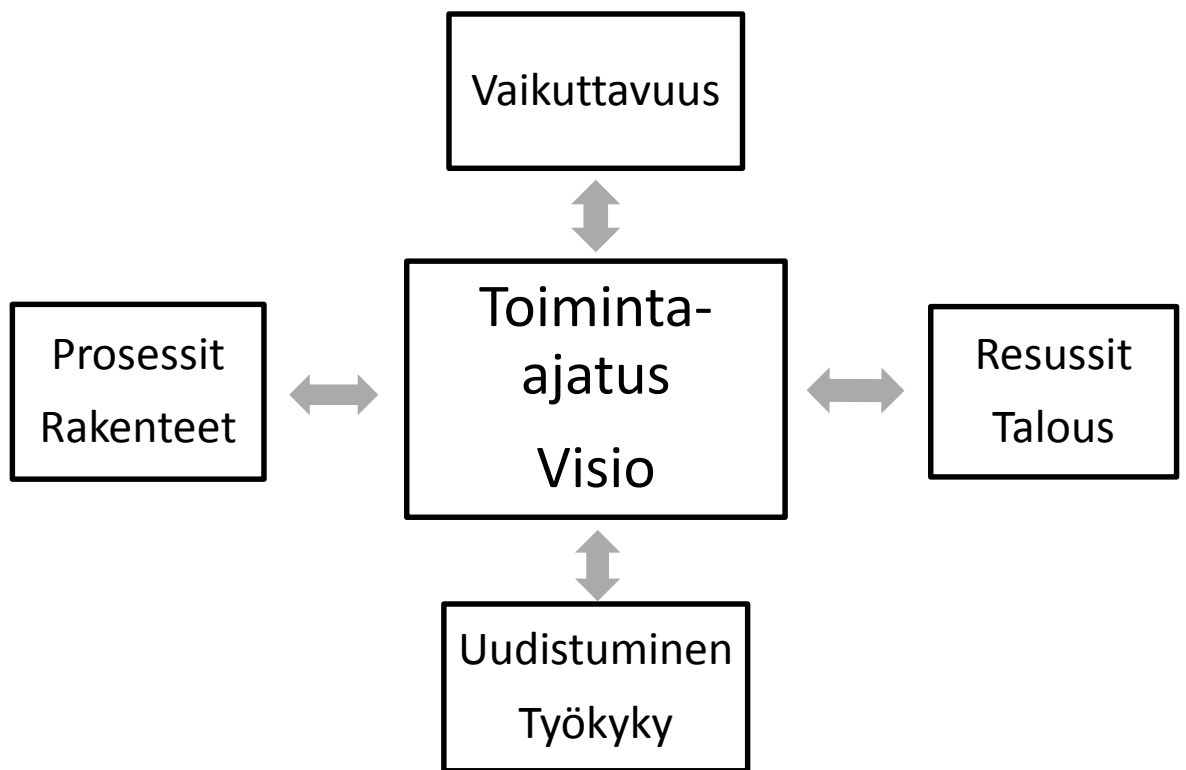
Seppo Määttä ja Timo Ojala esittelivät kirjassaan Tasapainoisen onnistumisen haaste (1999) Balanced Scorecard -mallin suomalaiseen julkishallintoon. Tätä kutsutaan Tasapainoiseksi onnistumiseksi tai Tasapainoiseksi onnistumisstrategiaksi. Tämä malli huomioi julkisen hallinnon luonteen ja reunaehdot sekä korostaa julkisen- ja yritystoiminnan toimintalogiikan erilaisuutta ja luonnetta. Balanced Scorecard ja Tasapainoinen onnistumisstrategia painottuvatkin sisällöllisesti aivan eri asioihin, kuten taulukosta 1 käy ilmi.

Taulukko 1. Balanced Scorecardin ja Tasapainoisen onnistumisstrategian peruslähtökohdat (Määttä & Ojala. 1999, 51)

Piirre	Balanced Scorecard (yritys)	Tasapainoinen onnistumisstrategia (julkinen organisaatio)
Tehtävä johtamisessa	Strategian toteutumisen mittaaminen; strateginen mittaristo	Strategian ja sen arviointikriteeristön luominen
Lähtökohta	Visio Strategia	Strategiaperusta: visio ja toiminta-ajatus -> strategiset vastuut
Näkökulmat	- Taloudellinen tulos (omistaja) - Asiakas - Prosessit - Oppiminen	- Vaikuttavuus (yhteiskunnallinen ja asiakasvaikuttavuus) - Resurssit ja talous - Prosessit ja rakenteet - Uudistuminen ja työkyky
Kriittiset menestystekijät	Laadintaa ei ole systematisoitu	Laadinta tulostulomatriisiyökentelyllä
Mittarit	Tulosmittarit	Onnistumisen arviointikriteerit
Tavoiteasettelu	Ei systematisoitu Yksi tavoitetaso/mittari	Onnistumisen käännepiisteet: Kolme tavoitetasoa/kriteeri
Tasapainotus	Mittari vs. mittari	Strategiset vastuut vs. kriittiset menestystekijät Vaikuttavuus vs. muut näkökulmat (menestystekijät) Kokonaisstrategia vs. yksikköstrategiat
Toiminnallistaminen	Liiketoimintasuunnitelma Esimies-alaiskeskustelut Vuosikertomus Palkkausjärjestelmät	Talousarvio Toiminta- ja taloussuunnitelma Tulosohjaus Tulos- ja kehityskeskustelut Toimintakertomus

### 3.5.1 Tasapainoisen onnistumisstrategian näkökulmat

Määttä ja Ojalan esittämässä Tasapainoisessa onnistumisstrategiassa on neljä perusnäkökulmaa, aivan kuten Balanced Scorecardissakin. Nämä näkökulmat ovat: vaikuttavuus, prosessit ja rakenteet, resurssit ja talous, uudistuminen ja työkyky (kuva 3). Keskeistä strategiaprosessissa on näiden näkökulmien tasapainotus. Haasteena on keskeisten kytkentöjen löytäminen ja tasapainotus toiminta-ajatuksen ja vision sekä menestystekijöiden välille. (Määttä & Ojala 1999, 58–66.)



Kuva 3. Strategian tasapainotus vision ja toiminta-ajatuksen kanssa. (Määttä & Ojala. 1999 66.)

## 4 BALANCED SCORECARD IITIN KANSALAIPOISTOLLE

Iitin kansalaisopisto on Iitin kunnan ylläpitämä vapaan sivistystyön oppilaitos. Kansalaisopiston tehtävä on järjestää elinikäisen oppimisen periaatteen pohjalta yhteiskunnan eheyttä, tasa-arvoa ja aktiivista kansalaisuutta tukevaa kou-

lutusta. Kurssitarjonta perustuu omaehtoiseen oppimiseen ja kansalaisvalmiuden kehittämiseen. Iitin kansalaisopisto on toiminut Iitin kunnassa vuodesta 1968.

