

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus

Olga Serbina

AMMATILLISEN KOULUTUKSEN REFORMI JA
TALOUSHALLINNON UUDISTAMISEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2019



Karelia
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Kesäkuu 2019
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Olga Serbina

Nimeke
Ammatillisen koulutuksen reformi ja taloushallinnon uudistamisen toteuttaminen

Toimeksiantaja
Riveria

Tiivistelmä

Opinnäytetyön aiheena on ammatillisen koulutuksen reformi ja siihen liittyvän taloushallintouudistuksen toteuttaminen Riveriassa. Eduskunta hyväksyi 30.6.2017 lainsäädännön, jonka perusteella toisen asteen ammatillista koulutusta on uudistettu vuodesta 2018 lähtien. Uudistukset vaikuttivat rahoitus- ja ohjausjärjestelmään, toimintaprosesseihin, tutkintojärjestelmään sekä järjestäjärankenteisiin.

Opinnäytetyössä tutkittiin reformin toteutusta ja vaikutuksia Riverian näkökulmasta. Tutkimuksen empiirinen osuus kohdistuu koulutuksen johtamisen uudistukseen ja taloushallinnon muutosprosessiin. Lisäksi selvitetään, miten valtionrahoituksen vähentyminen vaikuttaa koulutuksen budjettiin.

Työ toteutui toimintatutkimuksena, koska kyseinen metodi soveltuu hyvin muutosprosessin analysointiin. Tunnusomaista menetelmälle on osallistuva havainnointi, joka toteutui tässä projektissa siten, että opinnäytteen tekijä oli mukana budjettiuudistuksen työstämisessä.

Tulokset osoittavat, että reformi on aiheuttanut merkittäviä muutoksia: uuden rahoitusmallin mukainen valtionosuuden perusosa pienenee reformin aikana vuosi vuodelta samalla, kun vaikuttavuus- ja suoriterahoituksen osuudet kasvavat. Riveria on joutunut keskittämään ja supistamaan toimintojaan budjettinsa tasapainottamiseksi. Lisäksi se kohtaa uudenlaisia riskitekijöitä, joita rahoitusuudistus tuo mukanaan. Nämä riskit liittyvät valtionrahoituksen määrään vaikuttaviin epävarmuustekijöihin, kuten tutkintojen määriin ja vaikuttavuusarviointeihin.

Kieli
suomi

Sivuja 75
Liitteet 17
Liitesivumäärä 42

Asiasanat
ammatillisen koulutuksen uudistus, reformi, rahoitusmalli



THESIS
June 2019
Degree Programme in Business Economics
Tikkarinne 9
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +350 13 260 600 (switchboard)

Author
Olga Serbina

Title
The Reformation of Vocational Education and the Implementation of Financial Management Reform
Commissioned by
Riveria

Abstract

The topic of this thesis is the reform of the vocational education and the financial administration reform related to it at Riveria vocational school. Finnish parliament passed legislation on June 30th, 2017, based upon which second-degree vocational education has been reorganised since 2018. These changes affected the funding and guidance system, the operational processes, the degree system, and the organising structures.

This thesis investigates the implementation of the reform and its effects from the point of view of Riveria, the largest school offering vocational education in North Karelia. The empirical section focuses on the management reform and the change process of the financial administration. In addition, the effects of the reduction of the state funding on the education budget is examined.

The study was conducted as a form of action research, which is well suited for analysing the change process. Participatory observation is characteristic for this method and was carried out in this project in the way that the author was involved in the budget reform.

The results show that the reform has brought on significant changes: in accordance with the new funding model, the basic amount of the state subsidy decreases every year as the efficiency funding and performance-based shares increase. In order to balance out its budget, Riveria has had to centralise and cut back on its activities. In addition, Riveria faces new kinds of risks that the funding reform brings with it. These risks are related to certain uncertainties, such as the number of graduates and efficiency evaluation, which affect the amount of state funding.

Language
Finnish

Pages 75
Appendices 17
Pages of Appendices 42

Keywords
reformation of vocational education, reform, funding model

Sisältö

1	Johdanto.....	1
1.1	Tausta	1
1.2	Tavoite.....	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	2
1.4	Opinnäytteen rakenne	4
1.5	Käytetyt lyhenteet.....	5
2	Ammatillisen koulutuksen reformi.....	6
2.1	Korkeakoulujen uudistaminen.....	8
2.2	Ammatillisen koulutuksen rahoitusmallin uudistaminen	14
2.3	VOS-rahoitus ja sen vaikutuksia	17
2.3.1	Tiedonkeruun rakenne.....	17
2.3.2	Perusrahoituksen laskenta	19
2.3.3	Suoritus- ja vaikuttavuusrahoituksen laskenta	22
3	Ammatillisen koulutuksen uudistus Riveriassa.....	23
3.1	Organisaation muutosprosessista	23
3.2	Ammatillisen koulutuksen järjestäjä Riveria.....	27
3.3	Reformin vaikutus Riveriaan.....	28
3.4	Strategiset tavoitteet ja tunnistetut riskit	30
4	Muutokset Riverian taloushallinnossa.....	33
4.1	Johtamisjärjestelmän rakenne.....	33
4.1.1	Johtaminen ennen organisaation uudistusta	33
4.1.2	Johtaminen uudistamisen jälkeen.....	35
4.2	Taloushallinnon prosessista.....	39
4.2.1	Toiminnan talouden ohjaus	39
4.2.2	Taloushallinnon prosessikuvaus Riveriassa.....	41
4.3	Taloushallinnon uudistamisen toteuttaminen	45
4.3.1	Budjettimallin muutos.....	45
4.3.2	Riverian kustannusten rakenne	49
4.3.3	VOS-rahoituksen laskenta käytännössä	51
4.3.4	Budjettimuutoksen vaiheet.....	56
4.4	Toiminnan tuloksellisuuden mittaristo	61
4.5	Muutoksen vaikutukset koulutusaloihin.....	66
5	Päätelmät	69
5.1	Yhteenveto.....	69
5.2	Pohdinta.....	72
5.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	73
	Lähteet.....	74

Liitteet

Liite 1	Laskennallinen VOS-rahoitus vuonna 2018, €
Liite 2	Opetushallituksen lomake 1
Liite 3	Opetushallituksen lomake 2
Liite 4	Opetuskustannusten seurantaryhmät
Liite 5	Esimerkki järjestäjän perusrahoituksen laskennasta
Liite 6	Esimerkki järjestäjän suoritusrahoituksen laskennasta
Liite 7	Riverian toimialojen johtaminen
Liite 8	Riverian yhteisten palvelujen johtaminen

Liite 9	Organisaation johtamisen muutoksen yhteenveto
Liite 10	Riverian talousarvion ohje 2018–20
Liite 11	PKKY:n tilinpäätöstiedot vuosilta 2015–17, €
Liite 12	PKKY:n budjettirakenne
Liite 13	Riverian budjettirakenne
Liite 14	Riverian kustannuspaikat kustannusryhmittäin
Liite 15	Riverian kustannuspaikat tutkintotasoin
Liite 16	Uudet kombinaatiosäännöt
Liite 17	Ohje budjetoinnille ja controllereille

Kuviot

Kuvio 1.	Ammatillinen koulutus
Kuvio 2.	Ammattikorkeakoulujen rahoitus vuosina 2008–18
Kuvio 3.	Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli vuodesta 2017 alkaen
Kuvio 4.	Yliopistojen rahoitusmalli vuodesta 2017 alkaen
Kuvio 5.	Työryhmän ehdotus ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliksi vuodesta 2021 lähtien
Kuvio 6.	Työryhmän ehdotus yliopistojen rahoitusmalliksi vuodesta 2021 lähtien
Kuvio 7.	Järjestämisluvan opiskelijavuosien vähimmäismäärät vuonna 2018
Kuvio 8.	Pohjois-Karjalan koulutuksen järjestäjien VOS-rahoitus vuonna 2018
Kuvio 9.	Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän organisaatio 31.12.2017 saakka
Kuvio 10.	Riverian organisaatio ja johtamisjärjestelmä 1.1.2018 alkaen
Kuvio 11.	Riverian ulkoinen ja sisäinen toiminta
Kuvio 12.	Riverian johtamisen hierarkia
Kuvio 13.	Taloushallinnon yleinen prosessikuvaus
Kuvio 14.	Taloushallinnon prosessikuvaus Riveriassa
Kuvio 15.	PKKY:n budjettirakenne
Kuvio 16.	Riverian budjettirakenne
Kuvio 17.	Vastaavuustaulukko
Kuvio 18.	Kustannuspaikkataulut Fakta-ohjelmassa

Taulukot

Taulukko 1.	Vuoden 2017 koulutusalojen yksikköhinnat, €
Taulukko 2.	Valtion rahoituksen perustiedot
Taulukko 3.	Perusrahoituksen painokertoimet
Taulukko 4.	PKKY:n valtionosuuden leikkaukset vuosina 2014–17, €
Taulukko 5.	PKKY:n koulutusalojen budjetit oppilaitoksittain
Taulukko 6.	Koulutuslakohtaiset yksikköhinnat vuosina 2014–17, €
Taulukko 7.	Uuden budjettimallin kombinaatiosäännöt
Taulukko 8.	VOS-rahoituksen elementit
Taulukko 9.	Kustannusten seurantaryhmät ja painokertoimet
Taulukko 10.	Kansallinen koulutusalojen luokitus vuodesta 2016 lähtien
Taulukko 11.	Riverian opetuskustannusten seurantatasot
Taulukko 12.	PKKY:n tulokortti 2017
Taulukko 13.	Riverian tulokortti 2018
Taulukko 14.	Vuodelle 2018 toimialoittain suunniteltu VOS-rahoitus, €
Taulukko 15.	Tuloksen tavoitteet vuosille 2018–20, €
Taulukko 16.	Toimialakohtaiset vuosikatetavoitteet vuosille 2018–20, €

1 Johdanto

1.1 Tausta

Eduskunta hyväksyi 30.6.2017 toisen asteen ammatillista koulutusta koskevan lainsäädännön, jota on sovellettu vuodesta 2018 lähtien. Lainsäädännöstä johdetun reformin tarkoituksena on uudistaa ammatillisen koulutuksen toimintaa, mikä aiheuttaa merkittäviä muutoksia sen rahoitus- ja ohjausjärjestelmiin, toimintaprosesseihin sekä järjestäjäraken-teisiin. Sain omakohtaisen kosketuksen reformin organisointiin ollessani vuonna 2017 harjoittelijana Pohjois-Karjalan suurimman ammatillista koulutusta tarjoavan yksikön, Riverian, palveluksessa. Osallistuin tuolloin budjettiuudistuksen toteuttamiseen.

Ennen vuotta 2018 opetus- ja kulttuuritoimen koulutuksen järjestäjille tarjoama rahoitus määräytyi opiskelijakohtaisen yksikköhinnan ja opiskelijoiden lukumäärän tulosta. Reformi on vaatinut rahoituksen perusteiden muuttamista. Uusi rahoitusmalli koostuu kolmesta peruselementistä: perus-, suoritus- ja vaikuttavuusrahoituksesta.

Rahoituksen pysyväisluonteinen väheneminen lisää koulutuksen järjestäjien välistä kilpailua eri alueilla. Rahoitus on säädetty suhteelliseksi, mikä merkitsee sitä, että muiden koulutuksen järjestäjien toiminnan tuloksellisuus vaikuttaa rahoitukseen. Reformi vaatii-kin väistämättä toimintakulujen supistamista. Tämä toteutetaan tehostamalla toimintoja eli käytännössä vähentämällä toimitiloja, toimipisteitä, henkilökuntaa ja organisaatioita.

Lainsäädännön ja rahoituksen muutokset aiheuttavat muutoksia myös ammatillisen kou-lutuksen tiedonkeruuseen ja tietotarpeisiin. Ne yksinkertaistuvat uudistusprosessin myötä. Ammatillisen koulutuksen tutkintorakenteeseen kuuluvat tutkinnot jaetaan perus-rahoituksen osalta erilaisiin kustannusryhmiin. Ryhmä määräytyy sen mukaan, minkä verran tutkinnon järjestämisestä aiheutuu kustannuksia. Rahoituksessa lisätään toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden painoarvoa. Vaikuttavuusrahoitus kannustaa kohdentamaan koulutusta aloille, joilla on työvoimatarvetta sekä tarjoamaan edellytyksiä jatko-opintoihin.

1.2 Tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää rahoituslainsäädäntöön liittyviä toisen asteen ammatillisen koulutuksen talouden ja toiminnan organisoinnin muutoksia, joita valtionosuu-den uuteen rahoitusmalliin siirtyminen aiheuttaa. Käytännössä tämä toteutetaan analysoimalla muutosten toteutusta ja niiden vaikutuksia Riverian toiminnassa.

Riveria on suurin ammatillisen koulutuksen järjestäjä Pohjois-Karjalassa. Oppilaitoksen toimipisteet sijaitsevat Joensuussa, Outokummussa, Kiteellä, Lieksassa, Nurmeksessa ja Valtimolla. Organisaation nimi ennen uudistusta oli Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. Riverian koulutuksen osuus on noin kolme prosenttia valtion koulutuksen järjestäjille suuntaamasta rahoituksesta.

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän toiminta- ja taloussuunnitelmassa 2017–19 on todettu, että johtamisjärjestelmä ja organisaatio uudistetaan. Yksi valituista toimenpiteistä on rakenneuudistus, jonka tarkoitus on ollut karsia hallinto- ja tilakustannuksia muun muassa lakkauttamalla johtokunnat. Lisäksi yhtymän alaisuuteen kuuluneet oppilaitokset on fuusioitu. Organisaatiouudistus vaikuttaa eritoten talouden johtamiseen ja hallinnointiin, joiden tarkastelu on tämän tutkimuksen painopiste.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät on jaettu perinteisesti kahteen kategoriaan: kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen. Kvalitatiivisen eli laadullisen menetelmän tarkoitus on tutkia kohteen laatua, merkityksiä ja ominaisuuksia. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa tarkastelu suuntautuu lähinnä numeerisesti mitattaviin seikkoihin. Analyysissa hyödynnetään tilastotieteellisiä menetelmiä.

Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa tutkittavasta ilmiöstä ei ole aiempaa tietoa, teorioita tai tutkimusta, vaan pyrkimyksenä on luoda uusia teorioita ja hypoteeseja. Tämä lähestymistapa on käyttökelpoinen myös silloin, kun ilmiöstä halutaan saada syvällinen näkemys tai tehdä hyvä kuvaus. Lisäksi kvalitatiivisia metodeja voidaan soveltaa osana monimenetelmäistä tutkimusta. (Kananen 2010, 41.)

Laadullisen menetelmäsuuntauksen luonteen ja tiedonintressin vuoksi tutkimuksessa korostuu Vilkan (2010, 120–1) mukaan kolme näkökulmaa, joita ovat konteksti, intentio ja prosessi. Kontekstin huomioon ottamisella tarkoitetaan sitä, että tutkija selvittää ja määrittelee, millaisin yleisiin yhteyksiin tutkittava asia tai ilmiö liittyy. Yleisen asiayhteyden esitelyään tutkija kuvaa, millaisessa tutkimustilanteessa aineisto on kerätty. Tässä yhteydessä aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena.

Intention huomiointi merkitsee, että tutkimustilanteessa arvioidaan, millaisia motiiveja tai tarkoituksia tutkittavan ilmaisun tai tekemisen taustalla piilee. Prosessilla tarkoitetaan tutkimuksen aikataulun ja aineiston tuotantoedellytysten suhdetta tutkijan ymmärrykseen tutkimuskohteestaan. Aikataululla on merkitystä ennen kaikkea sen kannalta, miten syvälle tutkijan on mahdollista päästä analyysissään.

Kvantitatiivisessa analyysissä lähtökohtana on Alasuutarin (2011, 37) mukaan tutkimusyksiköiden välisten erojen etsiminen erilaisten muuttuvien tekijöiden näkökulmista. Analyysi perustuu siihen, että etsitään tilastollisia säännönmukaisuuksia tavasta, jolla eri tekijöiden eli muuttujien arvot kytkeytyvät toisiinsa.