Vapaata sivistystyötä koskevan lain mukaan koulutuksen tavoitteena on edistää ihmisten monipuolista kehittymistä ja hyvinvointia, kansanvaltaisuutta, moniarvoisuutta, kestäväää kehitystä sekä monikulttuurisuuden ja kansainvälisyyden toteutumista. Vapaa sivistystyö korostaa omaehtoista oppimista, yhteisöllisyyttä ja osallisuutta. (L 29.12.2009/1765 Opetustoimen lainsäädäntö.)

Tässä opinnäytetyössä kehitetään tasapainotettu tulokortti Iitin kansalaisopistolle. Sovellan mittariston kehittämiseen sekä yrityksille soveltuvaa Balanced Scorecard -mallia että julkiselle sektorille soveltuvaa Tasapainoista onnistumisstrategiamallia. Näiden avulla pyritään luomaan mahdollisimman laaja-alainen ja tasapainoinen mittaristo. Aineistona käytän Iitin kunnalta saamiani tilinpäätöksiä, tuloslaskelmia ja taseita, talousarvioita sekä muuta saatavilla olevaa aineistoa.

#### 4.1 Tulokortin rakentaminen

Tulokortin näkökulmiksi valitsin Tasapainoisen onnistumisstrategiamallin näkökulmat. Nämä ovat: asiakasvaikuttavuus, resurssit ja talous, prosessit ja rakenteet sekä uudistuminen ja työkyky. Nämä valikoituivat näkökulmiksi, koska kansalaisopisto toimii julkisella sektorilla.

##### 4.1.1 Resurssit ja talous

Kansalaisopiston toiminta perustuu valtionosuuteen, joka on 57 % oppilaitosmuodon määritelyyn yksikköhintaan perustuvista kustannuksista ja kunnalta saatuun rahoitukseen. Koska kurssituotoista ei saada menoja kattavaa tuottoa kansalaisopistolle, käytetään julkisilta tahoilta saadut taloudelliset resurssit toiminnan menojen kattamiseen. Tämän vuoksi toimintaa ohjaakin talousarvion pohjalta tehty budjetti. Mittareiksi valikoituivat:

- toimintakatteen toteuma per talousarvio x 100 %
- kurssituotot per kurssien määrä
- sijoitetun pääoman tuottoaste
- menot per oppitunti



Valitsin mittariksi taloustoteuman per talousarvion siksi, että tällä mittarilla voidaan selvittää, kuinka hyvin kansalaisopisto on pysynyt budjetissaan. Tavoitteena on luonnollisesti saada aikaan budjetoitua parempi toimintakate. Toimintakate muodostuu kun toimintatuloista vähennetään toimintamenot. Mittarin reliabiliteetti on suuri, koska mittari perustuu laskennalliseen kaavaan, jota voidaan noudattaa vuosittain.

Toimintakate saadaan, kun toiminnan tuotoista vähennetään menot. Kilpailutaloudessa eli yritysmaailmassa tuloksen tulee aina jäädä positiiviseksi, jotta toiminta on kannattavaa. Kansalaisopisto puolestaan saa toiminnastaan pienet tuotot menojen ollessa suuret. Tällöin toimintakate jää negatiiviseksi. Kunnalta saadaan tarvittavat resurssit negatiivisen toimintakatteen kattamiseksi. Tästä syystä laskelmissa toimintakatteet ovat negatiivisia, mutta prosenttiluku jää kuitenkin positiiviseksi.

$$\frac{\textit{Toimintakatteen toteuma}}{\textit{Talousarvio}} \times 100\%$$

Toimintakate per talousarvio vuonna 2013:

$$\frac{-158749}{-195060} \times 100\% = 81,38 \%$$

Toimintakate per talousarvio vuonna 2014:

$$\frac{-177358}{-186317} \times 100\% = 95,19 \%$$

Saaduista mittaustuloksista voidaan päätellä, että molempina vuosina käyttökate oli pienempi kuin budjetoitu. Tämä tarkoittaa, että menot olisivat voineet olla suuremmat, ja budjettiin olisi silti päästy saman vuoden kurssituotoilla. Mittaustuloksien mukaan vuonna 2013 toteutunut toimintakate oli talousarviota huomattavasti suurempi. Toteuma kuitenkin heikkeni vuoteen 2014, sillä menot ylittivät budjetoidun. Tätä kuitenkin kompensoi kasvaneet kurssituotot, joten budjetti alitettiin vajaalla viidellä prosentilla.

Toiseksi mittariksi valitsin kurssin keskimääräisen tuoton eli kurssituotot per kurssimäärä. Tällä mittarilla voidaan mitata kuinka paljon yksi kurssi keskimäärin tuottaa, mikä on kansalaisopiston rehtorin mukaan kiinnostava tieto.

Tästä on suuntaa-antavasti apua uusien kurssien budjettien suunnittelussa. Mittaus suoritetaan kaavalla, joten reliabiliteetti on hyvä.

$$\frac{\text{Kurssituotot (€)}}{\text{Kurssimäärät (kpl)}}$$

Kurssituotot per kurssimäärä vuonna 2013:

$$\frac{47028 \text{ €}}{192 \text{ kpl}} = 244,94 \text{ €/kpl}$$

Kurssituotot per kurssimäärä vuonna 2014:

$$\frac{54827 \text{ €}}{187 \text{ kpl}} = 293,19 \text{ €/kpl}$$

Mittaustuloksista voidaan päätellä, että kurssituotot ovat kasvaneet kurssien määrään nähden vuodesta 2013 vuoteen 2014. Kaavoista käy kuitenkin ilmi, että toteutunut kurssimäärä oli pienentynyt vuoteen 2014, kun taas tuotot kasvoivat.

Kolmas mittari on sijoitetun pääoman tuottoaste. Se saadaan laskemalla kurssimaksujen tuotot per toimintakate. Tämä johtuu siitä, että kansalaisopiston menot ovat jatkuvasti reilusti tuottoja suuremmat ja kunta kattaa negatiivisen toimintakatteen rahoittamalla kansalaisopiston menot. Sijoitettu pääoma vastaa siis toimintakatteen määrää. Laskukaavasta saadaan prosenttiluku.

$$\frac{\text{Kurssituotot (€)}}{\text{Sijoitettu pääoma (€)}} \times 100\%$$

Vuonna 2013:

$$\frac{47\,028 \text{ €}}{158\,749 \text{ €}} \times 100\% = 29,62 \%$$

Vuonna 2014:

$$\frac{54\,827 \text{ €}}{177\,358 \text{ €}} \times 100\% = 30,91 \%$$

Saaduista mittaustuloksista huomataan, että tuottoaste on parantunut hieman yli yhden prosenttiyksikön. Mitä suurempi prosenttiluku saadaan, sitä enemmän on tuotettu omaa tuottoa suhteessa tarvittavaan sijoitukseen nähden.