Tieteellinen tutkimus voi olla myös useamman menetelmän yhdistelmä, kuten case-, kehittämis- tai toimintatutkimus. Tällaisilla yhdistelmä tutkimuksilla ei ole omia, nimettyjä menetelmiään, vaan aineistokeruussa ja analyyseissä käytetään edellä kuvattuja laadullisen ja määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Ensimmäisenä esimerkkinä mainitussa case-tutkimuksessa pyritään hahmottamaan tutkittavaa ilmiötä syvällisesti ja monipuolisesti. Tutkimuskohteena on usein yksi tapaus (case). Kehittämistutkimuksen tarkoituksena on sen nimen mukaisesti kehittää jotakin, esimerkiksi tuotetta, menetelmää tai organisaatiota, ja saada aikaan jonkinlainen muutos. Tämän suuntauksen tieteellisyydestä on käyty vilkasta keskustelua. Kaikkea muutosten tavoittelua ja aikaansaamista ei voida pitää kehittämistutkimuksena.

Toimintatutkimus on enemmän kuin laadullinen tutkimus, sillä kehittämistutkimuksen tavoin toimintatutkimuksessakin on tavoitteena muutos. Tällaisessa tutkimuksessa voidaan soveltaa erilaisia kvalitatiivisia tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Se voi sisältää myös kvantitatiivisen tutkimuksen osia. Vaikka toimintatutkimus luetaan kuuluvaksi kva-

litatiivisiin tutkimuksiin, siinä vaiheessa, kun halutaan varmistua muutoksen vaikutuksista, varsinkin tulosten arvioinnissa ja muutoksen mittaamisessa, voidaan käyttää määrällistä mittaamista ja kyselyjä. (Kananen 2010, 157.)

Toimintatutkimuksen aineistonkeruuseen liittyy aina havainnointi. Havainnoinnin eri muodot ovat kvalitatiiviselle otteelle ominaisia tiedonkeruumenetelmiä. Niistä lähimpänä toimintatutkimusta on osallistuva havainnointi, jossa tutkija on mukana toteuttamassa muutosprosessia eli on osana tutkittavan ilmiön toimintaa ja toimii tutkittavan yhteisön jäsenenä. Analyysissä pyritään ratkaisemaan ongelma ja sitä kautta saavuttamaan muutos. (Kananen 2010, 159.)

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan toimintatutkimus. Analyysiosiossa hyödynnetään osallistuvan havainnoinnin kautta kerättyä aineistoa. Havainnointia ja tiedonkeruuta toteutettiin Riveriassa tehdyn työharjoittelujakson aikana. Koottua aineistoa tutkitaan laadullinen näkökulma edellä, mutta etenkin budjetin käsittelyssä sovelletaan pitkälti kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä.

1.4 Opinnäytteen rakenne

Opinnäytetyön alussa esitellään tutkimuksen teoreettista taustaa. Toisessa luvussa syvennytään tarkemmin siihen, mistä koulutusreformissa on kyse. Tässä yhteydessä esitellään ammatillisen koulutuksen reformia edeltäneitä ammattikorke- ja yliopistokoulutuksen uudistuksia, minkä jälkeen siirrytään käsittelemään toisen asteen ammatillisen koulutuksen kokemia muutoksia. Päähuomio kohdistuu rahoitusuudistuksiin.

Kolmannessa luvussa luodaan katsaus organisaatiomuutokseen liittyviin teoreettisiin kysymyksiin ja aihepiiriä käsittelemään aiempaan tutkimukseen. Tämän jälkeen esitellään Riveriaa organisaationa ja osana ammatillista koulutusjärjestelmää. Lopuksi tarkastellaan reformin vaikutusta, strategisia tavoitteita ja riskitekijöitä Riverian kannalta.

Neljännessä luvussa eli tutkimuksen empiirisessä osuudessa syvennytään Riverian kokemaan taloushallintouudistukseen. Ensimmäisen tarkastellaan uuden lain mukaisia johtamisjärjestelmän muutoksia. Tämän jälkeen kuvataan yleiset taloushallinnon prosessit sekä selvite-

tään, kuinka johtamisjärjestelmän ja tiedonkeruun muutokset vaikuttavat budjettirakenteeseen. Sitten tarkastellaan VOS-rahoituksen perusosuuteen liittyvää laskelmaa, toiminnallisen mittariston muutosta, Lisäksi selvitetään, miten valtionrahoituksen väheneminen vaikuttaa koulutuksen budjettiin sekä liiketoiminnan mahdollisuudet.

Viidennessä luvussa esitetään yhteenveto, kootaan keskeiset havainnot sekä pohditaan tutkimuksen käytännön merkitystä, onnistumista ja jatkotutkimusta vaativia näkökulmia.

1.5 Käytetyt lyhenteet

At & Eat – ammattitutkinto ja erikoisammattitutkinto

KOSKI – tietopalvelu, johon on koottu tiedot opintosuorituksista ja opiskeluoikeuksista

OKM – Opetus- ja kulttuuriministeriö

PKKY – Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä

Pt – perustutkinto

TELMA – työhön ja itsenäiseen elämään valmentava koulutus

TEM – Työ- ja elinkeinoministeriö

TKI – tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta

VALMA – ammatilliseen koulutukseen valmentava koulutus

VOS – valtionosuusrahoitus

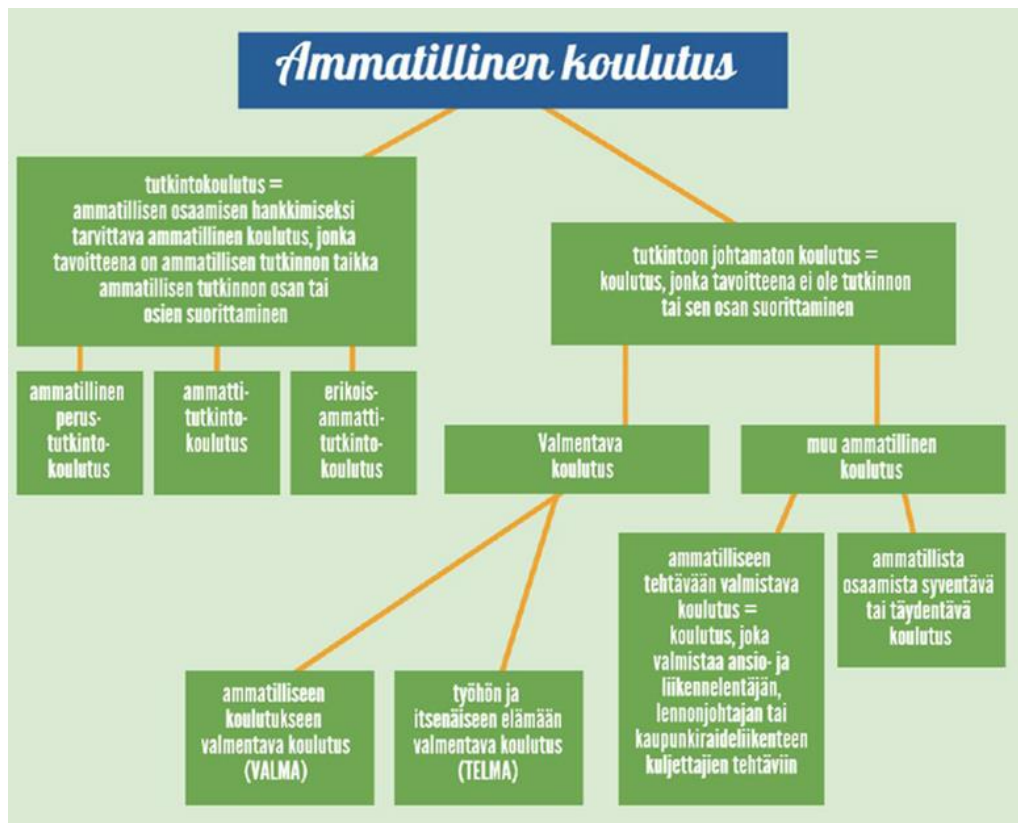
2 Ammatillisen koulutuksen reformi

Vuosittain eduskunta päättää ammatillisen koulutuksen rahoituksen määrän valtion talousarviossa. Rahoituslainsäädännön uudistus on vaatinut ammatillisen koulutuksen toiminnan uudistamista vuoden 2018 alusta lukien. Reformissa uudistettiin ammatillista perus- ja aikuiskoulutusta koskevat lait yhtenäiseksi laiksi. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017a.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö myöntää koulutusta tarjoaville tahoille järjestämisluvan, joka kattaa sekä perus- että lisäkoulutuksen luvat. Koulutuksen järjestäjät voivat olla kuntia, kuntayhtymiä, yksityisiä yhteisöjä tai säätiöitä. Lupa myönnetään toiminta-alueen osaamistarpeen mukaisten tutkintojen ja koulutuksen järjestämiseen sekä tiettyihin erityistehtäviin (VALMA, TELMA, vankien koulutus, oppisopimus- ja työvoimakoulutus). OKM päättää lupaan sisältyvän tutkinnot ja koulutukset, opetus- ja tutkintokielet sekä toiminta-alueen. Lisäksi se vahvistaa koulutuksen järjestäjän tulevan vuoden opiskelijavuosien tavoitemäärän sekä suoritus- ja vaikuttavuusrahoituksen perusteena käytettävien suoritelmät. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017b.)

Reformi on tuonut tullessaan lukuisia uudistuksia. Lainsäädännöllisellä tasolla ammatillisen koulutuksen toimintaan liittyvät lait on yhdistetty yhdeksi kokonaisuudeksi. Yhdistämistoimenpiteitä on tehty myös järjestämislupa-asioissa: uudistusten myötä kullekin koulutuksen järjestäjälle myönnetään yksi lupa monen erillisen sopimuksen solmimisen ja luvan myöntämisen sijaan. Järjestämisluvan saajan vastuualueeksi on määritelty työ- ja elinkeinohallinnon osaamistarpeita vastaavan koulutuksen organisointi.

Uudessa mallissa rahoitus suunnataan (kuviot 1) ammatilliselle perus- ja lisäkoulutukselle, erikoisoppilaitosten tarjoamalle koulutukselle, oppisopimuskoulutukselle, tutkintotavoitteiselle työvoimakoulutukselle sekä osalle ei-tutkintotavoitteisesta työvoimakoulutuksesta.



Kuvio 1. Ammatillinen koulutus. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017c.)

Organisaatiotasolla valtakunnalliset tutkintotoimikunnat on reformin perusteella lakkautettu. Tutkinnon myöntäjäksi on määritelty koulutuksen järjestävä taho. Toimintoja on keskitetty muun muassa yhdistämällä nuorille ja vartuneemmalle väelle suunnatut koulutusohjelmat. Kaupallisuutta ja kansainvälisyyttä on lisätty mahdollistamalla tutkintojen ja niiden osakokonaisuuksien sekä muun koulutuksen myynti EU- ja ETA-alueiden ulkopuolelle ja luomalla edellytykset periä opiskelijamaksuja, joilla pystytään kattamaan 15 prosenttia koulutuskuluista.

Uudistukset ulottuvat myös tutkintotasolle. Tutkintojen määrää on vähennetty yli puolella ja niiden rakenteita on päivitetty. Opintoihin on avattu ympärivuotisesti käynnissä oleva haku. Perinteinen yhteishaku on kuitenkin yhä voimassa niille, jotka hakeutuvat ammatilliseen koulutukseen suoraan peruskoulusta ja niille, joilla ei ole perusasteen jälkeistä tutkintoa suoritettuna.

Koulutuksen toteutuksen tasolla henkilökohtainen oppiminen on korostunut uudistuksen myötä. Pyrkimyksenä on tunnistaa opiskelijoiden aikaisempaa osaamista aiempaa parem-

min ja keskittyä lähinnä puuttuvan osaamisen hankkimiseen. Käytännön oppiminen lisääntyy koulutus- ja oppisopimusmallien kautta, ja myös tutkintoja suoritetaan uudistusten myötä enemmän näyttöperusteisesti. Näyttösuorituksia arvioivat koulutuksen järjestäjän ja työelämäsektorin edustajat yhdessä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017d.)

Reformin mukanaan tuomat muutokset edellyttävät koulutuksen järjestäjiltä ohjaus- ja rahoitusjärjestelmän, tutkintojärjestelmän, toimintaprosessien ja tiedonkeruun uudistamista. Reformi vaatii myös kulujen karsintaa, mikä edellyttää toiminnan tehostamista muun muassa henkilökunta-, toimitila- ja toimipistevähennyksin. Tämä aiheutuu siitä, että ammatillisen koulutuksen valtionrahoitus vähenee merkittävästi ja pysyväisluontoisesti.

2.1 Korkeakoulujen uudistaminen

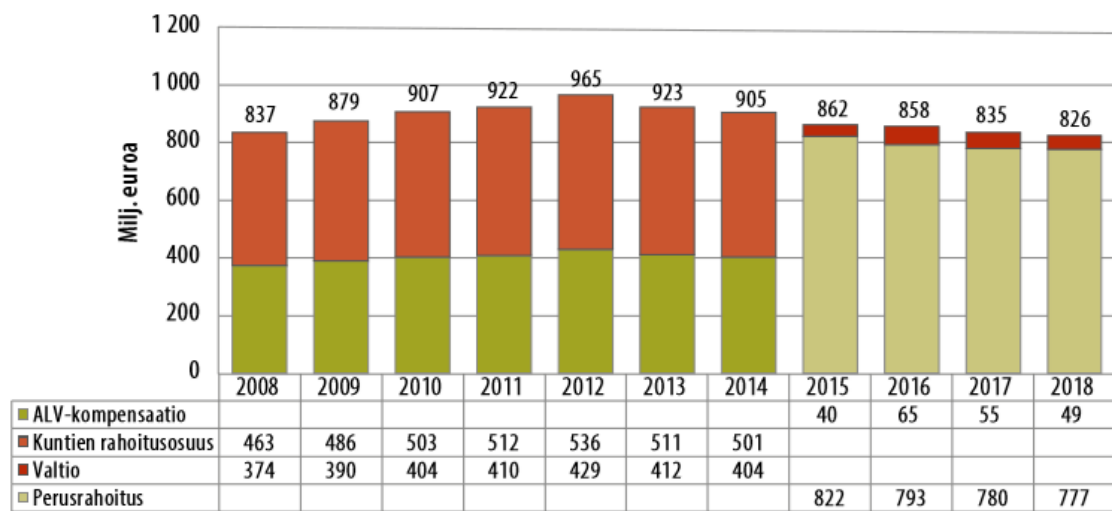
Tässä luvussa on lyhyt katsaus korkeakoulutuksen rahoitukseen Suomessa. Tällainen katsaus on tarpeellinen, koska yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen rahoitusmalleihin tehdyt uudistukset edelsivät toiseen asteen ammatillisen koulutuksen nykyistä rahoitusmallia.

Ammattikorkeakoulujen perusrahoituksen määräytymisperusteita uudistettiin vuodesta 2014 lähtien. Uudistuksen tavoitteena oli jakaa valtionrahoitusta ammattikorkeakoulujen kesken suhteessa niiden tuloksellisuuteen, tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen. Rahoituksen kokonaisuudistuksessa opiskelija- ja tutkintomääriin perustuvasta rahoitusmekanismista siirryttiin tulosperusteiseen systeemiin, jossa rahoituksen keskeisiä perusteita ovat ammattikorkeakoulun toiminnan laatu, vaikuttavuus ja laajuus. Lisäksi rahoituksen myöntämisessä huomioidaan muut koulutus-, tutkimus- ja kehittämiss politiikan tavoitteet. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018a, 23.)

Uusi käyttöönotettu rahoitusmalli on muuttanut ammattikorkeakoulujen toimintatapoja sekä lisännyt autonomiaa suhteessa kuntiin. Merkittävimpiä lakimuutoksen vaikutukset ovat olleet niille ammattikorkeakouluille, jotka ovat aiemmin toimineet kuntayhtymän tai kunnan ylläpitäminä yksikköinä. Hallituksen asettamia korkeakoulupoliittisia tavoitteita ovat osakeyhtiömuotoon siirtyminen ja oma rahoitusosuus. Ammattikorkeakoulu voi harjoittaa liiketoimintaa, jota tukee ammattikorkeakoululaki. (Ammattikorkeakoululaki

932/2014, 1 luku 5 §.) OKM ohjaa ammattikorkeakoulujen toimintaa ja niiden autonomian rajoja, joita säädellään tutkintokatoilla. Tutkintokatot määrittävät ammattikorkeakoulujen kokoa ja rahoitusta.

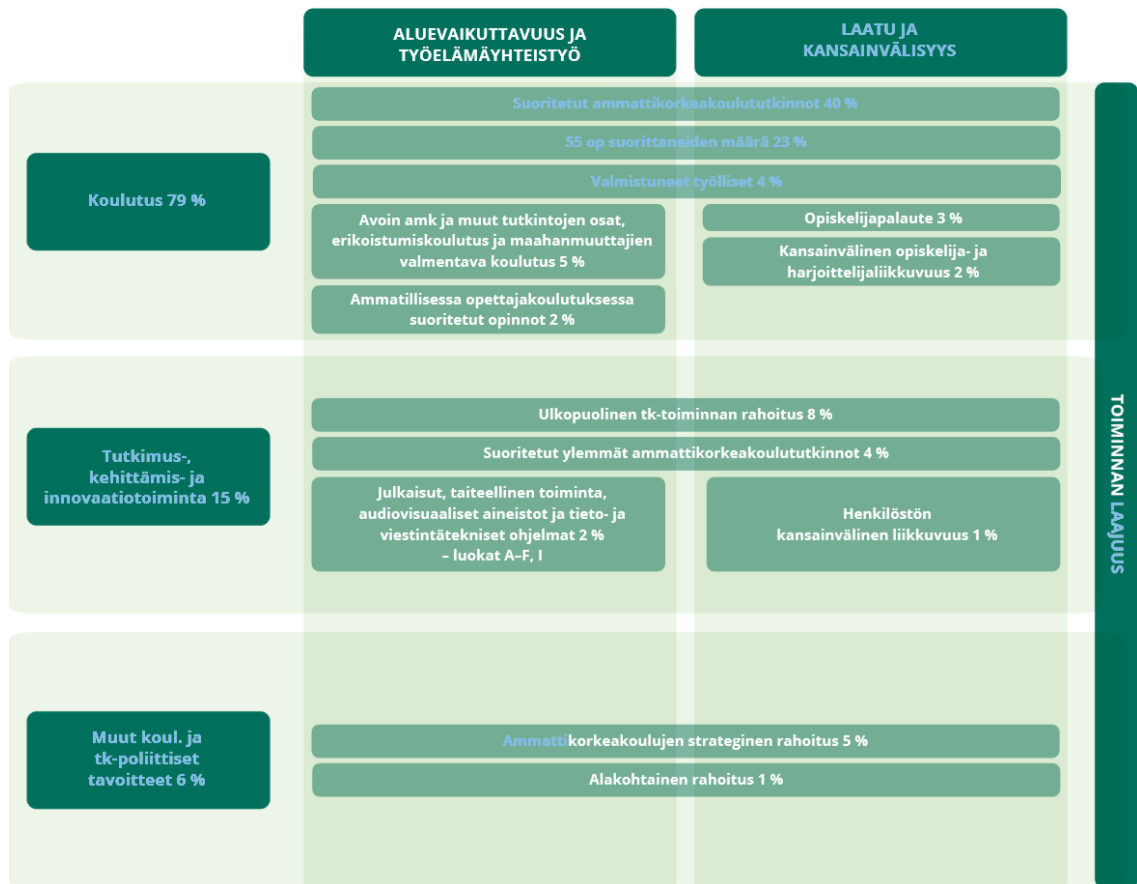
Kuviossa 2 esitetään rahoitusmallin muutokset ja rahoituksen osuudet, jotka perustuvat vuosien 2008–18 OKM:n ammattikorkeakouluilta keräämiin tietoihin. Ammattikorkeakoulujen perusrahoitus siirtyi vuoden 2015 alussa kokonaan valtion vastuulle.



Kuvio 2. Ammattikorkeakoulujen rahoitus vuosina 2008–18. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018a, 27.)

Uudistuksen tavoitteeksi määriteltiin, että hallinto- ja ohjausjärjestelmien pitäisi olla ammattikorkeakoulujen autonomiaa tukevia, kannustavia ja läpinäkyviä. Ennen uudistusta ammattikorkeakouluissa oli kaksiportainen hallinto. Nykyiset ammattikorkeakoulujen päätöksentekoprosessit ovat aiempaa joustavampia ja tehokkaampia. Ammattikorkeakoulut ovat aikaisempaa tulosorientoituneempia, ja tietoisuus toiminnan tuloksellisuudesta ja sen mittaamisesta käytettävistä tekijöistä on vahvistunut.

Ammattikorkeakoulujen uudistettu rahoitus muodostuu pääosin valtionrahoituksesta. Kuvio 3 esittää ammattikorkeakoulujen rahoitusmallin, joka on ollut voimassa vuodesta 2017 alkaen. Mallin laskentakriteerit muodostuvat kolmesta pääosiosta: koulutuksen rahoituksesta, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI) rahoituksesta sekä muita koulutusta ja tk-poliittisia tavoitteita tukevista rahoituskriteereistä.



Kuvio 3. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli vuodesta 2017 alkaen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018b, 48.)

Ammattikorkeakouluilla on autonomia päättää itse organisaation sisäisestä määrärahojen jakamisesta koulutusaloittain ja toiminnoittain. Toimintaan voidaan osoittaa myös muuta julkista rahoitusta, joka ei perustu ammattikorkeakoululakiin. Osa ammattikorkeakouluista panostaa enemmän tutkimus- ja kehittämistoimintaan, jota voidaan rahoittaa kansallisten ja kansainvälisten järjestöjen, tutkimusyksiköiden, virastojen ja yksityisten toimijoiden kautta.

Ammattikorkeakouluissa kerrotaan panostettavan aiempaa enemmän myös opiskelijoiden valmistumiseen, joka on painoarvoltaan suurin yksittäinen kriteeri perusrahoituksen laskennassa. Prosesseja on kehitetty siten, että opiskelijat valmistuvat asetetussa määräajassa. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmallissa tuetaan myös koulutuksen kansainvälisyyttä ja kansainvälistä opiskelijavaihtoa.

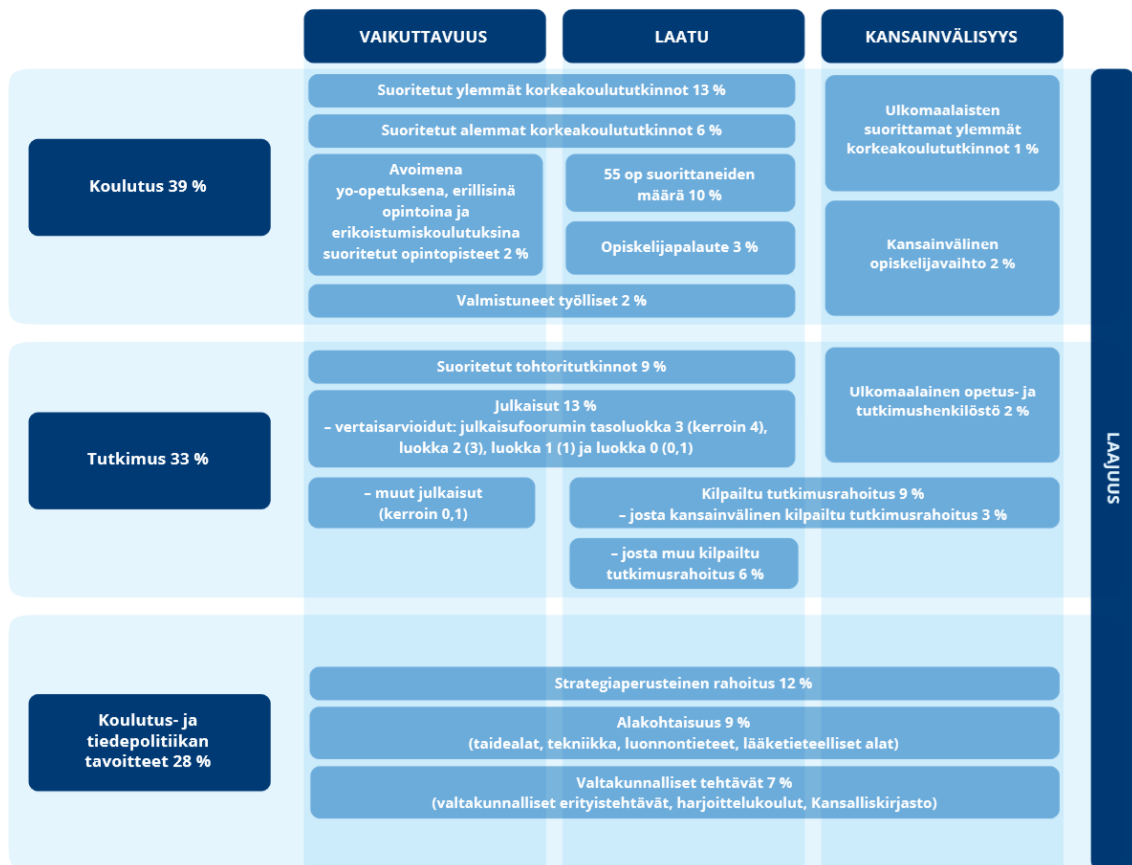
Vuosien 2012–18 välillä ammattikorkeakoulujen perusrahoitus laski kaikkiaan 19 prosenttia. Uusi rahoitusmalli ja valtionrahoituksen väheneminen ovat lisänneet ammattikor-

keakoulujen kiinnostusta ulkopuolisen hankerahoituksen hakemiseen. Ammattikorkeakoulujen ulkopuolisen tutkimusrahoituksen määrä on kasvanut vuosien 2015–17 aikana. Erilaisiin kumppanuusmalleihin on panostettu aiempaa enemmän yritysten kanssa toteutettavien innovaatioprojektien muodossa.

Ammattikorkeakoulujen välinen kilpailu on lisääntynyt tulosperusteisen rahoitusmallin ja rahoitusleikkausten yhteisvaikutuksen myötä. Koska kaikki koulutukset ovat osittain saman rahoituksen piirissä, strategiarahoituksen myöntämisperusteiden läpinäkymättömyys ja rahoituksen ennakoimattomuus voivat vähentää strategiarahoituksen ohjausvaikutusta. Strategiarahoitukseen liittyvässä osuudessa kilpailun lisääntyminen on kannustanut ammattikorkeakoulujen välistä yhteistyötä kumppanuuksien kehittämiseksi ja syventämiseksi.

Korkeakoulujen välisen yhteistyön tiivistäminen on ollut korkeakoulupolitiikan keskeisenä tavoitteena vuodesta 2005 lähtien, jolloin annettiin asiaa koskeva valtioneuvoston periaatepäätös. Uusi ammattikorkeakoululaki ja yliopistolaki ovat osaltaan pyrkineet tukemaan tätä muutosta. Ammattikorkeakoulujen yhteistyö yliopistojen kanssa on saanut uusia muotoja omistusjärjestelyjen kautta; esimerkiksi yliopistot voivat lain mukaan omistaa ammattikorkeakoulut. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018a, 80.)

Yliopistojen nykyinen kolmeen pääosioon perustuva rahoitusrakenne otettiin käyttöön vuonna 2013, jolloin muun muassa tutkintotavoitteen perusteella määräytyvä rahoitusosuus poistettiin mallista. Vuodesta 2015 alkaen mallissa ovat korostuneet aiempaa vahvemmin toiminnan laatu ja vaikuttavuus tutkimustoiminnassa. Koulutuksen laadun mittariksi on otettu käyttöön opiskelijoiden palaute. Kuviossa 4 on esitelty vuoden 2017 alussa voimaan tullut rahoitusmallin viimeisin tarkistus, jossa lisättiin strategisen rahoituksen ja työllistymisen osuutta. Lisäksi rahoitusmalliin täydennettiin erikoistumis- ja yhteistyöopintojen rahoituskriteerit. Samalla siirryttiin käyttämään painotetummin julkaisujen laatuun pohjautuvaa rahoituslaskentaa ja poistettiin erillinen ulkomaalaisten suorittamien tohtorintutkintojen osuus rahoituksesta. Edellä mainittujen muutosten ohella alakohtaista tekijää vahvistettiin ja rahoituskriteerien laskentatapoja kehitettiin. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018b, 47.)

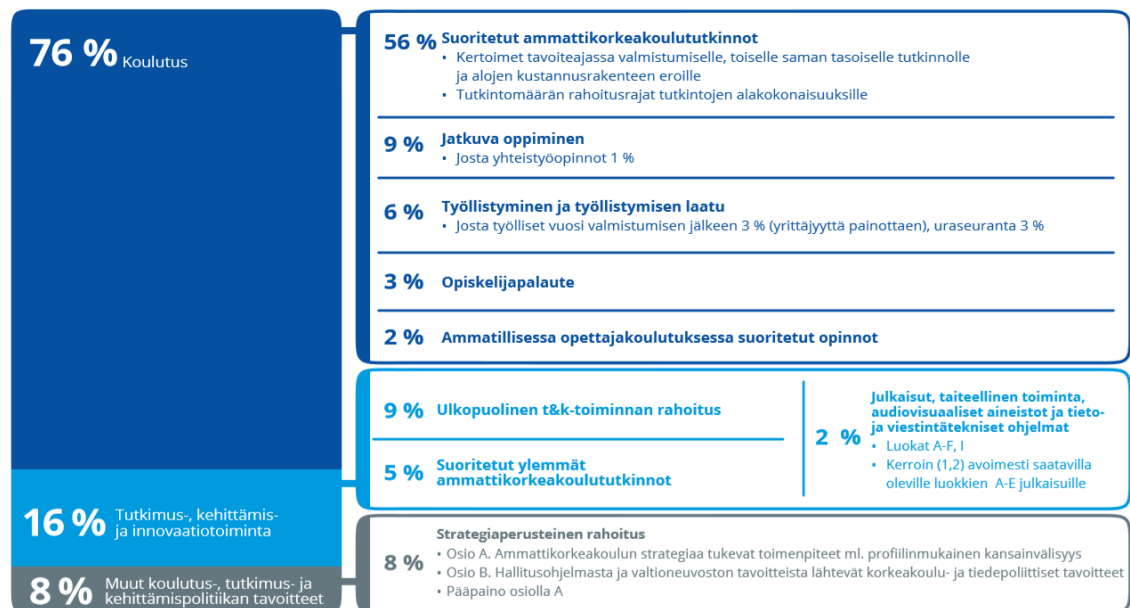


Kuvio 4. Yliopistojen rahoitusmalli vuodesta 2017 alkaen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018b, 49.)

Ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen rahoitusmallien mukaan kaikki tutkinnot on jaettu ryhmiin, joissa huomioidaan tutkintojen järjestämisestä aiheutuvia kustannuksia sekä onko tutkinto suoritettu määräajassa.

Vuonna 2018 valtioneuvosto hyväksyi korkeakoulujen rahoitusmallit sopimuskaudelle 2021–24. Ehdotukset valmisteltiin työryhmässä, jossa oli edustajia korkeakoulujen henkilöstöstä, opiskelijoista ja muista sidosryhmistä. Jatkuvan oppimisen rahoitusosuudet korkeakouluille vahvistuvat merkittävästi.