Neljäs mittari on oppitunnin hinta. Tämä mittari kertoo, kuinka paljon menoja kohdistuu keskimääräisesti yhteen opetustuntiin. Se lasketaan menot jaettuna opetustuntien määrällä. Tämän mittarin heikkoutena sekä vahvuutena on sen keskimääräisyys, joka johtuu siitä, että siihen lasketaan kaikki kansalaisopiston kulut. Voisi olla informatiivisempaa kohdentaa vain tiettyjä kuluja oppitunnille. Tällä kaavalla esimerkiksi askartelutarvikkeiden kulut jakautuvat myös tunneille, joilla tällaisia ylimääräisiä kuluja ei ole. Toisaalta taas mittari on kaikessa ympäripyöreudessaan toimiva, sillä sen avulla saadaan tietää keskimääräinen tunnin hinta.

$$\frac{\text{Kansalaisopiston menot (€)}}{\text{Opetustuntien määrä (kpl)}}$$

Oppitunnin keskimääräinen hinta vuonna 2013:

$$\frac{226\,791\text{€}}{3927\text{ h}} = 57,75\text{ €/h}$$

Oppitunnin keskimääräinen hinta vuonna 2014:

$$\frac{247\,277\text{€}}{4257\text{ h}} = 58,09\text{ €/h}$$

Saatujen mittaustuloksien perusteella näyttäisi siltä, että tarkasteluajankohdan sisällä ei ole kovin suurta eroavaisuutta. Voidaan siis päätellä, että opetuksen tuottaminen ei aiheuta tulevaisuudessa lisävolyymien tarvetta, mikäli opetuksen määrä pysyy samassa ja ylläpitäjältä eli litin kunnalta saadaan nykyistä toimintaa vastaavia resursseja.

#### 4.1.2 Asiakasvaikuttavuus

Asiakasvaikuttavuus valikoitui näkökulmaksi, sillä kansalaisopistolla on yksilöasiakkaita, joiden tarpeet on tarkoitus tyydyttää. Tämän näkökulman arvioinnissa tärkeitä ovat palvelun laatu ja sen parantaminen. Vaikuttavuuden käsite on kuitenkin melko vaikea käsittää ja sen mittaaminen käytännössä hankalaa. Näkökulman kysymyksenä on: kuinka paljon olemme toiminnallamme vaikuttaneet asiakkaaseemme? Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kysymyksenä taas on, kuinka paljon olemme vaikuttaneet yhteiskuntaan. Päädyin kuitenkin luopumaan yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta, sillä litin kansalaisopisto on kansalaisopistona melko pieni, aivan kuten toimintakuntansakin on. Koen

asiakasvaikuttavuuden tärkeämpänä näkökulmana, jotta voitaisiin saada kuva kansalaisopiston vaikuttavuudesta asiakkaisiinsa. Mittareiksi valikoituivat:

- toteutuneiden kurssien määrä vuodessa
- opiskelijamäärä koko kunnan populaatiosta
- eri kunnan osissa järjestettyjen kurssien määrä
- asiakastyytyväisyyskysely

Ensimmäiseksi asiakasvaikuttavuuden mittariksi valikoitui toteutuneiden kurssien määrä vuodessa. Toteutuneiden kurssien määrä on kyllä melko vakio, sillä taloudelliset resurssit vaikuttavat suuresti siihen, kuinka monia kursseja voidaan toteuttaa. Koulutuslautakunta suosittelee toteuttamaan alle kuuden opetustunnin lyhytkursseja, jotka eivät veisi niin kovin paljon resursseja kuin tuntimääriltään suuremmat kurssit. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että mitä enemmän lyhytkursseja, sitä suurempi on totaalinen kurssien määrä. Kurssitarjonta ja sen suuruus kuntalaisille jakautuu kahteen ryhmään. Niin sanotut uutuusryhmät ovat joko toivottuja kursseja tai yhteiskunnallisesti ajankohtaisia aiheita käsitteleviä kursseja. Jatkoryhmät taas ovat jopa monien vuosien ajan toteutettuja kursseja. Näillä kursseilla asiakasvaihtuvuus on vähäistä. Molemmilla kurssiryhmillä on omanlaisensa asiakasvaikuttavuus. Siksi kurssien määrä on hyvä mittari, sillä se antaa osviittaa siitä, kuinka paljon on tuotettu vaikuttavuutta asiakkaille.

Taulukko 2. Toteutuneet kurssit

Vuosi	2012	2013	2014
Toteutuneiden kurssien lkm	179	192	187
joista lyhytkursseja	4	2	3

Mittaustuloksista huomataan, että kurssimäärien vuosittainen vaihtelu ei ole kovinkaan suuri. Tässä kohtaa huomataan myös, että aiempi teoria siitä, että mitä enemmän lyhytkursseja, sitä suurempi on totaalinen kurssien määrä, ei pidäkään paikkaansa tällä tarkasteluajanjaksolla.

Toinen mittari asiakasvaikuttavuudelle on opiskelijamäärä koko kunnan populaatiosta. Kansalaisopiston tarkoitus on edistää mielenterveyttä ja ehkäistä yksinäisyyttä. Toisin sanoen, kansalaisopisto järjestää tarjoamallaan palveluilla ihmisille mahdollisuuden olla osallisena toiminnassa ja kehittää itseään. Tällä

pyritään ennaltaehkäisemään syrjäytymistä. Voisikin siis yksinkertaisesti kärkeä sanoa, että mitä enemmän kansalaisopistolla on opiskelijoita, sitä pienempi ennuste syrjäytymiselle. Prosenttiluku opiskelijamäärästä per kunnan koko populaatio kertoo, kuinka moni kuntalainen on mukana kansalaisopiston toiminnassa. Tämä luku kertoo myös pidemmällä aikavälillä kansalaisopiston kehityksestä, laajentuuko toiminta vai pieneneekö se. Prosenttiluku lasketaan kaavalla, joten mittarin reliabiliteetti on hyvä.

$$\frac{\text{Opiskelijamäärä (kpl)}}{\text{Iitin kunnan asukasluku (kpl)}} \times 100 \%$$

Vuonna 2012:

$$\frac{942}{6955} \times 100 \% = 13,54\%$$

Vuonna 2013:

$$\frac{1058}{6980} \times 100 \% = 15,16\%$$

Vuonna 2014:

$$\frac{681}{6940} \times 100 \% = 9,81\%$$

Vuoden 2014 opiskelijamäärä on reilusti aiempia vuosia pienempi. Tämä johtuu siitä, että kansalaisopisto on muuttanut opiskelijamäärän laskentatapaa. Tämän vuoksi saadut mittaustulokset eivät ole kovinkaan vertailukelpoisia keskenään lukuun ottamatta vuosia 2012 ja 2013, jotka ovat mitattu keskenään samalla tavalla. Jatkossa kuitenkin kansalaisopisto tulee käyttämään samaa laskukaavaa kuin vuonna 2014, joten tulevien vuosien mittaustulokset tulevat olemaan vertailukelpoisia vuoteen 2014. Tavoitetaso tälle mittarille on, että joka viides eli 20 % kuntalaisista osallistuisi toimintaan.