Työryhmän ehdottama ammattikorkeakoulujen rahoitusmallin kolmeen pääosiin perustuva rakenne olisi samankaltainen kuin sopimuskaudella 2017–20 (kuvio 5). Koulutuksen rahoitusosuus pysyisi edelleen suurimpana kokonaisuutena 76 prosentin osuudella (nykyisin 79 %). TKI-toiminnan laskentakriteerien perusteella määräytyvää rahoitusosuus olisi jatkossa 16 prosenttia (nykyisin 15 %). Muiden koulutus-, tutkimus- ja kehittämissä politiikan tavoitteiden perusteella määräytyvä rahoitusosuus kasvaisi kahdeksaan prosenttiin (nykyisin 6 %).



Kuvio 5. Työryhmän ehdotus ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliksi vuodesta 2021 lähtien. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018b, 18.)

Yliopistojen rahoitusmallin kolmeen pääosiin perustuva rakenne, joka muodostuu edelleen koulutuksen, tutkimuksen sekä koulutus- ja tiedepolitiikan tavoitteita tukevista rahoituskriteereistä, pysyy samanlaisena kuin sopimuskaudella 2017–20 (kuvio 6). Koulutusosioon ehdotetaan kolmen prosentin kasvua siten, että osuus olisi jatkossa 42 prosenttia ja tutkimusosioon yhden prosentin kasvua siten, että osuus olisi jatkossa 34 prosenttia. Koulutus- ja tiedepolitiikan tavoitteiden osuus olisi jatkossa 24 prosenttia (nykyisin 28 %) muodostuen strategiaperusteisesta rahoituksesta ja valtakunnallisista tehtävistä, joissa aiempien tehtäväkokonaisuuksien lisäksi otetaan huomioon Taideyliopiston 2013–16 aikana toteutetun rahoitustason noston turvaaminen. Sopimuskaudelle 2021–24 yliopistojen rahoitusmallissa strategiarahoituksen osuus kasvaa 15 prosenttiin (nykyisin 12 %). (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018b, 17.)



Kuvio 6. Työryhmän ehdotus yliopistojen rahoitusmalliksi vuodesta 2021 lähtien. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018b, 18.)

Ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen jatkuvassa rahoitusreformissa opiskelija- ja tutkintomääriin perustuvasta rahoitusmekanismista siirryttiin tulosperusteiseen mekanismiin. Koulutusjärjestäjien välinen kilpailu ja yhteistyö suoriteperusteisen rahoitusmalliin yhteydessä sekä valtion perusrahoituksen osan vähentyminen kannustaa koulutusjärjestäjiä maksullisen koulutuksen lisäämiseen Suomessa. Korkeakoulujen välisen yhteistyön tiivistäminen ja koulutusjärjestäjien liiketoimintaan siirtyminen on ollut korkeakoulupolitiikan keskeisenä tavoitteena vuodesta 2005 lähtien.

2.2 Ammatillisen koulutuksen rahoitusmallin uudistaminen

Ennen vuotta 2018 ammatillisen koulutuksen OKM:n rahoitus määritettiin opiskelijaa kohden lasketun yksikköhinnan ja toteutuneen opiskelijamäärän tulon perusteella. Ammatillisen peruskoulutuksen yksikköhinta oli sama kaikille koulutuksen järjestäjille. Rahoituksen perusteena käytetyt opiskelijatiedot kerättiin tilastointipäivinä 20.1. ja 20.9. Laskettuja ammatillisen peruskoulutuksen yksikköhintoja porrastettiin koulutusaloittain erityisen kalliiden koulutusten osalta (taulukko 1). Saadut keskimääräiset yksikköhinnat tasattiin erillisillä koulutusaloittain tasauskerroimilla (tasauskerroin I), koska porrastuksilla ei ollut tarkoitus lisätä valtion ja kuntien rahoitusosuuksia.

Taulukko 1. Vuoden 2017 koulutusalojen yksikköhinnat, €. (Opetushallitus 2017a, 32.)

Nº	Koulutusala	Koulutusalan yksikköhinta opiskelijaa kohti v. 2017	Tasauskerroin I	Tasattu yksikköhinta v. 2017
1.	Humanistinen ja kasvatusala	8 861,97	0,936722	8 301,20
2.	Kulttuuriala	11 489,55	0,871292	10 010,75
3.	Yht.kuntat., liiket. ja hallinnon-ala	7 567,27	0,930568	7 041,86
4.	Luonnontieteiden ala	8 030,58	0,913317	7 334,47
5.	Tekniikan ja liikenteen ala	10 566,28	0,849260	8 973,52
6.	Luonnonvara- ja ympäristöala	13 720,56	0,775241	10 636,75
7.	Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	8 320,14	0,941028	7 829,48
8.	Matkailu-, ravitsemis- ja talous-ala	10 101,29	0,872817	8 816,58

Tulosrahoitus oli osa yksikköhintarahoitusta, jossa määritellään ensin tulosindeksin arvo. Tulosrahoitus lasketaan seuraavalla kaavalla: ((Tulosindeksi – min. pistemäärä) * pisteen hinta) * koulutusalojen opiskelijamäärä yhteensä * koulutusaloittain laskettu yksikköhinta/1000

Koulutuksen järjestäjälle lasketun tulosindeksin arvon ylittävä pistemäärä kerrottiin tulosrahoitusyksikön hinnalla, koulutusaloittain opiskelevien opiskelijamäärien summan sekä koulutusaloittain määritettyjen yksikköhintojen painotetun keskiarvon tulolla. Yksittäisen pisteen hinta laskettiin koulutuksenjärjestäjäkohtaisesti, ja sen jälkeen tulojen summalla jaettiin tuloksellisuuden kokonaisrahoituksesta erotettu euromäärä.

Keskimääräinen yksikköhinta tasattiin tasauskerroinella II, joka korjasi opiskelijamäärät ottaen huomioon koulusta eronneet opiskelijat. Kertoimen mukaista tasausta ei tehty keskimääräiseen yksikköhintaan pohjautuviin korotus- tai rahoitusosuuksiin, kuten valmistaviin koulutuksiin tai majoitukseen. (Opetushallitus 2017a, 35.)

Esimerkiksi oppisopimuskoulutuksen vuoden 2016 yksikköhinta oli 63,13 prosenttia ammatillisen koulutuksen keskimääräisestä yksikköhinnasta. Ilman arvonlisäveroa yksikköhinta oli 6 606,76 euroa per opiskelija. Ammatti- tai erikoisammattitutkinnon tuloksellisuuden yksikköhinta porrastettiin koulutuksen järjestäjän perusteella. Vuoden 2016 yksikköhinta oli 3 268,70 euroa per opiskelija. Muun oppisopimusmuotoisena toteutettavan, ei-tutkintotavoitteisen ammatillisen lisäkoulutuksen yksikköhinta oli 2 360,73 euroa per opiskelija. (Opetushallitus 2016, 32.)

Vuodesta 2018 eteenpäin valtionosuusrahoitus (VOS) on myönnetty ammatillisen koulutuksen järjestäjälle laskennallisin perustein. Vaihtoehtona yksikköhintajärjestelmälle esitettiin suhteellista rahoitusjärjestelmää, jollainen oli jo ennestään käytössä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen puolella. Suhteellisessa järjestelmässä rahoitus ei perustu ennalta määrättyyn kiinteään yksikköhintaan, vaan se myönnetään suhteellisen suoritemäärän perusteella. (HE 39/2017, 108.)

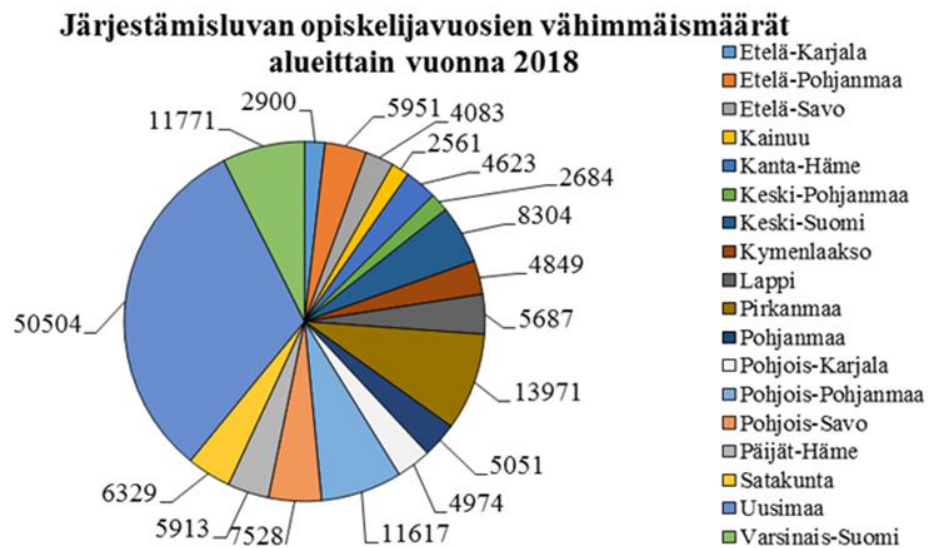
Päivityksessä mallissa lisätään toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden painoarvoa. Koulutus- ja tutkintotarjonta vaikuttaa rahoituksen jakautumiseen koulutuksen järjestäjien välillä. Rahoitusta suunnataan enemmän niille järjestäjille, joiden tarjoaman koulutuksen läpäisy on tehokasta. Uusi rahoitusmalli koostuu kolmesta peruselementistä: perus-, (opiskelijavuodet), suoritus- (tutkinnot ja tutkinnon osat) ja vaikuttavuusrahoituksesta (mm. työllistyminen ja jatko-opinnot). Siirtymäaika uuteen rahoitusjärjestelmään on viisi vuotta. Vuosina 2018 ja 2019 perusosuus on ollut 95 ja suoritusosuus viisi prosenttia. Vuonna 2020 perusrahoituksen osuus on 70, suoritusrahoituksen 20 ja vaikuttavuusrahoituksen 10 prosenttia. Sen jälkeen vuonna 2022 perusrahoituksen osuus on 50 prosenttia. Suoritusrahoituksen osuus kasvaa 35:een ja vaikuttavuusrahoituksen 15 prosenttiin (taulukko 2).

Taulukko 2. Valtion rahoituksen perustiedot. (Ammattiosaamisen kehittämissyhdystys AMKE ry 2017.)

Rahoitus (varainhoitovuosi)	Perusrahoitus % osuus	Tiedot v.	Suoritusrahoitus % osuus	Tiedot v.	Vaikuttavuusrahoitus % osuus (suluissa työllistymisen ja jatko- opintojen tark. vuodet)	Vaikuttavuus- rahoituksen osiot	Huom.
2018	95 %	2016	5 %	2016	0 %		
2019	95 %	2017	5 %	2017	0 %		
2020	70 %	2018	20 %	2018	10 % (2016 tutkinnon suorittaneet/2017 lopun tilanne) Opiskelijapalaute 2018	7,5 % työllistyneet+jatko-opiskelijat 2,5 % opiskelijapalaute	+Tutkinnon osat suoritusrahoituksessa +Erituisen tuen lisät suoritusrahoituksessa +Vaikuttavuusrahoitus (+opiskelijapalaute)
2021	60 %	2019	30 %	2019	10% (2017 tutkinnon suorittaneet/2018 lopun Opiskelijapalaute 2019	7,5 % työllistyneet+jatko-opiskelijat 2,50 %	
2022	50 %	2020	35 %	2020	15% (2018 tutkinnon suorittaneet/2019 lopun tilanne) Opiskelijapalaute 2020 Työelämäpalaute 2020	7,50 % 2,50 % 2,50 %	+Tutkinnon osia suorittaneiden työllistyminen vaikuttavuusrahoituksessa +Työelämäpalaute vaikuttavuusrahoituksessa

OKM:n laskennallinen rahoitus on vähintään 96 prosenttia kokonaisrahoituksesta. Strategiarahoitus voi olla enintään neljä prosenttia. Rahoitus myönnetään hakemuksen perusteella koulutuksen laadun ja vaikuttavuuden parantamiseen, kehittämishankkeisiin sekä fuusioiden tukemiseen. (HE 39/2017, 125.)

Vuonna 2018 OKM:n järjestämisluvan sai 143 koulutuksen järjestäjää. Opiskelijavuosien vähimmäismääräksi vahvistettiin 159 300, ja talousarvio oli yhteensä 1 493,1 miljoonaa euroa (kuvio 7). Liitteessä 1 esitellään koulutuksen järjestäjille suunnattava laskennallinen VOS-rahoitus, joka sisältää perusrahoituslaskelman vailla harkinnanvaraista korotusta, ennakkotiedoilla varustetun suoritusrahoituslaskelman, rahoituksen (ilman arvonlisäveroja) muutoksesta laaditun laskelman vuodesta 2017 vuoteen 2018 sekä järjestämislupien vähimmäismäärät, jotka vastaavat 90 prosenttia talousarvion tavoitteellisten opiskelijavuosien määrästä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017e.)



Kuvio 7. Järjestämisluvan opiskelijavuosien vähimmäismäärät vuonna 2018. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017e.)

2.3 VOS-rahoitus ja sen vaikutuksia

2.3.1 Tiedonkeruun rakenne

Rahoituslainsäädännön mukaan ammatillisen koulutuksen järjestäjille myönnetään vuosittaista VOS-rahoitusta laskennallisin perustein. Koulutuksen järjestäjä saa lain mukaan

päittää itse, miten se käyttää saamansa rahoituksen tehokkaimmin toimintansa kehittämiseksi ja tavoitteidensa saavuttamiseksi. OKM:n toteuttama rahoituslaskenta pohjautuu koulutuksen järjestäjien ilmoittamiin tietoihin koulutuksensa taloudesta ja toiminnasta. Järjestäjätaho toimittaa valtionapuviranomaiselle rahoituksen suuruuden määrittämiseksi vaadittavan informaation sekä muut kustannuksia ja toiminnan laajuutta koskevat tarpeelliset tiedot. (Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta 1705/2009, 58 §.)

Lainsäädännöllisten uudistusten koulutusrahoitusmalliin tuomat muutokset johtavat uudistuksiin myös tiedonhankinnassa ja siinä, mitä tietoja kootaan. Reformin seurauksena esimerkiksi kustannustietojen kerääminen yksinkertaistuu. Uudessa systeemissä tarvittavat tiedot saadaan Opetushallituksen ja Tilastokeskuksen ylläpitämistä järjestelmistä. Tilastokeskuksen tietokannat sisältävät tässä mallissa tarpeellisen informaation jo valmiiksi. Valtionrahoituksen määrittämiseen vaadittavat tiedonkeruut toteutetaan uudessa systeemissä sähköisiä järjestelmiä hyödyntämällä. Nämä järjestelmät ovat Opetushallituksen alaisuudessa. Keskeinen tavoite on pystyä siirtämään informaatiota mahdollisimman reaaliaikaisesti järjestelmien välillä. Tällöin ei tarvita enää erillisiä tiedonkeruutoimenpiteitä, jolloin niihin liittyvä manuaalinen työ vähenee. Siirtymävaiheessa opiskelija- vuosia koskevassa tiedonhankinnassa käytetään Opetushallituksen muokattuja tiedonkeruulomakkeita ja tiedonsiirtoja. (HE 39/2017, 129.)

Vuodesta 2018 lähtien toteutuneita kustannus- ja tulotietoja kerätään rahoituspäätösten valmistelua ja kustannusten seurantaan varten sekä rahoitusjärjestelmän kehittämiseksi uuden lainsäädännön ja sen tavoitteiden mukaisesti. Toteutuneet opiskelijavuodet ja tutkin- totiedot saadaan jatkossa KOSKI-tietopalvelusta. Ammatillisen koulutuksen opetuskus- tannusten ja tulojen tiedonkeruun rakenne on seuraava:

Tulot ja menot ilmoitetaan järjestäjäkohtaisesti Opetushallituksen lomakkeella 1 (liite 2). Ilmoitettavia menoja ovat yhteiset kustannukset, majoitus, opiskelijaruokailu, oppisopi- muskoulutuksessa maksettavat opintoetuudet, omien toimitilojen ylläpitokulut, vuokrat ynnä muut kustannukset, jotka jaetaan henkilöstö- ja muihin kuluihin sekä poistoihin. Oppisopimuskoulutuksessa ilmoitetaan erikseen työnantajalle maksetut koulutuskor- vaukset, koulutuksen järjestäjän muun kuin VOS-rahoituksen piiriin kuuluvan toiminnan tulot ja menot, arvonlisäverot sekä investoinnit. Järjestäjätahon tasetietoja kysytään, kun koulutus on järjestäjänsä päätoimiala. Tasetiedot ilmoitetaan kirjanpitolain tasekaavan mukaan.

Opetustoiminnan kustannukset ilmoitetaan erikseen seurantaryhmäkohtaisesti Opetushallituksen lomakkeella 2 (liite 3). Seurantaryhmiä ovat oppilaitosmuotoinen ammatillinen koulutus, oppisopimuskoulutus ja vankilaopetus. Eriteltäviä tulolajeja ovat työnantaja- ja opiskelijamaksut sekä muut tulot. Menokategorioita ovat henkilöstömenot, poistot sekä muut käyttömenot. Yhteisiä kustannuksia ei sijoiteta opetuskuluihin. Kustannuksiin ei sisällytetä erillisillä valtionavustuksilla rahoitettaviin hankkeisiin liittyvän opetustoiminnan kustannuksia. Yhteisiä kustannuksia ei jyvitetä opetuskustannuksiin järjestäjän toimesta. VOS-toimintaan kohdistuvissa tuloissa ilmoitetaan opiskelijoilta- ja työnantajilta henkilöstökoulutuksesta perittävät maksut sekä muut tuotot.

Opetuskustannukset ja -tulot jaetaan Opetushallituksen seurantaryhmittelyn mukaisesti kustannusryhmittäin, koulutusaloittain ja tutkintotyypeittäin (liite 4). Tulot ja kustannukset ilmoitetaan arvonlisäverottomina. Arvonlisäveroa ei sisällytetä muihin kustannuskohtiin järjestäjä- ja seurantaryhmäkohtaisissa lomakkeissa. Kunnalliset ja yksityiset järjestäjätahot ilmoittavat arvonlisäverotiedot. Järjestäjän tulee la ilmoituksessaan valtionosuustoiminnan ja muun toiminnan arvonlisäverot. (Opetushallitus 2017b.)

2.3.2 Perusrahoituksen laskenta

Perusrahoitus määrätään OKM:n antamalla suoritepäätöksellä järjestäjän tavoitteeksi asetetun opiskelijavuosimäärän perusteella. Opiskelijavuosi on ohjattu opiskelujakso, jonka aikana opiskelija osallistuu hänelle laaditun henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen suunnitelman (HOKS) mukaisesti koulutuksen järjestäjän tarjoamaan, eri oppimisympäristöissä tai työpaikalla järjestettävään opetukseen, joka perustuu oppi- tai koulutussopimukseen. Opiskelijavuosi vastaa pituudeltaan kalenterivuotta, ja siihen sisältyy neljän viikon loma-aika. Koulutuksen järjestäjällä on velvollisuus tunnistaa opiskelijan aiemmin hankkima osaaminen, josta ei kerry perusrahoitusta.

Perusrahoituksessa huomioidaan tutkintokohtaiset kulut, tutkintojen tyypit sekä muut koulutuksen kustannustasoon olennaisesti vaikuttavat seikat, kuten erityistuki, majoitus, henkilöstö- ja työvoimakoulutus sekä vankilassa järjestettävä opetus. Ammatillisen koulutuksen tutkintorakenteeseen liitetyt tutkinnot jaetaan viiteen kustannusryhmään (liite 4) keskimääräisten tutkinnon järjestelykulujen perusteella. Yhteenveto perusrahoituksen painokertoimesta on esitelty taulukossa 3.

Taulukko 3. Perusrahoituksen painokertoimet. (Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteista 682/2017.)

Kustannusryhmät	1	2	3	4	5	VALMA	TELMA	Muu ammatillinen koulutus	Opiskeluvalmiuksia tukevat opinnot
Kustannusryhmien painokertoimet	0,69	0,99	1,24	1,61	2,33	1,98	1,98	1,17	1,38
Tutkintotyyppi painokertoimet									
perustutkinto	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00				
ammatti- ja erikoisammattitutkinto	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72				
Erityistuen järjestämisen korotuskertoimet									
erityistuki	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,90			
vaativa erityistuki	2,03	2,03	2,03	2,03	2,03	1,98			
vaikeasti vammaisten opiskelijoiden osalta	4,11	4,11	4,11	4,11	4,11	4,58			
henkilökohtainen koulunkäyntiavustaja	9,20	9,20	9,20	9,20	9,20	10,94			
Majoituksen korotuskertoimet									
majoituksen järjestämisen korotuskerroin	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44				
sisäoppilaitosmuotoinen koulutus	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58				
vaativa erityistuki	1,86	1,86	1,86	1,86	1,86				
Henkilöstö-, vankila-, työvoimakoulutuksen kertoimet									
Ammatillisesta koulutuksesta henkilöstökoulutus	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00				
henkilöstökoulutuksena koulutus	-0,50	-0,50	-0,50	-0,50	-0,50				
vankilaopetus	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90				
työvoimakoulutus	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35				

Perusrahoituksessa myönnetty suoritemäärä saadaan kertomalla tavoitteeksi asetettu opiskelijavuosimäärä järjestäjäkohtaisesti määritetyllä painokertoimella. Painokerroin lasketaan jakamalla painotettu opiskelijavuosimäärä varainhoitovuotta edeltävää vuotta edeltäneen vuoden toteutuneella opiskelijavuosimäärällä. Painotettu opiskelijavuosimäärä saadaan laskemalla yhteen varainhoitovuotta edeltävää vuotta edeltäneeltä vuodelta opiskelijamäärä, kustannusryhmien, eri tutkintotyyppien, oppisopimuksella järjestettävän, valmentavan sekä muun ammatillisen opetuksen, opiskeluvalmiuksia tukevien opintojen, erityisen tuen ja majoituksen järjestämisen, henkilöstö- ja työvoimakoulutuksen, ammatti- ja erikoisammattitutkinto-opetuksen, muun ammatillisen koulutuksen sekä vankilaopetuksena järjestetyn koulutuksen toteutuneet opiskelijavuodet kategoriakohtai-

silla painokertoimilla kerrottuna (taulukko 3). (Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteista 682/2017, 2 luku 9 §.) Liitteessä 5 esitellään esimerkki järjestäjän perusrahoituksen laskennasta. (Opetushallitus 2018, 40.)

Tutkintokoulutuksen opiskelijavuosien kustannusryhmät määrätään suoritettavan tutkinnon mukaan. Mikäli opiskelija aikoo suorittaa vain osia tutkinnosta, kustannusryhmän määrittää se tutkinto, johon suoritettavat osiot kuuluvat. Jos tutkinnon osat kuuluvat eri kustannusryhmiin tai ne voivat kuulua useampaan eri kustannusryhmää edustavaan tutkintoon, opiskelijavuodet sijoitetaan opintosuoritusten mahdollistamista ryhmistä alimman, kuitenkin aina vähintään kustannusryhmän 2 mukaisesti. Jos suoritettavana on valmentava koulutus, opiskelijavuoden painokerroin on 1,98. Opiskelijavuosia painotetaan opiskelunvalmiuksia tukevien opintojen mukaisella kertoimella sinä aikana, kun opiskelija suorittaa pääasiassa valmiustaitojen parantamiseen tähtäviä opintoja. Edellä mainitulla perusteella tapahtuva painotus voi kuitenkin olla voimassa enintään 0,5 opiskelijavuoden ajan. (Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteista 682/2017, 2 luku 3 §.)

Tutkinnon osan kustannusryhmä määritetään sen mukaan, mihin tuo osa tutkinnon perusteiden mukaisesti kuuluu. Ammatillisessa koulutuksessa tutkinnon yhteiset osat kuuluvat kustannusryhmään 1. Jos tutkinnon osa voi periaatteellisella tasolla sijoittua useampaan kustannusryhmään, ryhmä määräytyy opiskelijan suorittaman tutkinnon mukaan. Jos tarkoitus on suorittaa vain yksittäisiä osia tutkinnosta, ne kuuluvat kustannusryhmään 1. (Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteista 682/2017, 2 luku 4 §.)

Perusrahoituksessa tutkintotyyppien ja oppisopimuksella järjestettävän ammatillisen perustutkintokoulutuksen painokerroin on 1,0. Ammatti- ja erikoisammattitutkintokoulutuksen painokerroin on 0,72. (Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteista 682/2017, 2 luku 5 §.)

Erityistukea myönnetään opiskelijalle silloin, kun hän tarvitsee pitkäaikaista tai säännöllistä oppimisen tukea oppimisvaikeuksien, sairauden, vamman tai muun perusteeksi kelpaavan syyn vuoksi. Tutkinto tai tutkinnon osa katsotaan erityistukea saaneen opiskelijan

suorittamaksi, jos tuen antamista koskeva päätös on suorittamispäivänä voimassa. Eri-tyistuen organisoinnin korotuskerroin on ammatillisessa tutkintokoulutuksessa 0,53 ja valmentavassa koulutuksessa 0,90. Vaativan erityistuen järjestämisen korotuskerroin on tutkintokoulutuksessa 2,03 ja valmentavassa 1,98. Vaikeasti vammaisten opiskelijoiden tukemisesta saatava korotuskerroin on tutkintokoulutuksessa 4,11 ja valmentavassa 4,58. Jos opetuksen organisointi edellyttää, että opiskelijalla on henkilökohtainen koulunkäyntiavustaja, korotuskerroin on tutkintokoulutuksessa 9,20 ja valmentavassa koulutuksessa 10,94. (Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteista 682/2017, 2 luku 6 §.)

Majoitusjärjestelyjen korotuskerroin on ammatillisessa koulutuksessa 0,44. Sisäoppilaitosmuotoisessa koulutuksessa kerroin on 0,58 ja vaativan erityisen tuen yhteydessä järjestettävässä majoituksessa 1,86. Opiskelijavuosia painotetaan majoitusjärjestelyjen korotuskertoimilla siltä ajalta, kun opiskelijan oikeus asua oppilaitoksen asuntolassa on voimassa. (Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteista 682/2017, 2 luku 7 §.)

Henkilöstökoulutuksen vähennyskerroin on $-1,0$. Jos koulutusta järjestetään henkilöstökoulutuksena, vähennyskerroin on $-0,50$. Vankilaopetuksen korotuskerroin on 0,90 ja työvoimakoulutuksen 0,35. (Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteista 682/2017, 2 luku 8 §.)

2.3.3 Suoritus- ja vaikuttavuusrahoituksen laskenta

Suoritusrahoitus määrätään koulutuksen järjestäjien saavuttamien tutkintosuoritusten perusteella. Suoritusrahoituksessa huomioidaan kustannusryhmien ja tutkintotyyppien sekä erityisen tuen järjestämisen kertoimilla painotettujen osasuoritusten pisteet ja varainhoitovuotta edeltävää vuotta edeltäneen vuoden suoritukset. Suoritusrahoituksen määrä on sitä suurempi, mitä tehokkaammin opintoja läpäistään.

Suoritusrahoituksen myöntöperusteena käytettävä suoritemäärä lasketaan tutkinnon osien perusteella. Ne painotetaan kustannusryhmien ja tutkintotyyppien kertoimilla. Tutkintojen perusteella määräytyvä suoritemäärä saadaan laskemalla yhteen kustannusryhmien ja tutkintotyyppien mukaisilla kertoimilla painotetut tutkinnot, jotka kerrotaan luvulla 72,

jos suorittaja on tutkinto-opintoja aloittaessaan ollut vailla perusasteen jälkeistä ammatillista tutkintoa. Muutoin ne kerrotaan luvulla 18. Erityistuen järjestämisen kertoimilla painotetut tutkinnot kerrotaan luvulla 72. (Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteista 682/2017, 2 luku 10 §.) Suoritusrahoituksessa tutkintotyyppien ja oppisopimuksella järjestettävän ammatillisen perustutkinto-opetuksen painokerroin on 1,0. Ammatti- ja erikoisammattitutkintojen painokerroin on 0,36. Liitteessä 6 esitellään esimerkki järjestäjän suoritusrahoituksen laskennasta. (Opetushallitus 2018, 42.)

Vaikuttavuusrahoitus kannustaa painottamaan koulutusaloja, joilla on tarvetta työvoimalle, vaalimaan koulutuksen työelämävastaavuutta ja laatua sekä tarjoamaan edellytyksiä jatko-opintojen suorittamiseen. Kaksi kolmannesta vaikuttavuusrahoituksesta myönnetään opiskelijoiden työllistymisen ja jatko-opintoihin siirtymisen perusteella, kuudes osa myönnetään opiskelijapalautteen ja loppuosa työelämäpalautteen perusteella. (Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteista 682/2017, 3 luku 11 §.)

3 Ammatillisen koulutuksen uudistus Riveriassa

3.1 Organisaation muutosprosessista

Suurissa organisaatioissa johdon laskentatoimen muutoksia koordinoi yleensä keskushallinto eli organisaation ylin johto. Se tunnistaa muutostarpeen, suunnittelee muutoksen sekä organisoi ja valvoo sitä. Hierarkiassa johdon alapuolelle sijoittuvien liiketoimintayksiköiden rooli on esittää tarvittavia muutoksia valmiiseen konseptiin. Muutoksen läpivieminen vaatii sitoutuneen projektiryhmän asettamista. Kaikilla muutokseen osallistuvilla pitäisi olla samanlainen käsitys prosessin päämäärästä ja tavoitteista. Prosessin onnistuminen riippuu siitä, kuinka hyvin edeltävien vaiheiden pohjatyö on tehty. Muutosprosessin tyypillisiä ongelmia ovat muutosvastaisuus, ajan ja resurssien rajallisuus, johtamispulmat, suunnittelun puutteellisuus sekä viestinnälliset ongelmat. (Partanen 2007, 343.)

Yksi tunnetuimmista muutoksenhallinnan malleista on Lewinin malli, jonka on esittänyt Kurt Lewin 1950-luvulla. Malli sisältää kolme peräkkäistä vaihetta, jotka ovat vapauttaminen, muutos ja vakiinnuttaminen. Lewinin mukaan liiketoiminnan kehittämisprojekti kannattaa jakaa vaiheisiin kokonaisuuden hahmottamisen kannalta. Kehitysprojektin voidaan ajatella alkavan valmisteluvaiheella, jossa kartoitetaan kehitettävän organisaation nykytilaa. Tässä vaiheessa selkiytetään muutostarvetta ja varmistetaan, että projektilla on johdon tuki. Tämän jälkeen seuraa suunnitteluvaihe, joka vastaa Lewinin vapauttamisvaihetta. Siinä keskitytään muutoksen valmisteluun, yhteisen vision luomiseen ja vanhojen toimintatapojen purkamiseen. Ensimmäisenä tehtävänä on selkeyttää projektin kehitysvisio ja määrittellä tavoitteet. Tämän jälkeen voidaan suunnitella keinoja tavoitteisiin pääsemiseksi. Sitten laaditaan projektin suunnitelma, perustetaan sille organisaatio ja luodaan pohja onnistuneelle toteutukselle. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 28.)

Toteutusvaiheessa tapahtuu varsinaisten toimintatapojen muutos. Muutoksen toimeenpano riippuu edeltävien vaiheiden pohjatyöstä ja siitä, kuinka suurelta osin muutos pystytään toteuttamaan oppimiseen ja osallistumiseen perustuvana. Tämä vaihe sisältää muutosten käytännön toteutuksen ja siihen liittyvän koulutuksen. Pitkissä muutoksissa toteutus on syytä jaotella välietappeihin. Toteutusvaiheessa korostuu myös motivoinnin ja viestinnän merkitys. Riittävän kattava tiedottaminen on yksi muutosten onnistumisen olennaisimmin liittyvistä seikoista. Tässä vaiheessa myös koetellaan projektinhallinnan ja ohjauksen pätevyyttä. Kehittämistoimenpiteiden toteuttamisen jälkeen on aika päättää projekti ja vakiinnuttaa muutokset osaksi arkipäiväistä toimintaa. (Lindström & Leppänen 2002, 303–4.)