Kolmas asiakasvaikuttavuuden mittari on eri kunnan osissa järjestettyjen kursien määrä. Iitin kunnan keskus on Kausalan kylä, mutta sen ympärillä on monia muitakin kyliä. Kansalaisopisto pyrkii tulemaan lähelle asiakkaitaan järjestämällä kursseja myös muissakin kunnanosissa. Tämä on tärkeä osa asiakasvaikuttavuutta, kun asiakas saa harrastaa lähellä asuinpaikkaansa. Tästäkin mittarista tulee prosenttiluku, jotta kaava olisi mahdollisimman selkeä, sekä

saataisiin tietää kuinka monta prosenttia kaikista vuosittain järjestetyistä kursseista on järjestetty muualla kuin Kausalassa.

$$\frac{\text{Kurssit muualla kuin Kausalassa (kpl)}}{\text{Kurssit yhteensä (kpl)}} \times 100 \%$$

Vuosi 2013:

$$\frac{52}{192} \times 100 \% = 27,08 \%$$

Vuosi 2014:

$$\frac{45}{187} \times 100 \% = 24,06 \%$$

Saaduista mittaustuloksista huomataan, että Kausalan ulkopuolella järjestettyjen kurssien määrä laski vuodesta 2013. Kursseja järjestettiin kuitenkin vuonna 2014 vähemmän kuin edellisvuonna, joten prosenttiluku ei kuitenkaan pienentynyt kuin kolmisen prosenttiyksikköä. Noin neljäsosa kursseista järjestetään muualla kuin Kausalassa.

Neljänneksi mittariksi valitsin asiakastyytyväisyyskyselyn. Kyselyyn vastaisivat kaikki opiskelijat kurssinsa päättyessä. Koska kaikki kurssit ovat toistaiseksi vain lähiovetustunteja, olisi kyselylomake paperinen. Kysymykset esitettäisiin niin, että vastauksista olisi helppo kerätä dataa yhteenvetoa varten. Tällä hetkellä kansalaisopistolla ei ole tämän laista asiakastyytyväisyyskyselyä, koska resursseja sen toteuttamiseen ei ole. Olisi kuitenkin kansalaisopiston toiminnan kehittämisen kannalta tärkeää tietää, miten kurssi on opiskelijaan vaikuttanut.

#### 4.1.3 Prosessit ja rakenteet

Prosessit ja rakenteet on kansalaisopiston suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma. Suorituskyky ja toimivuus tulisi maksimoida mahdollisimman kustannustehokkaasti. Tämän näkökulman kautta mittaamalla voidaan arvioida kehitystä kohti kustannustehokkaampia ratkaisuja. Mittareita tälle näkökulmalle ovat:

- Rakenteellisten kustannusten osuus kokonaiskustannuksista
- Henkilöressurssien määrä
- Hallinnon kehittäminen
- Hintojen kilpailukyky

Ensimmäinen mittari tähän näkökulmaan on rakenteellisten kustannusten osuus kokonaiskustannuksista. Tästä nähdään, kuinka suuren osan rakenteelliset kustannukset eli hallintokustannukset muodostavat ja pitkällä aikavälillä mittaamalla nähdään, onko löydetty kustannustehokkaita ratkaisuja. Näihin kuluihin lukeutuvat kansalaisopiston rehtorin palkka ja henkilösivukulut, sisäiset erät (tietohallintopalvelut ja siivouspalvelut) sekä vanhalla kunnantalolla olevan kansalaisopiston toimiston sisäinen vuokra. Kaava on yksinkertainen ja tulokseksi saadaan prosenttiluku.

$$\frac{\text{Hallintokustannukset}}{\text{Kokonaiskustannukset}} \times 100\%$$

Rakenteelliset kustannukset kokonaiskustannuksista vuonna 2013:

$$\frac{36\,482}{226\,971} \times 100\% = 16,07\%$$

Rakenteelliset kustannukset kokonaiskustannuksista vuonna 2014:

$$\frac{36\,381}{247\,277} \times 100\% = 14,71\%$$

Mittaustuloksista voidaan päätellä, että rakenteellisten kustannusten osuus kokonaiskustannuksista on pienentynyt vuoteen 2014. Hallintokulut itsessään ovat pienentyneet 101 euroa, kun taas kokonaismenot ovat huomattavasti edellisvuotta suuremmat. Tästä johtuen prosenttiluku on pienempi. Toiminnan kannalta on hyvä, että hallintokulut muodostavat mahdollisimman pienen osan menoista, jotta resursseja jää palveluiden tuottamiseen.

Toinen mittari on henkilöresurssien määrä eli opettajien määrä vuodessa. Tällä mittarilla voidaan seurata, kuinka paljon resursseja on käytettävissä vuodessa. Opettajien määrä on suoraan verrannollinen toteutettujen kurssien määrään. Opettajat eivät ole päätoimisia, vaan tuntiopettajia.

Opettajien määrä vuonna 2013: 61

Opettajien määrä vuonna 2014: 59

Opettajien määrä vuonna 2015: 60

Mittaustuloksista näyttäisi siltä, että opiston henkilöresurssit ovat tasapainossa tarjottaviin kurssimääriin. Kun kurssimäärät ovat lähes vakiot, ei opettajien määrässä ole suurta muutosta.

Kolmantena mittarina on hallinnon kehittäminen. Tämä ei ole suoraan mitattava suure, mutta sille voidaan kuitenkin antaa tietynlaisia tavoitetasoja eli indikaattoreita. Tällä hetkellä kansalaisopiston johtamisesta vastaa rehtori, jonka työaika on 45 prosenttia kokopäivätoimisesta virasta. Tämä aika kattaa tällä hetkellä vain päivittäisten asioiden järjestelyjä ja hoitamista. Ajallista resurssia laajemmalle hallinnoinnille ei juurikaan jää edellä mainittujen tehtävien jälkeen. Olisi sujuvan ja tehokkaan hallinnoinnin saavuttamiseksi tärkeää, että tiedonkeruuseen, suunnitteluun ja kehittämisprosessiin budjetoitaisiin riittävästi resursseja.

Taulukko 3. Hallinnon kehitys

Tavoitetaso	Riittävästi resursseja tiedonkeruuseen, suunnitteluun ja kehittämiseen
Saavutettu taso 2014	Tavoitetasoa ei saavutettu. Heikko tiedonkeruujärjestelmä Ei riittäviä resursseja suunnitteluun ja toiminnan kehittämiseen
Saavutettu taso 2015	Tavoitetasoa ei saavutettu. Tiedonkeruujärjestelmää kehitetty, ei kuitenkaan käytännössä vielä tavoitetason mukainen. Suunnitteluun ja toiminnan kehittämiseen varattu aika edelleen puutteellinen.