John P. Kotter on arvioitu erääksi 1990-luvun tunnetuimmista muutoksenhallinnan asiantuntijoista. Hän on esitellyt Lewinin mallia tarkemman kahdeksanvaiheisen jaon. Hän jakaa kehitysprojektit toisiaan sarjaisesti seuraaviin tavoitteisiin ja tehtäviin, joiden kaikkien on täytävä, jotta projekti on toteutettavissa menestyksekkäästi. Kotterin mallissa painotetaan yhteisen vision luomista, johdon sitoutumista ja henkilöstön valtuuttamista. (Lanning ym. 1999, 17.)

Kotterin muutosprosessiin kuuluu kahdeksan vaihetta, joihin lukeutuvat muutoksen kii-reellisyyden ja välttämättömyyden toteaminen, ohjaavan tiimin perustaminen, vision ja strategian laatiminen, muutoksen tiedottaminen, henkilöstön valtuuttaminen visiota to-

teuttavaan toimintaan, lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen, parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen sekä päivitettyjen toimintatapojen juurruttaminen yrityksen kulttuuriin. Neljän ensimmäisen vaiheen tehtävänä on purkaa kalkkeutunutta lähtötilannetta. Kolmen seuraavan askeleen myötä otetaan käyttöön uudet toimintamallit, ja viimeisen vaiheen tehtävänä on juurruttaa muutokset. Menestyksekään muutoksen toteuttaminen edellyttää Kotterin mukaan kaikkien vaiheiden läpikäymistä edellä kuvatussa järjestyksessä. (Kotter 1996, 19.)

Eräs 1990-luvun muutoksenhallinnan klassikoista on Beerin, Eesenstatin ja Spectorin malli. Heidän niin kutsuttua kriittistä polkuaan seuraamalla sitoutuminen, osaaminen ja koordinaatio saadaan aikaan muutoksessa. Kriittinen polku on kuusivaiheinen ja korostaa konkreettisten ongelmien ratkaisemista. Koko henkilöstön roolit, vastuut ja suhteet rakennetaan niin, että ne tukevat tärkeimpiä kilpailukykyyn liittyviä tavoitteita. Lisäksi henkilöstö valtuutetaan toimimaan aktiivisesti tavoitteisiin pääsemiseksi. (Lanning ym. 1999, 17.)

Mallin ensimmäisessä vaiheessa yrityksen ongelmia käsitellään yhdessä sitoutumisen aikaansaamiseksi. Tämän jälkeen kehitetään yhteinen visio siitä, miten kilpailukykyä saadaan lisättyä. Kolmannessa vaiheessa ajetaan visiolle yksimielisyyttä ja edistetään yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Seuraavaksi levitetään muutosajatusta koko organisaatioon, mutta vältetään tuputtamasta ideoita ylhäältä alaspäin. Viidennessä vaiheessa aikaansaadut muutokset vakiinnutetaan uusilla toimintatavoilla ja rakenteilla. Viimeisessä vaiheessa seurataan kehitystä ja tarvittaessa muokataan muutosstrategiaa muuttuneiden olosuhteiden ja uuden tiedon perusteella. Tämä malli painottuu muutoksen käytännön toteutukseen ja korostaa henkilöstön aktiivisuutta ja valtuuttamista. (Lanning ym. 1999, 17–19.)

Vaiheittaisesti esitettynä muutosmalli tyypillisimmillään on seuraavanlainen: Ensin hahmotetaan yhteinen näkemys strategiasta ja arvioidaan toiminnan nykytasoa. Tämän myötä voidaan analysoida, mitä muutoksia tarvitaan. Sen jälkeen on tunnistettava uudistusten vaatimat kompetenssitarpeet ja kartoitettava organisaation nykyinen osaamistaso. Sitten suunnitellaan ja toteutetaan kehittämistoimenpiteet sekä parannetaan osaamista. Lopuksi arvioidaan projektin tulokset.

Muutosstrategian selkeyttäminen tapahtuu muutoksen peruskysymyksiin vastaamisen avulla: mitä organisaatiotasoa muutos koskee, minkä on muututtava ja miksi, miten muutos toteutetaan, mitä muutoksella saadaan aikaan, mitä muutos edellyttää eri työntekijöiltä ja miten muutos vaikuttaa eri henkilöstöryhmiin.

Muutosprojektin mallin vaiheissa on tiedostettava ja viestittävä muutostarpeen olemassaolo. Tämän jälkeen valitaan projektiryhmä, joka hahmottelee strategian ja asettaa tavoitteet muutosprosessille. Strategiasta informoidaan organisaation jäseniä ja valitut toimenpiteet motivoidaan sekä voimaannutetaan muutoksen toteuttajat. Tämän jälkeen pyritään saamaan aikaan näkyviä parannuksia, ja sitten on aika esittää välitulokset. Viimeisessä vaiheessa keskitytään muutoksen vakiinnuttamiseen ja ylläpitoon pyrkimyksenä sopeuttaa muutos organisaation kulttuuriin.

Muutoksen tavoitteellinen johtaminen edellyttää muutostarpeen tiedostamista ja hyvin valittua muutosstrategiaa. Muutoksen johtamisessa on tärkeä saada aikaan jatkuvan muutoksen ilmapiiri, organisaatioon tulisi luoda oppimista tukevia toimintamalleja. (Partanen 2007, 305.)

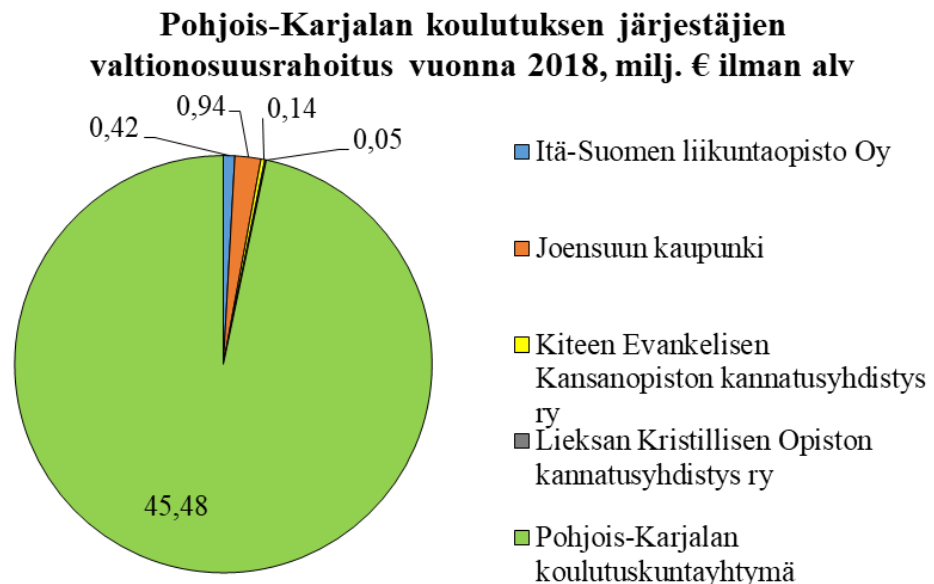
Kun muutoksen johtamista tarkastellaan jatkuvan kehittämisen näkökulmasta, on olennaista seurata muutoksen edistymistä projektijohtamismallien ja erilaisten suoritusmittareiden avulla. Suoritusmittarit tulisi päättää jo kehittämisprojektin alussa, jotta muutoksen vaikutuksia voidaan arvioida luotettavasti. Muutosprojektin osa-alueet jäsennetään tämän näkökulman mukaan esimerkiksi seuraavasti: Ensin hahmotetaan muutosvisio. Sitten luodaan projektille arvot ja tavoitteet. Tämän jälkeen varmistetaan, että muutokseen osallistuvilla on sen läpivientiin tarvittava osaamisen ja tarjotaan heille motivoivia kannustimia. Käytettävissä olevien resurssien hyödyntäminen optimoidaan mahdollisimman hyvin. Näiden askelten jälkeen muutos voidaan toteuttaa käytännössä.

Kompetenssien johtamista painottava muutosmalli korostaa strategian ymmärrettävyyttä, henkilöstön sitoutumista osaamisen kehittämiseen ja osaamisen kehittymisen seurantaan. Johdon tehtävänä on asettaa erilaiset muutoshankkeet tärkeysjärjestykseen. Priorisointi perustuu arvioon, millä muutoksilla on suurimmat vaikutukset taloudellisten ja muiden liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutumiseen. (Partanen 2007, 303–4.)

Taloushallinto-organisaation uudistamisen haaste koskee hallinnon organisointia ja controllerin roolin muuttumista. Taloushallinnon perustoimintojen keskittäminen palvelukeskuksiin ja controllerien sijoittaminen liiketoimintaorganisaatioon on taloushallinnon uudistumisen peruslähtökohta. Controllerien roolinmuutos edellyttää vahvaa liiketoimintaosaamista, analyyttisiä ongelmanratkaisutaitoja, kommunikointi- ja ihmissuhdetaitoja sekä johdon tietotarpeiden ymmärtämistä. Controllerilta edellytetään erityisesti välintu-
lemisen kykyä eli taitoa tarjota uusia näkökulmia, suunnata keskustelua, muodostaa kokonaisnäkemys sekä valmiutta kyseenalaistaa ja haastaa totunnaistuneet ajatustavat ja toimintamallit. (Partanen 2007, 399.)

3.2 Ammatillisen koulutuksen järjestäjä Riveria

Maakunnan suurin koulutuksen järjestäjä, Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä, perustettiin vuonna 1964. Ammatillisen koulutuksen reformin myötä organisaation uudeksi nimeksi annettiin Riveria. Se tarjoaa koulutusta kaikkiaan neljäntoista paikkakunnan alueella. Organisaation osuus koulutuksen järjestäjille suunnatusta VOS-rahoituksesta on noin kolme prosenttia (kuvio 8, liite 1).



Kuvio 8. Pohjois-Karjalan koulutuksen järjestäjien VOS-rahoitus vuonna 2018. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017e.)

Järjestämisluvan mukaan Riveria järjestää ammatillista perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoihin johtavaa opetusta, oppisopimus- ja työvoimakoulutusta, henkilöstövalmennusta, kansanopisto- ja kesäyliopistokursseja sekä muuta koulutusta (sis. mm EU-projektien koulutukset). Lisäksi tutkintoja ja koulutuksia on lupa järjestää myös muualla Suomessa.

Organisaation ulkoisia asiakkaita ovat opiskelijat, työ- ja elinkeinoelämä, jatko-opiskelu- paikkoja tarjoavat laitokset, rahoittajat sekä viranomaistahot. Opiskelijoiden päämääriä ovat työpaikka ja ammatillinen toimeentulo. Ulkoisten asiakkaiden tavoitteisiin kuuluvat osaavan työvoiman rekrytointi ja jatko-opintokelpoisuuden mahdollistaminen. Organisaation sisäiseen asiakaskuntaan kuuluu oppilaitos omistajineen ja luottamushenkilöineen.

Aikavälillä 1.1.2013–31.7.2016 ammatillisesta peruskoulutuksesta valmistuneista opiskelijoista noin kaksi kolmannesta on saanut työtä ja 8,6 prosenttia on jatkanut opintojaan. Vuonna 2017 oppilaitoksessa oli noin 4 740 ammatillisen peruskoulutuksen opiskelijaa, 769 muussa koulutuksessa opiskelevaa sekä 712 oppisopimuskoulutettavaa. Koulutuskuntayhtymästä valmistui tuolloin yhteensä 1848 ammatillisen perustutkinnon suorittanutta. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017a, 8.)

Toimintatuotot koostuvat valtion rahoittaman maksuttomista arvonlisäverottomista koulutuksista ja maksullisista palveluista. Taloudellinen tilanne vuonna 2017 oli seuraavanlainen (milj. euroa) (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017b, 107–13):

Toimintatuotot	60,25
Investoinnit	3,60
Rakentaminen	1,96
Muut investoinnit	1,64
Taseen loppusumma	97,36
Peruspääoma	12,34
Oma pääoma	61,57

3.3 Reformin vaikutus Riveriaan

Reformissa uudistuva rahoituslainsäädäntö muuttaa Riverian toiminnan perustan. Rahoitusmalli vastaa yhden isoksi luokiteltavan koulutuksen järjestäjän kokonaistuloa. Valtion

leikkausten vuoksi talous tiukkenee. Vuosina 2015–17 valtion toisen asteen ammatilliseen koulutuksen kohdistamien leikkausten määrä oli noin 15 prosenttia eli yli 200 miljoonaa euroa. Vuonna 2017 tehtiin suurimmat leikkaukset: kaikkiaan 190 miljoonaa euroa.

Entiseen kuntayhtymään kohdistui tästä leikkauksia lähes 9 miljoonaa euroa eli 4,74 prosenttia valtionosuuden leikkauksesta. Vuodesta 2010 lähtien kuntayhtymän tulorahoitus on vähentynyt yhteensä noin 28,5 miljoonaa euroa. Henkilöstömäärää on vähennetty 244 henkilöä vuodesta 2014 vuoteen 2017 (taulukko 4).

Taulukko 4. PKKY:n valtionosuuden leikkaukset vuosina 2014–17, €.

Vuodet	2013	2014	2015	2016	B2017	Muutos
Ammatillisen peruskoulutuksen järjestämislupa		-20	-220	-220		-460
Rahoituksen leikkaus		-1,50 %	-2,70 %	-4,10 %	-13,50 %	-21 %
Toimintatuotot	83 493 607	78 208 853	73 148 215	68 201 509	58 967 212	-24 526 395
Toimintakulut	73 093 451	69 986 685	66 770 740	61 445 214	57 052 911	-16 040 540
Tilikauden tulos	5 747 722	2 907 730	883 638	830 043	-3 405 200	-9 152 922
Henkilöstömäärä	1 024	967	921	859	780	-244
Bruttoinvestoinnit	6 325 693	6 566 543	5 845 894	5 718 137	10 976 000	4 650 307

Vuonna 2018 Opetus- ja kulttuuriministeriön järjestämisluvan sai 143 koulutuksen järjestäjää. Riverian opiskelijavuosien vähimmäismääräksi vahvistettiin 4815. Organisaation osuus VOS-rahoituksesta on 45,48 miljoonaa euroa eli noin kolme prosenttia (liite 1). Opetus- ja kulttuuriministeriöstä saadaan järjestämisluvan perusteella perusrahoitus ilman hakemusta. Strategiarahoitusta ja muita avustuksia myönnetään erillisten hakemusten perusteella. Järjestämisluvan rahoituksessa on kolme elementtiä: perus-, suorite- ja vaikuttavuusrahoitus. Perusrahoitus määrätään opiskelijamäärän ja suoriterahoitus suoritettujen tutkintojen ja tutkinnon osien määrän perusteella Vaikuttavuusrahoituksen suuruuden sanelevat opiskelijoiden työllistyminen ja jatko-opintoihin sijoittuminen sekä heiltä kerätty palaute. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017a, 14.)

Ennen reformia kuntayhtymän toiminta oli rahoitettava perussopimuksen sanelemalla yksikköhinnalla, jossa valtio peri kunnilta asukasluvun perusteella vakioidun kuntaosuuden ja maksoi koulutuksen järjestäjälle yksikköhinnan mukaisen rahoituksen. OKM myöntää koulutukselle järjestämisluvan sekä ohjaa ammatillisen peruskoulutuksen vuotuista enimmäisopiskelijamäärää (rahoituksen enimmäistasoa) ja opiskelijakohtaista yksikköhintaa

koulutuslakohtaisesti. Opetus- ja muiden palvelujen myynti sekä muu toiminta on rahoitettu tuotoilla ja avustuksilla. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2017a, 14.)