Neljäntenä mittarina voisi olla kilpailukyky. Sen määrittämiseen voitaisiin vertailla litin kansalaisopiston hintoja lähikuntien eli Kouvolan ja Lahden alueella toimivan Wellamon kansalaisopistojen hintoihin. Tähän mittariin ei ole aiemmin kerätty vaadittavia tietoja litin kansalaisopistossa, joten jatkossa tämä voisi olla tarpeellista tehdä ainakin muutamien keskeisimpien kurssien kohdalla. Näitä ovat esimerkiksi tiffanytyöt, pilates, kudonta, pianon soittotunti ja ranskan kielen opetus. Alle on kerätty taulukkoon tietoja vuoden 2015 opetus-suunnitelmista:



Taulukko 4. Tiffanytyöt

Tiffanytyöt	litti	Kouvola	Wellamo
Tuntimäärä, hinta	48 h, 55€	36h, 44 €	75 h, 93 €
Hinta per tunti	55€/48h=1,15€/h	44€/36h=1,22€/h	93€/75h=1,24€/h
prosentti litin hinnasta	100 %	1,22/1,15x100 % =106,08 %	1,24/1,15x100 % =107,83 %

Taulukko 5. Pilates

Pilates	litti	Kouvola	Wellamo
Tuntimäärä, hinta	15 h, 30 €	12 h, 28 €	37,5 h, 81 €
Hinta per tunti	30€/15h=2 €/h	28€/12h=2,33 €/h	81€/37,5h=2,16 €/h
prosentti litin hinnasta	100 %	2,33/2x100 % =116,5 %	2,16/2x100 % =108,00 %

Taulukko 6. Kudonta

Kudonta	litti	Kouvola	Wellamo
Tuntimäärä, hinta	36 h, 45 €	36 h, 44 €	28 h, 48 €
Hinta per tunti	45€/36h=1,25 €/h	44€/36h=1,22 €/h	48€/28h=1,71 €/h
prosentti litin hinnasta	100 %	1,22/1,25x100 % =97,6 %	1,71/1,25x100 % =136,80 %

Taulukko 7. Pianonsoitto

Pianonsoitto	litti	Kouvola	Wellamo
Tuntimäärä, hinta	12 h, 120 €	7,5 h, 128 €	9,38 h, 130 €
Hinta per tunti	120€/12h=10 €/h	128€/7,5h=17,07 €/h	130€/9,38h=13,86 €/h
prosentti litin hinnasta	100 %	17,07/10x100 % =170,7 %	13,86/10x100 % =138,60 %

Taulukko 8. Ranskan kieli

Ranskan kieli	litti	Kouvola	Wellamo
Tuntimäärä, hinta	24 h, 34 €	24 h, 36 €	50 h, 72 €
Hinta per tunti	34€/24h=1,41 €/h	36€/24h=1,50 €/h	72€/50h=1,44 €/h
prosentti litin hinnasta	100 %	1,50/1,41x100 % =106,38 %	1,44/1,41x100 % =102,13 %

Mittaustuloksista käy ilmi, että litin kansalaisopiston hinnat ovat erittäin kilpailukykyiset. Ainoastaan kudonta on tunti hinnaltaan halvempi Kouvola. Vaikeuksia tuloksen laskemiseksi aiheuttaa lähinnä vertailukelpoisten kurssien löytäminen muiden kansalaisopistojen kurssitarjonnasta. Myös oppituntien pituudet vaihtelevat, joten ne täytyi ensin muuttaa tuntimääräisiksi.

#### 4.1.4 Uudistuminen ja työkyky

Kansalaisopiston tehtävänä on tuottaa ja kehittää uusia toimintatapoja vanhojen toimivien toimintatapojen rinnalle. Näin lisätään tuloksellisuutta ja laadukkuutta. Isossa osassa tämän toteuttamisessa on organisaation työkyky, sillä työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin tulisi säilyä hyvänä vaatimusten kasvaessa. Mittareita tähän näkökulmaan ovat

- sairauspoissaolojen määrä
- asiakastoiveiden toteutuminen
- osaamisen lisääminen
- pedagogisia opintoja suorittaneiden määrä työvoiman määrästä

Ensimmäiseksi mittariksi valikoitui työkykyä ja -hyvinvointia kuvaava mittari sairauspoissaolojen määrästä. Hyvinvoivassa työyhteisössä sairauspoissaoloja on oletettavasti vähemmän kuin heikossa työyhteisössä. Sairauspoissaolo myös heikentää organisaation työkykyä. Kansalaisopiston opettajilla on tiukat kurssiaikataulut, joten sairauspoissaolon takia toteutumaton oppitunti vaikuttaa todella suuresti pitkäjänteisen oppimisen toteutumiseen.

Taulukko 9. Sairauspoissaolot

Vuosi	2013	2014
Sairauspoissaolojen lkm	37	22

Mittaustuloksista käy ilmi, että sairauspoissaolojen määrä on vähentynyt selvästi vuoteen 2014. Tämä näkyykin heti vaikkapa pidettyjen opetustuntien määrän kasvussa, kuten aiemmin huomattiin laskettaessa oppitunnin hintaa luvussa 4.1.1., kun ainakaan niin paljon tunteja ei ole jouduttu perumaan sairaustapausten vuoksi.

Toinen uudistumisen ja työkyvyn mittari on asiakkaiden toiveiden toteuttaminen. Kansalaisopisto saa silloin tällöin kurssitoiveita asiakkailtaan. Uudistumisen kannalta on hyvä, jos pystytään ottamaan asiakkaiden näkökulmaa huomioon ja toteuttaa uusia kursseja, joista asiakaskunta olisi kiinnostunut.

Taulukko 10. Toteutetut asiakastoiveet

Vuosi	2012	2013	2014
Toiveet (lkm)	14	12	10
Toteutetut (lkm)	13	12	7

Mittaustuloksista selviää, että toivottujen kurssien määrä on ollut vähenevää. Myös toteutettujen kurssien määrä on pienentynyt. Tämä voi johtua jo pelkästä kurssitarjonnan muutoksista, sillä osa esimerkiksi vuonna 2012 toivottuista kursseista on jäänyt pysyvästi osaksi kurssitarjontaa myöhempinä vuosina. Olisi kuitenkin hyvä, jos kansalaisopisto löytäisi uusia tapoja tiedottaa asiakkailleen siitä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa, jolloin voitaisiin saada ehkä uusia innovaatioita.

Kolmas mittari on osaamisen lisääminen. Kansalaisopisto on järjestänyt Osaava-hankkeen vuosina 2013-2014. Hankkeessa oli mukana litin kansalaisopiston mukana Perheniemen evankelinen opisto. Hankkeen nimenä oli Osaavana litissä ja se kohdennettiin opistoissa toimivien opettajien täydennyskoulutuksena. Aiheena oli tietoyhteiskuntaosaamisen vahvistaminen. Osaamisen lisääntymistä mitataan hankkeeseen osallistuneiden opettajien määrällä.

Taulukko 11. Osaava-hanke

Osaava-hankkeen osallistujamäärä	16
Tavoitetaso tulevia hankkeita varten	Koko opettajisto

Hankkeeseen osallistui noin neljäsosa kansalaisopiston opettajistosta. Tulevat täydennyskoulutukset tulisi pyrkiä järjestämään niin, että koko henkilökunta pääsisi osallistumaan koulutukseen. Tavoitteena olisi kuitenkin saada koulutettua henkilöstöstä mahdollisimman osaavaa ja ajan hermolla työskentelevää.