Yksikköhintojen lisäksi opiskelijamäärät ovat vähentyneet sen takia, että vuodesta 2014 lähtien valtio on leikannut kuntayhtymän perustutkintojen vuotuista kokonaisopiskelijamäärää 460:llä (taulukko 4). Iso vähennys on tehty työvoima- sekä oppisopimuskoulutuksissa. Suoritusperusteisessa rahoitusmallissa opiskelijamäärä tuo vain puolet rahoituksesta, toisen puolen tuovat tutkinnot ja tutkintojen osat sekä työllistyminen ja jatko-opinnot yhdessä. Uudistuksen myötä muiden koulutuksen järjestäjien toiminnan tuloksellisuus vaikuttaa siis Riverian rahoitukseen. VOS-rahoitus myönnetään koulutuksen järjestäjälle, joka kohdentaa rahoituksen parhaaksi katsomallaan tavalla.

Riveriaa on uudistettu vuodesta 2018 lähtien, ja prosessi jatkuu yhä. Kuntayhtymä on keskitetty yhteen oppilaitokseen, joka myöntää tutkinnot ja koulutukset yhden järjestämisluvan mukaisesti. Tutkintotoimikunnat ja ammattiosaamisen näyttöelimet lakkaavat. Tutkinnoista tulee oppilaitoksen saamien tulojen keskeinen peruste, ja samalla tutkintojen määrä vähenee 164:ään. Toiminnallisella tasolla on luotu yksilöllinen opintopolku kaikille, ja haku on muutettu ympärivuotiseksi. Opiskeluaikoja on pyritty lyhentämään luomalla edellytyksiä tunnistaa opiskelijoiden aikaisempaa osaamista aiempaa paremmin. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen määrää on lisätty (oppi- ja koulutussopimus), ja opiskelijoille on alettu tarjota mahdollisuutta tehdä opintosuorituksia käytännön työtehtävissä tapahtuvien näyttöjen kautta. Opiskelijoiden osaamisen arvioinnissa toteutetaan jaetun asiantuntijuuden periaatetta, eli opettaja ja työelämän edustaja arvioivat suorituksia yhdessä. Näin opettajan työ monipuolistuu, kun hän pääsee jalkautumaan työpaikoille ja toteuttamaan opettavan sijaan enemmän valmentavaa otetta.

3.4 Strategiset tavoitteet ja tunnistetut riskit

Kuntayhtymän toiminta- ja taloussuunnitelmassa 2017–19 on todettu, että johtamisjärjestelmä ja organisaatio uudistetaan. Yhtymä muodostuu yhdestä oppilaitoksesta, joka nimettiin uudistuksen yhteydessä Riveriaksi. Sillä on kaksi maakunnallista toimialaa: teknologia sekä palvelut ja hyvinvointi. Oppilaitospalvelut tukevat palveluillaan Riverian toimialoja. Koulutusyksikköjen sijaintipaikkoja ovat Joensuussa, Kiteellä, Lieksassa, Nurmeksessa, Outokummussa ja Valtimolla. (Riveria 2018, 4.)

Rahoituksen pysyvä väheneminen ja sen perusteiden muuttuminen tulevat myös lisäämään koulutuksen järjestäjien välistä kilpailua eri alueilla. Vaikka Riveria on vahva ammatillisen koulutuksen järjestäjä ja osaamisen kehittäjä koko maakunnan alueella, kilpailun lisääntyminen on senkin kohdalla oletettavaa. Työ- ja elinkeinoelämäyhteistyö tulee tästä syystä rakentaa siten, että Riveria on osaamisen kehittämisessä ensisijainen kumppani alueen työ- ja elinkeinoelämälle.

Organisaation uudistaminen on jatkunut kaudella 2018–20. Reformi edellyttää toimintakulttuurin muuttamista. Keskeistä on uudistaa käytännön toimintatapoja, joita uudistuva johtamisjärjestelmä ja organisaatorakenne tukevat. Kehitettäviä asioita ovat toimintatapojen yhtenäistäminen sekä eri yksiköiden ja opintoalojen välisten erojen tasoittaminen. Yhtymän vahvistetussa strategiassa on ennakoitu uudistamisen tarve, joka koskee muun muassa toimintaprosessien yhtenäistämistä, uusien toimintatapojen kehittämistä, toiminnan tehokkuuden parantamista, toiminnan ja talouden sopeuttamista, opiskeluaikojen lyhentämistä sekä työelämäyhteistyön lisäämistä. Tarvetta on myös tehostaa myyntiä ja markkinointia, pyrkiä tuottamaan asiakkaille kokonaisvaltaisia koulutus- ja kehittämispalveluja sekä mahdollistaa kansainvälisyys. Uudistuksiin kuuluvat myös uuden brändin rakentaminen, työelämälähtöisyyteen valmentaminen ja kumppanuuksien edistäminen. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017c.)

Yksi valittu toimenpide ammatillisen koulutuksen lainsäädännön uudistamisen yhteydessä on organisaation rakenne- ja johtamisjärjestelmän uudistus, jonka tavoitteena on ollut vähentää merkittävästi tila- ja hallintokustannuksia. Organisaatiouudistus vaikuttaa taloushallintoon ja talouden johtamiseen. Hallinnon suhteellinen osuus kustannuksista pienenee strategiakaudella. Oppilaitoksen omistamien toimitilojen määrää karsitaan ja tilakustannusten osuutta kokonaiskustannuksista pienennetään. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017c.)

Oppimisympäristöjen osalta opiskelutapoja monipuolistetaan digitalisaation laajamittaisen toteuttamisen ja työpaikalla tapahtuvan oppimisen kautta. Näillä uudistuksilla on vaikutusta toimitilojen käytön tehostumiseen. Samalla saadaan joustavuutta ja ketteryyttä koulutuksen toteuttamiseen. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017c.)

Hallinnollisesti uudistuksessa on muodostettu yksi oppilaitos. Samalla johtamisjärjestelmää on kevennetty ja muokattu joustavammaksi. Prosesseja on yhdenmukaistettu ja kehitetty toimivammiksi. Johtohenkilöstön tehtäväkuvia on päivitetty, ja sen toimintatapoja on muokattu tiimimäisiksi. Uudessa mallissa yksi esimies saa alaisuuteensa 25 henkilön tiimin. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017c.)

Tunnistetut strategiset riskit liittyvät työssäoppimispaikkojen saatavuuteen, toimintatapojen uudistamiseen ja rahoituksen ennakoimattomuuteen. Toimintaympäristöstä aiheutuvia ulkoisia riskejä ovat työpaikkojen valmiudet olla mukana järjestämässä laadukasta koulutusta, opiskelijavuosien suunnittelun mukainen toteutuminen, nykyistä laajemmin laadukasta työpaikalla oppimista eri muodoissaan myös kumppanuuksien ylläpitämisessä tai työelämän odotuksiin ja tarpeisiin vastaamisessa epäonnistuminen. Aikuiskoulutuksen vähentäminen tulevaisuudessa ja koulutuksen hyytyminen maakunnan eri osissa ovat myös mahdollisia riskejä. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017c.)

Kun rahoitus vähenee reformin takia, on vaikea tehdä uudistuksia niin, että koulutuksen laatu ja kustannustehokkuus kyetään säilyttämään. Jatkuvat leikkaukset vähentävät toimintakykyä ja heikentävät mainetta sekä vaikuttavat tulevaisuudessa taloudelliseen asemaan. Tämä voi johtaa myös riittävän kehittämisen ja henkilöstön työhyvinvoinnin laiminlyöntiin. Opiskelijamäärien vähentyminen ja siitä aiheutuva opiskelijavuosimäärän pieneneminen voivat johtaa perusrahoituksen vähenemiseen. Rahoituksen perusteiden muuttuminen tulee myös lisäämään koulutuksen järjestäjien välistä kilpailua – eli muiden koulutuksen järjestäjien toiminnan tuloksellisuus vaikuttaa Riverian rahoitukseen. Talousarvion ennakoitavuus heikkenee, kun ei ole varmuutta tietää tutkintosuoritusten taita, työllistymisen määrää ja muiden koulutuksen järjestäjien toiminnallista tehokkuutta. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017c.)

Sisäisinä riskeinä on olemassa opetuksen toteutuksen epäonnistuminen uusien pedagogisten menetelmien käyttöönottamisessa sekä henkilöstön osaamisen, motivaation ja työssäjaksamisen ylläpitäminen tilanteessa, kun toteutustapa muuttuu ja taloustilanne tiukkenee. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017a, 20.)

4 Muutokset Riverian taloushallinnossa

Uuden lain mukaisen rahoitusmallin käyttöönotto on vaatinut Riverialta taloushallinnon muutosta. Muun muassa ohjaus-, rahoitus- ja tutkintojärjestelmän sekä toimintaprosessien ja tiedonkeruun uudistukset ovat olleet välttämättömiä. Lisäksi kuluja on pitänyt su-pistaa toiminnan tehostamisen avulla.

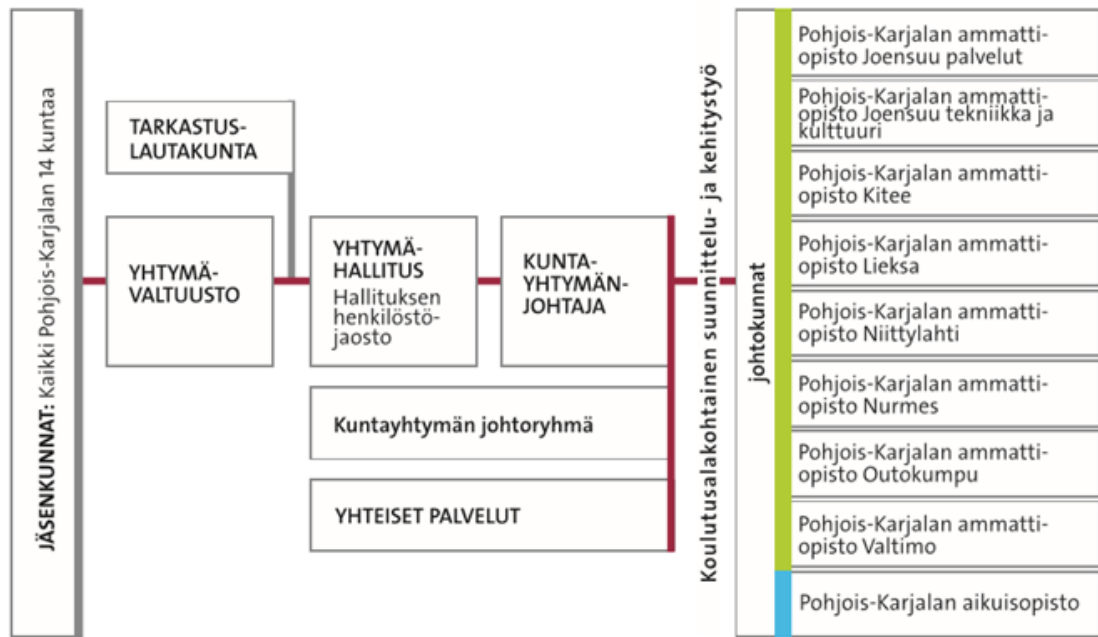
4.1 Johtamisjärjestelmän rakenne

Tässä luvussa kuvataan johtamisen rakennemalleja sekä johtamisjärjestelmän sisältöjä ja uudistuksia.

4.1.1 Johtaminen ennen organisaation uudistusta

Ennen vuotta 2018 PKKY:n luottamushenkilöistä kootun johdon muodostivat valtuusto, hallitus, hallituksen henkilöstö, tarkastuslautakunta sekä johtokunnat (kuvio 9). Johdon oli päätöksenteon ja kokonaisvastuun kantamisen lisäksi valvottava kuntayhtymän ja sen yksiköiden toiminnallista tuloksellisuutta. Valtuustoon kuului perussopimuksen mukaan 54 jäsentä. Sen ylimpiä toimihenkilöitä olivat puheenjohtaja, varapuheenjohtaja ja toinen varapuheenjohtaja.

Kuntayhtymän hallituksessa oli yksitoista jäsentä. Hallituksessa ja henkilöstöjaostossa esittelijänä toimi kuntayhtymän johtaja. Henkilöstöjaoston tehtäviin kuuluivat henkilös-töpolitiikan kehittäminen ja koordinointi, virka- ja työehtosopimusten teko sekä henki-löstöstrategian valmistelu. Kuntayhtymässä oli viisijäseninen tarkastuslautakunta hallin-non ja talouden tarkastamista varten. Oppilaitosten toimintaa johtivat seitsemänjäseniset johtokunnat, joiden tehtäviin kuuluivat oppilaitosten strategisen tason toiminta- ja kehit-tämissuunnitelmista vastaaminen, yleisen kehittämisen koordinointi sekä organisaatiora-kenteesta ja tulosyksiköistä päättäminen. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2016, 7.)



Kuvio 9. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän organisaatio 31.12.2017 saakka. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2016, 7.)

Aikuisopiston tehtävänä oli tukea työttömien työllistymistä koulutuksen avulla sekä parantaa jo työssä olleiden osaamista ja ammattitaitoa työelämän tarpeiden mukaisesti. Työvoimakoulutukseen osallistuneiden työllistymistavoitteista sovittiin ELY-keskuksen kanssa erikseen hankintasopimusten yhteydessä. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2017a, 66.)

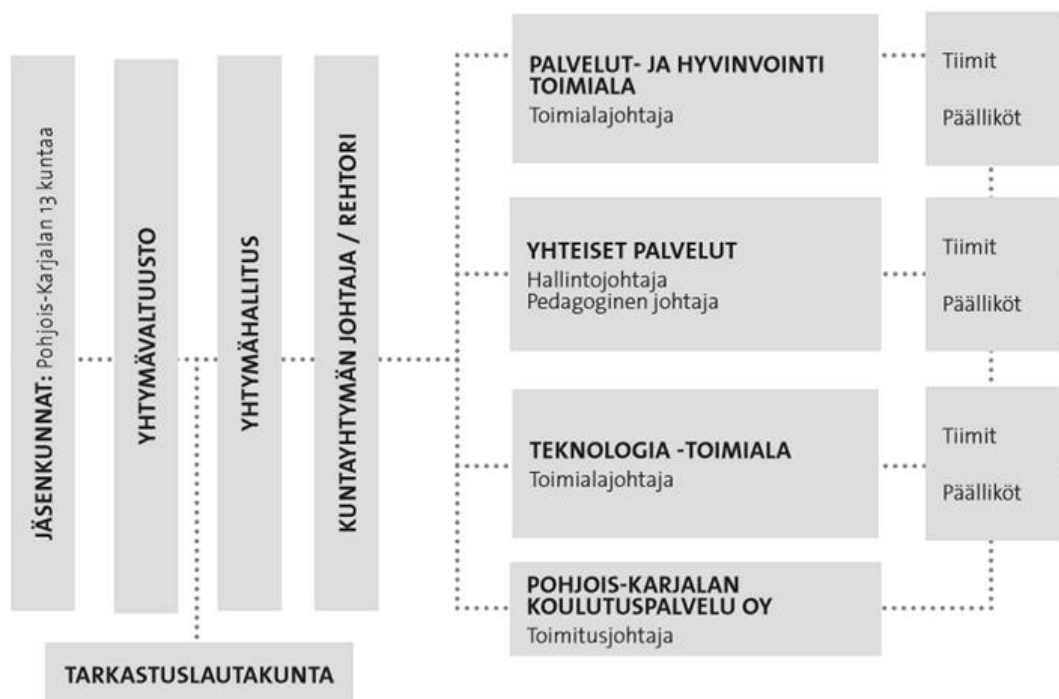
Yhteisten eli sisäistä toimintaa tukevien palvelujen tehtävänä oli yhteistyö koulutuskuntayhtymän eri oppilaitosten kanssa. Ne tuottivat koko kuntayhtymälle hankehallinnointi-, kehittämis-, ruoka-, talous-, henkilöstö-, opiskelija-, tietohallinto-, ja hankintapalveluja. Lisäksi ne koordinoivat ja ohjasivat eri toimintojen organisointia sekä huolehtivat yhteisestä viestinnästä ja markkinoinnista. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017a, 18.)