Neljäntenä mittarina on pedagogisia opintoja suorittaneiden työntekijöiden määrä työntekijöiden kokonaislukumäärästä. Kansalaisopisto pyrkii rekrytoimaan päteviä opettajia, jotta varmistettaisiin laadukas opetuksen taso. Tämä mittari lasketaan kaavan avulla.

$$\frac{\text{Pedagogisia opintoja suorittaneet (kpl)}}{\text{Opettajien kokonaislukumäärä (kpl)}} \times 100 \%$$

Vuonna 2013:

$$\frac{16}{61} \times 100 \% = 26,23 \%$$

Vuonna 2014:

$$\frac{16}{59} \times 100 \% = 27,12 \%$$

Vuonna 2015:

$$\frac{18}{60} \times 100 \% = 30,00 \%$$

Mittaustuloksista saadaan selville, että pätevien opettajien määrä on kasvanut noin neljäsosasta lähes kolmasosaan. Pedagogisia opintoja suorittaneiden määrä nousikin vuonna 2014, joten prosenttiluvusta tuli suurempi. Tavoitteena on saada mahdollisimman suuri osa opettajakunnasta suorittamaan pedagogisia opintoja, jotta opetuksen laatua voitaisiin parantaa vielä tulevaisuudessa.

## 4.2 Scorecard

Kun mittareille on laskettu arvoja, voidaan rakentaa tulokortti (liite 5) vuodelta 2014. Tulokortista käy ilmi toteutuma ja tavoite. Koska kansalaisopiston tavoite ylläpitää vähintään nykyinen toimintansa taso, on edellisvuoden eli vuoden 2013 tulos asetettu tavoitteeksi. Objektivi ei täyty, mikäli edellisvuoden tasosta jäädään. Toteutuman tulee siis olla vähintään tavoitteen tasolla, jotta

strateginen tavoite täyttyy. Mikäli toteuma on jopa tavoitetta parempi, tarkoittaa se sitä että minimitalvoite toiminnan ylläpitämisestä on saavutettu ja toiminnassa on tapahtunut kehitystä.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Ennen tämän opinnäytetyön toteuttamista ei litin kansalaisopisto ollut tehnyt vastaavanlaista tutkimusta. Pääsin alusta asti itse miettimään, mitä kannattaisi lähteä mittaamaan. Tietystikin tässä kohtaa tutkimusta rajasi kansalaisopiston keräämän datan laajuus ja määrä. Muutamien melko perussuureiden, kuten esimerkiksi kurssimäärien ja oppilasmäärien pohjalta lähdin rakentamaan tulokortin.

Koska kaikista kuluvan vuoden suureista ei ole vielä tarkkaa lukua, on vuosi 2015 mukana vain muutamassa mittaustuloksessa. Vuosien 2013 ja 2014 tuloslaskelmasta ja muista dokumenteista sain kuitenkin riittävästi tietoa etenkin resurssit ja talous -näkökulmaan. Päädyin yhdessä toimeksiantajan kanssa toteuttamaan laskelmat vain näiltä vuosilta, koska tulokortin tarkoitus on painottaa tulevaisuuden toimintaan. Kun 2015 tilinpäätös valmistuu, on kansalaisopistolla jo valmiit kaavat mittausten suorittamiseen.

Mittariston laatiminen oli tärkeää kansalaisopiston tulevaisuuden suunnittelun ja kehittämisen kannalta. Kesken tilikauden mittareille arvoja laskemalla voidaan suunnitella esimerkiksi kansalaisopiston syyslukukautta. Esimerkiksi resurssien ja talouden näkökulman ensimmäisestä mittarista on hyötyä syyslukukauden budjetoinnissa, kun lasketaan kuinka paljon toimintakatetta on talousarviosta jäljellä.

Kansalaisopiston toiminta ei ole lakisääteistä vaan litin kunnan omasta halustaan tuottamaa palvelua. Toiminnan jatkumisen edellytyksenä ovat valtionosuudet ja kunnan taloudellinen panostus jatkossakin. Kunta luo kansalaisopistolle vuosittaisen budjetin, jonka pohjalta toiminta järjestetään. Resurssit ja talous -näkökulman mittaustuloksista voidaan päätellä, että toiminta on taloudellisesti melko vakiintunutta. Mittaustuloksista kävi ilmi, että toimintakateen toteuma on lähestulkoon budjetoidun verran. Ylimääräistä rahaa esimerkiksi uusien kurssien järjestämiselle ei siis juurikaan jäänyt, varsinkin kun saatiin selville keskimääräisen oppitunnin hinta. Tämän näkökulman mittariston

tuloksista voidaankin siis päätellä, että toiminnan laajentaminen vaatisi kunnalta lisää rahoitusta, sillä pelkillä kurssituotoilla laajentamiseen vaadittavaa rahamäärää ei saada tuotettua.

Asiakasvaikuttavuuden näkökulman mittareista vain kolmeen pystyttiin laskemaan tulokset kansalaisopiston dokumenttien pohjalta. Asiakastytyväisyyskysely on tälle näkökulmalle tyypillisin keino mitata onnistumista. Sitä ei kuitenkaan ole tähän mennessä toteutettu kuin hyvin karkealla tasolla. Kurssilaiset ovat yhdessä tuntiopettajan kanssa täyttäneet kurssiraportin. Se ei kuitenkaan ole tarpeeksi hyvin luotu datan keräämisen kannalta, joten ajattelin, että olisi hyvä kehittää erillinen kysely, jonka jokainen opiskelija voisi täyttää. Lomake laadittaisiin niin, että data olisi hyvin kerättävissä ja lomake sopisi jokaiseen kurssiin. Näin erillisiä lomakkeita eri kursseille ei tarvittaisi. Tämä on kuitenkin jo itsessään opinnäytetyöksi sopiva aihe, enkä tässä kohtaa tarttunut siihen tilaisuuteen, vaan tein opinnäytetyöni alkuperäisen suunnitelman mukaan. Aikataulullisestikin opinnäytetyö suoritettiin asiakastytyväisyyskyselyn suorittamisen kannalta huonoon aikaan, sillä tutkimus suoritettiin aikaan, jolloin kurseja ei ollut päättymässä. Jos kysely kuitenkin kehitettäisiin, olisi siitä jatkossa hyötyä vaikkapa lukuvuosi- tai vuositasolla. Tästä inspiroituneena kansalaisopiston rehtori päätti tarjota opinnäytetyön aihetta Kymenlaakson Ammattikorkeakoululle, jotta mittaustuloksia voitaisiin saada tulevaisuudessa.

Kestävän kehityksen mukaisesti kurssitarjontaa pyritään jatkossakin järjestämään lähellä opiskelijoita. Siksi onkin tärkeää, että opetusta pystytään järjestämään muuallakin kunnan osissa kuin Kausalassa. Tämä vaatii sen, että opetusta voidaan järjestää nykyisissä opetukseen soveltuvissa tiloissa ja tarvittaessa löydetään uusia tiloja opetuksen järjestämiseksi. Opetuksen toteuttaminen muualla kuin Kausalassa voisi tuoda kansalaisopistolle lisää asiakkaita eli opiskelijoita. Tämäkin tukee osaltaan kuntalaisten aktiivisuutta ja ehkäisee syrjäytymistä, mikä onkin yksi tärkeimmistä kansalaisopiston päätavoitteista. Tällä on myös vaikutusta kyseisen näkökulman kolmanteen mittariin eli opiskelijoiden määrään koko kunnan populaatiosta. Kun opetusta on ympäri kuntaa, saavutetaan asiakaskunnasta myös ne, jotka eivät välttämättä ole halukkaita kulkemaan pitkää matkaa Kausalaan asti.

litin kansalaisopiston hallintokulut kokonaiskustannuksista ovat melko pienet. Näitä kustannuksia voidaan pitää kansalaisopiston kiinteinä kustannuksina, sillä kaikki muut kustannukset ovat esimerkiksi kurssien määrästä riippuvaisia.

Yritystoiminnassa on tärkeää pitää kiinteät kustannukset mahdollisimman pieninä, jotta muuttuville kustannuksille jää budjettiin tilaa. Näin pystytään ennakkoimaan muutoksia toimintaympäristössä ja etenkin reagoimaan niihin. Vaikka kansalaisopisto ei olekaan yritys, on tämä osa toiminnasta hyvällä tolalla. Voi daankin jo miettiä, saataisiinko toimintaa laajennettua tai luotua lisäarvoa toiminnalle panostamalla hallintokuluihin enemmän. Tämä voitaisiin tehdä esimerkiksi rehtorin palkkaamisella täysipäiväisesti, kun nykyisin työaika on 45 prosenttia täyspäiväisestä virasta. Jos rehtorilla olisi enemmän työaika, voisi kansalaisopiston toimintaa kehittää ja laajentaa. Toisin sanoen, jos prosessit ja rakenteet -näkökulman ensimmäisen mittarin arvot heikkenisivät tulevaisuudessa, voitaisiin saavuttaa kolmannen mittarin eli hallinnon kehittymisen tavoitetasot.

Hintojen kilpailukyvyn selvittäminen ei ollut niin helppoa ja yksioikoista kuin olin ajatellut. Iitin ja Kouvolan kurssitarjonnan rakenteet muistuttivat toisiaan huomattavan paljon verrattuna Wellamon tarjontaan. Kouvola tarjontaa luonnollisesti enemmän, sillä onhan kyseessä isompi kunta. Kouvolan tarjonnasta oli kuitenkin vielä melko helppo löytää Iitin tarjoamaa kurssia vastaava vertailukelpoinen kurssi. Tämä johtui siitä, että tuntimäärät olivat hyvin samankaltaiset kuin Iitissä. Molemmat kansalaisopistot ovat jakaneet toiminnan erikseen kevät- ja syyslukukausille.

Wellamon kohdalla ongelmia alkoikin ilmetä. Vertailukelpoista kurssia etsiessäni päätin keskittää etsinnän vain Lahteen. Mutta vain Lahdenkin sisällä järjestettäviä samoja kursseja oli useita. Pahimmillaan jopa näiden sisällä oli vaihtelua oppituntien määrässä, vaikka hinta saattoikin olla sama. Wellamossa myös suurin osa kursseista oli yhdistetty syys- ja kevätlukukausille niin, että kurssimaksu suoritettiin yhdessä erässä syksyllä. Näin ollen vertailukelpoisuus Iitin hintoihin ilmeni vasta, kun laskettiin yksittäisen tunnin hintaa ja verrattiin sitä Iitin tunnin hintaan prosenttilukuna. Täytyi myös määrittää, laske taanko aika oppitunteina (45 min) vai tunteina (60 min). Päädyin laskemaan jokaisesta kurssista ajan tunteina, sillä esimerkiksi pianonsoiton oppitunti kesti Wellamossa 22,5 minuuttia. Koin, että on helpompi laskea aika myös muihin kaavoihin tunteina.

Kuten tutkimuksessa on aiemmin todettu, on Iitin kansalaisopiston kurssien määrä melko vakio. Siksi onkin tärkeää, että löydetään tapoja uudistua. On

hienoa, että opiskelijoilla on mahdollisuus toivoa haluamiaan kursseja valikoidaan ja että osa toiveista on pystytty toteuttamaan. Kurssien toteuttaminen vaatii sopivien tilojen ja opettajan löytymisen, vähintään seitsemän osallistujaa sekä taloudellisia resursseja. Toivottua kurssia ei voida järjestää, mikäli yksikin näistä puuttuu. Tämän jälkeen voidaan keskittyä laatuun esimerkiksi opettajan pedagogisten taitojen avulla. Kansalaisopiston järjestämään Osavaana litissä -hankkeeseen osallistui valitettavan vähän opettajia. Jatkossa tulee miettiä, miten kansalaisopisto saisi parannettua opettajistonsa työkykyä.

Opinnäytetyön lopussa kokosin mittariston Excel-tiedostoihin. Jokainen näkökulma mittareineen on omassa tiedostossaan. Nämä tiedostot ovat myös opinnäytetyön lopussa liitteinä (liitteet 1-4). Erillisten tiedostojen avulla laskukaavat saadaan siirrettyä toimeksiantajalle helposti. Excelissä myös kaavat ovat selkeät, joten laskutoimitukset on helppoa suorittaa. Jokaisen kaavan lisäksi tiedostoissa on mukana myös viimeisin mittaustulos. Siitä voi katsoa apua laskemiseen ja se myös auttaa vertailussa. Jatkossa kansalaisopiston johto voi miettiä, halutaanko laskutoimitukset suorittaa suoraan Exceliin vai manuaalisemmin esimerkiksi paperille.

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyneestä tulokortista on hyötyä kansalaisopistolle. Sen avulla saatiin kartoitettua kansalaisopiston nykytilanne, mikä olikin yksi tärkeimmistä tutkimuskysymyksistä. Fokus tutkimukseen lähdettäessä oli etenkin taloudellisissa resursseissa, mutta tutkimuksen avulla löydettiin muitakin kiinnostavia kehityskohteita. Kansalaisopisto saa tulokorttinsa avulla seurattua toimintansa kehitystä. Kun mittauksia tehdään tulevaisuudessa arjen työelämässä, vakiintuvat mittarit käyttöön. Osa niistä voi myös jäädä käyttämättä tai ne voivat myös kehittyä tarpeen mukaan.



## LÄHTEET

Collins, J. 2002. Hyvästä paras. Helsinki: Talentum.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2088 Laskentatoimi päätöksenteon apuna, Helsinki: WSOY.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela T. 2005. Moderni taloushallinto. Helsinki: Edita Oyj.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen, Helsinki:Talentum.

Kuntia, kuntayhtymiä ja muita palvelujen järjestäjiä koskevat valtakunnalliset tuottavuustavoitteet. Valtiovarainministeriö 6/2011. Saatavissa: [http://vm.fi/documents/10623/307649/4.4.+Kuntia,\\_kuntayhtymiae\\_tuottavuustavoitteet.pdf/8598b3f0-4493-4cb8-a79c-0c407e5a6ff7](http://vm.fi/documents/10623/307649/4.4.+Kuntia,_kuntayhtymiae_tuottavuustavoitteet.pdf/8598b3f0-4493-4cb8-a79c-0c407e5a6ff7).

Lauslahti, S. 2003 Menestyvä kunta – Kuntalähtöinen talousjohtaminen, Helsinki: WSOY.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard, Helsinki: Talentum.

Määttä, S. & Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Helsinki: Edita.

Suomen laki. 2015. Opetustoimen lainsäädäntö. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuloksellisuusajattelu ja tuloksellisuuden arviointi vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa. Valtiovarainministeriö 13.6.2012. Saatavissa: <http://vm.fi/documents/10623/360860/Liite+2+Tuloksellisuusajattelu+ja+tuloksellisuuden+arviointi+vaikuttavuus+ja+tuloksellisuusohjelmassa.pdf/4845b4c7-c700-4a3c-9c01-07d3903ffbf8>. [viitattu 14.10.2015].

Ylisirniö, P. 2011 Strategian mittaaminen, Helsinki: WSOYpro.

Resurssit ja talous							
Toimintakatteen toteuma verrattuna talousarvioon							
				Vuonna 2014:			
Toimintakatteen toteuma		x 100 %		-177 358		x 100 % = 95,19 %	
Toimintakatteen talousarvio				-186 317			
Kurssin keskimääräinen tuotto							
				Vuonna 2014:			
Kurssituotto (€)				54 827 €		= 293,19 €/kpl	
Kurssimäärä (kpl)				187 kpl			
Pääoman tuottoaste							
Kurssituotot (€)		x 100 %		54 827 €		= 30,91 %	
Sijoitettu pääoma (€)				177 358 €		x 100 %	
Oppitunnin hinta							
				Vuonna 2014:			
Kansalaisopiston menot (€)				247 277 €		= 58,09 €/h	
Opetustuntien määrä (h)				4257 h			



Prosessit ja rakenteet									
Rakenteellisten kustannusten osuus kokonaiskustannuksista									
						Vuonna 2014:			
Hallintokustannukset				x 100 %	$\frac{36\,381}{247\,277}$	x 100 %	=	14,71 %	
Kokonaiskustannukset									
Henkilöressurssien määrä									
2013	2014	2015							
61	59	60							
Hintavertailut									
Tiffanytyöt	litti	Kouvola	Wellamo						
Tuntimäärä, hinta	48 h, 55€	36h, 44 €	75 h, 93 €						
Hinta per tunti	55€/48h= 1,15€/h	44€/36h= 1,22€/h	93€/75h= 1,24€/h						
prosentti litin hinnasta	100 %	1,22/1,15 x100 % =106,08 %	1,24/1,15 x100 %						
			1,0783						
Pilates	litti	Kouvola	Wellamo						
Tuntimäärä, hinta	15 h, 30 €	12 h, 28 €	37,5 h, 81 €						
Hinta per tunti	30€/15h= 2 €/h	28€/12h= 2,33 €/h	81€/37,5 h=2,16 €/h						
prosentti litin hinnasta	100 %	2,33/2x100 %	2,16/2x100 %						
		1,165	1,08						
Kudonta	litti	Kouvola	Wellamo						
Tuntimäärä, hinta	36 h, 45 €	36 h, 44 €	28 h, 48 €						
Hinta per tunti	45€/36h= 1,25 €/h	44€/36h= 1,22 €/h	48€/28h= 1,71 €/h						
prosentti litin hinnasta	100 %	1,22/1,25 x100 %	1,71/1,25 x100 %						
		0,976	1,368						

Pianonsoitto	litti	Kouvola	Wellamo
Tuntimäärä, hinta	12 h, 120 €	7,5 h, 128 €	9,38 h, 130 €
Hinta per tunti	120€/12h =10 €/h	128€/7,5 h=17,07 €/h	130€/9,3 8h=13,86 €/h
prosentti litin hinnasta	100 %	17,07/10 x100 % 1,707	13,86/10x 100 % 1,386
Ranskan kieli	litti	Kouvola	Wellamo
Tuntimäärä, hinta	24 h, 34 €	24 h, 36 €	50 h, 72 €
Hinta per tunti	34€/24h= 1,41 €/h	36€/24h= 1,50 €/h	72€/50h= 1,44 €/h
prosentti litin hinnasta	100 %	1,50/1,41 x100 % 1,0638	1,44/1,41 x100 % 1,0213

Uudistuminen ja työkyky				
Sairauspoissaolojen määrä				
Vuosi	2013	2014		
Sairauspoissaolojen lkm	37	22		
Asiakastoiveiden toteuttaminen				
Vuosi	2012	2013	2014	
Toiveet (lkm)	14	12	10	
Toteutetut (lkm)	13	12	7	
Osaamisen lisääminen				
Osaava-hankkeen osallistujamäärä	16			
Tavoitetaso tulevia hankkeita varten	Koko opettajisto			
Pedagogisia opintoja suorittaneet koko opettajistosta				
Pedagogisia opintoja suorittaneet			x 100 %	
Opettajien kokonaislukumäärä				
Vuonna 2015:	$\frac{18}{60}$	x 100 %	=	30 %

NÄKÖKULMA	MITTARI	TULOS	
Resurssit ja talous	Toimintakate talousarvioon verrattuna	Toteutunut:	95,19 %
		Tavoite:	81,38 %
	Kurssituotot per kurssi	Toteutunut:	293,19 e/kpl
		Tavoite:	244,94 e/kpl
	Sijoitetun pääoman tuottoaste	Toteutunut:	30,91 %
		Tavoite:	29,62 %
Menot per oppitunti	Toteutunut:	58,09 e/h	
	Tavoite:	57,75 e/h	
Asiakasvaikuttavuus	Toteutuneet kurssit	Toteutunut:	187
		Tavoite:	192
	Opiskelijamäärä asukkaisiin verrattuna	Toteutunut:	15,16 %
		Tavoite:	9,81 %
	Kurssien määrä (ei Kausalassa)	Toteutunut:	27,08 %
		Tavoite:	24,06 %
Asiakastyytyväisyyskysely	Toteutunut:	-	
	Tavoite:	x	
Prosessit ja rakenteet	Rakenteelliset kustannukset per kokonaiskustannukset	Toteutunut:	14,71 %
		Tavoite:	16,07 %
	Henkilöresurssit	Toteutunut:	59
		Tavoite:	61
	Hallinnon kehittäminen	Toteutunut:	ei saavutettu
		Tavoite:	x
Hintojen kilpailukyky	Toteutunut:	toteutui	
	Tavoite:	x	
Uudistuminen ja työkyky	Sairauspoissaolot	Toteutunut:	22
		Tavoite:	37
	Asiakastoiveiden toteuttaminen	Toteutunut:	7/10
		Tavoite:	12/12
	Osaamisen lisääminen	Toteutunut:	16
		Tavoite:	61
Pedagogiset opinnot opettajistossa	Toteutunut:	26,23 %	
	Tavoite:	27,12 %	