Tilapalvelut vastasivat kuntayhtymän kiinteistöhallinnasta, rakennuttamisesta, kiinteistönhoidon ja puhtauspalvelujen toiminnasta, piha- ja ulkoalueiden siisteydestä ja turvallisuudesta sekä kiinteistöjen taloudellisuuden ja ylläpidon laadun kehittämisestä. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017a, 21.)

4.1.2 Johtaminen uudistamisen jälkeen

Vuonna 2018 PKKY:stä muodostui oppilaitos Riveria. Kuntayhtymän uusi valtuusto ja hallitus aloittivat toimintansa syyskuun 2017 lopussa. Oppilaitosten johtokunnat on lakkautettu ja niiden tilalle on järjestetty toimialakohtaiset neuvottelukunnat, jotka ovat olleet toiminnassa vuodesta 2018 lähtien. Neuvottelukuntien jäsenistöä valmisteltiin syyskuun 2017 lopussa. Hallitus teki valtuustolle johtajaesitykset, ja uudet johtajat ja päälliköt pääsivät valmistelemaan vuoden 2018 talousarviota, joka hyväksyttiin valtuustossa marraskuun 2017 lopussa.

Organisaation johtajana toimii oppilaitoksen rehtori. Yhtymävaltuusto on Riverian ylin päättävä elin. Sen alapuolella oleva yhtymähallitus johtaa kuntayhtymää ja valvoo sen etua. Hallinnon ja talouden tarkastamiseksi on asetettu tarkastuslautakunta. Johtamisen rakenne esitellään kuviossa 10. Omistajaohjaus tapahtuu yhtymävaltuuston ja yhtymähallituksen johdolla. Kuntayhtymällä voi olla myös yhtymävaltuuston päättämiä muita toimielimiä. Toimintaa ohjaavat perussopimus ja hallintosääntö. Omistajaohjausta edistäviä kuntakierroksia järjestetään säännöllisesti vuosittain yhteistyössä omistajakuntien kanssa.



Kuvio 10. Riverian organisaatio ja johtamisjärjestelmä 1.1.2018 alkaen. (Riveria 2018, 9.)

Riverian rehtori johtaa hallitusta, taloutta ja muuta toimintaa sekä vastaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toteuttamisesta oppilaitoksen tasolla. Rehtorille kuuluvia tehtäviä voidaan delegoida hallintosäännössä eteenpäin. Yhtymän hallitus vastaa sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta sekä tuloksellisuudesta. Sisäinen valvonta koostuu johtamistavasta ja organisaatiokulttuurista, tavoitteiden asettamisesta, riskienhallinnasta, valvontatoimenpiteistä, tiedonkulusta, seurannasta ja raportoinnista.

Oppilaitoksessa on kaksi toimialaa, aiemmin mainitut teknologia sekä palvelut ja hyvinvointi, ja myös yhteiset oppilaitospalvelut (kuvio 11). Toimiala on tulosityksikkö, jolle asetetaan toiminta- ja taloussuunnitelmassa kokonaistavoitteet. Toimialalla on neuvottelukunta, johon kuuluu kunkin osaamisalan työ- ja elinkeinoelämän edustaja. Toimialat vastaavat sekä nuorten että aikuisten työvoiman kouluttamisesta, osaamisen kehittämisestä ja työvoiman riittävydestä koko Pohjois-Karjalassa. Palvelut ja hyvinvointi -toimiala vastaa vapaasta sivistystyöstä (kesäyliopisto ja kansanopisto). Yhteiset oppilaitospalvelut tuottavat toimialapalveluille perustehtävää tukevia palveluja sekä vastaavat oppilaitoksen yhteisistä prosesseista, muun muassa työelämätarpeiden ennakoinnista, osaamisen kehittamisestä ja kumppanuuksien hallinnasta. (Riveria 2018, 4.)

Osaamis- kokonai- suudet	Ulkoiset palvelut		Sisäiset oppilaitospalvelut	
	Teknologia-toimiala	Palvelut ja hyvinvointitoimiala	Hallintopalvelut	Pedagogiset palvelut
Substanssitimit	Liikenne	Liiketoiminta	Tilapalvelut	Opiskelijapalvelut
	Teollisuus	Palvelutoiminta	Ravitsemispalvelut	Oppimisen kehittämispalvelut
	Rakentaminen	Hyvinvointi ja terveys	Tietohallintopalvelut	Henkilöstön kehittämispalvelut
	Luonto- ja ympäristö	Kasvatus ja kulttuuri	Talouspalvelut	Viestintä-, markkinointi- ja myyntipalvelut

Kuvio 11. Riverian ulkoinen ja sisäinen toiminta.

Riverian johtoryhmä koostuu yhtymän johtajasta, kahdesta toimialajohtajasta ja koulutuspäälliköistä sekä yhteisten oppilaitospalvelujen kahdesta johtajasta ja päälliköistä. Toimialajohtaja johtaa Riverian johtajan alaisena toimialansa koulutus- ja kehittämistoimintaa. Lisäksi hän vastaa toimialallaan pedagogisista järjestelyistä sekä toiminnallisista ja

taloudellisista tuloksista. Hän johtaa myös toimialansa osaamiskokonaisuuksia, jotka koostuvat substanssitiimeistä.

Oppilaitoksessa koulutus- ja kehittämispalvelut sekä muut palvelut tuotetaan asiakkaille yhteistyönä tiimeissä. Toimialojen substanssitiimien vastuualueena ovat kaikki alan tutkinnot sekä koulutukset. Tiimit rakennetaan niin, että niissä on edustettuina tietyn osaamisalan eri koulutusmuotojen käytännön asiantuntijoita ja niin, että niiden toiminta kattaa kaikki Pohjois-Karjalan seutukunnat. Tiimeissä on keskimäärin 15–25 jäsentä riippuen todellisesta tarpeesta.

Koulutuspäälliköt koordinoivat tiimensä toimintaa ja vastaavat toimialajohtajan alaisuudessa tiimensä pedagogisista järjestelyistä sekä toiminnallisista ja taloudellisista tuloksista yhdessä tiimensä kanssa. Koulutuspäällikkö voi olla päätoimisesti hallinnollinen esimies, jolloin hän osallistuu myös itse koulutus- ja kehittämispalvelujen toteuttamiseen. Jokaisessa maakunnan koulutusyksikössä on vähintään yksi koulutuspäällikkö toimialalla, jonka tehtävään liitetään yksikön päällikön tehtävät. Riverian toimialojen johtamisen rakenne on esitelty liitteessä 7.

Yhteiset oppilaitospalvelut muodostavat tulosityksikön hallintopalveluista ja pedagogisista palveluista. Sille asetetaan toiminta- ja taloussuunnitelmassa kokonaistavoitteet. Yhteiset palvelut koordinoi Pohjois-Karjalan Koulutuspalvelu Oy:n maksullista toimintaa. Yhteisten palvelujen johtaja johtaa kuntayhtymän johtajan alaisena oppilaitoksen yhteisiä palveluja ja vastaa niiden toiminnallisista ja taloudellisista tuloksista. Pedagoginen johtaja ja hallintojohtaja toimivat kumpikin vastuualueellaan lisäksi yhden osaamiskokonaisuuden päällikkönä. Riverian yhteisten palveluiden johtamisen rakenne on esitelty liitteessä 8.

Hallintopalvelut muodostuvat tila-, ravitsemis-, tietohallinto- sekä talous- ja hallintopalveluista. Tilapalvelut vastaavat turvallisista, terveistä, kustannustehokkaista ja pedagogisesti käyttökelpoisista tiloista. Ravitsemispalvelut vastaavat laadukkaista ravintolapalveluista opiskelijoille ja henkilöstölle. Tietohallintopalvelut vastaavat nimensä mukaisesti oppimista ja kuntayhtymän toimintaa palvelevasta tietohallinnosta. Talous- ja hallintopalvelut vastaavat kuntayhtymän talouspalveluista, arkistotoimesta, hankintatoimesta, palkkahallinnosta sekä yleishallintopalveluista.

Pedagogisiin palveluihin kuuluvat opiskelijoiden, oppimisen ja henkilöstön kehittämisen sekä viestinnän, markkinoinnin ja myynnin palvelut. Opiskelijapalvelut vastaavat opiskelijahallinnosta ja -huollosta, asuntolaohjauksesta, opiskelijan ura- ja työelämäpalveluista, opiskelijakuntatoiminnasta sekä kansainvälisen toiminnan koordinoinnista. Oppimisen kehittämispalvelut vastaavat pedagogisista prosesseista sekä niiden kehittämisestä, ennakoinnista ja laadusta. Lisäksi niiden vastuualueeseen kuuluvat verkko-opisto, oppimisen digitalisaatio ja siihen liittyvät hankkeet sekä yleisoppiaineiden koordinointi. Henkilöstön kehittämispalvelut vastaavat henkilöstön osaamisen kehittämisestä, henkilöstösuunnittelusta, työhyvinvoinnin kehittämisestä, henkilöstörekrytoinnista. Viestintä-, markkinointi- ja myyntipalvelujen vastuulla ovat kesäyliopiston ja osakeyhtiön toiminnot, viestintä, koulutusmarkkinointi ja -myynti sekä oppilaitoksen hallinta ja ylläpito.

Henkilöstön vastuu jakautuu hierarkkisesti neljään tasoon (kuvio 12). Toimialavastuun ensimmäiselle tasolle kuuluu organisaation ylin johto, toiselle toimialakohtaiset johtajat, kolmannelle koulutuspäälliköt ja neljännelle kunkin alan opettajat. Oppilaitospalveluiden puolella hierarkian ylimpinä ovat pedagoginen johtaja ja hallintojohtaja. Heitä seuraavat päälliköt, tiimikoordinaattorit ja muut työntekijät. Johtamisjärjestelmän uudistuksista laadittu yhteenveto esitetään liitteessä 9.

Riverian johtaja			
Teknologia-toimialan johtaja	Palvelut- ja hyvinvointitoimialan johtaja	Hallintopalveluiden johtaja	Pedagogisten palveluiden johtaja
koulutuspäälliköt (13)	koulutuspäälliköt (16)	tiimikoordinaattorit (3)	tiimikoordinaattorit (3)
opettajat	opettajat	työntekijät	työntekijät

Kuvio 12. Riverian johtamisen hierarkia.

Vuoden 2015 alussa voimaan astuneen kuntalain mukaan kunta tai kuntayhtymä ei voi toimia kilpailullisilla markkinoilla. Ainoastaan opintoihin liittyvää työtoimintaa ja tutkintoon johtavaa työvoimakoulutusta voidaan myydä ulkopuolisille asiakkaille. Muilta osin kilpailullisilla markkinoilla on operoitava osakeyhtiön kautta. Tällaista toimintaa silmällä pitäen on perustettu Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän tytäryhtiö Pohjois-Karjalan koulutuspalvelu Oy. Osakeyhtiö toteuttaa yrityksille myytävät henkilöstö- ja korttikoulutukset, sekä opetussuunnitelmiin perustumattomien ja henkilöstön toteuttamien palvelu-

jen myynnin. Se hankkii myytävien palvelujen toteutuksen Riverialta. Toimialat budje-toivat kaupallistettuja palveluja koskevat tulot ja menot ulkoisten tulojen ja menojen ka-tegoriaan (liite 10).

Oppilaitoskohtaisesta rakenteesta organisaatio siirrettiin toimialakohtaiseen rakentee-seen, jossa on yksi oppilaitoksen rehtori ja koulutuspäälliköt paikkakuntien kasvoina. Pai-kalliset johtokunnat lakkautetaan ja esimiesten määrä laskee noin 50 prosenttia. Organi-saatio on työelämälähtöinen, ja se kehittää ja syventää yhteistyötä kumppanuuksiensa eli oppilaitosten ja yritysten kanssa.

4.2 Taloushallinnon prosessista

Taloushallinto tukee liiketoimintaa ja varmistaa yrityksen arvoa. Taloushallinnon pro-sessi on toimintoketju, jolle on määritetty tuotokset ja sisäiset tai ulkopuoliset asiakkaat. Prosessiin liittyy toimintoja ja resursseja sekä henkilöstö, menetelmät ja työkalut, joita tarvitaan toimintojen toteuttamiseen.

4.2.1 Toiminnan talouden ohjaus

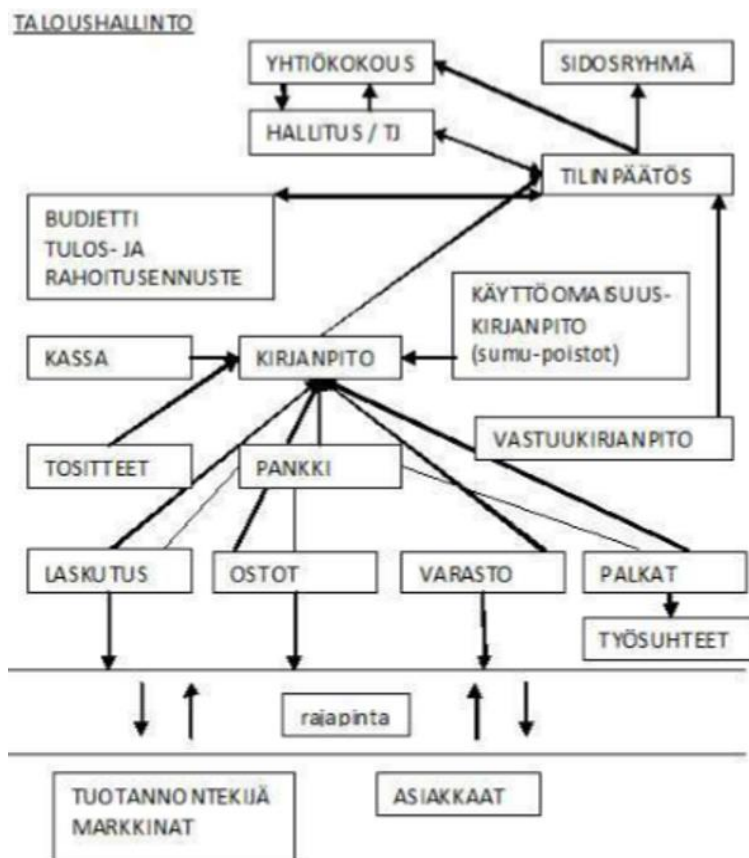
Organisaation taloushallinnon järjestelmä tarkkailee talouspuolen tapahtumaliikennettä niin, että se voi välittää sidosryhmille toimintaansa koskevaa informaatiota. Taloushal-linto jaetaan kahteen tarkoitukseltaan toisistaan poikkeavaan taloudellisen tiedon tuotta-miseen sidosryhmien perusteella: ulkoiseen laskentatoimeen ja sisäiseen johdon lasken-tatoimeen. Perinteisesti laskentatoimen tietojärjestelmää kuvataan systeemiksi, joka ke-rää, varastoi, käsittelee ja välittää tietoa organisaation eri toiminnoista liikkeenjohdolle päätöksenteon tueksi suunnitteluun, valvontaan ja ohjaukseen. (Lahti & Salminen 2008, 14.)

Ulkoinen laskentatoimi käsittää liikekirjanpidon ja tilinpäätöstiedot. Se tuottaa tuloksen-jakolaskelmia ja ulkoisia raportteja. Ulkoista laskentatoimintaa ohjaavat muun muassa kir-janpidon lait ja asetukset, yhtiölain pykälät, verotuksen lait sekä hyvä kirjanpitolaita. Si-säisen laskentatoimen, jota myös johdon laskentatoimeksi kutsutaan, toimenkuvana on tuottaa päätöksentekoa, toiminnan ohjausta ja valvontaa tukevia laskelmia. Laskentatoimi

ja -henkilöstö tuottavat usein organisaation johdolle informaatiota ja analyyttisiä katsauksia myös yrityksen ulkoisista seikoista. (Granlund & Malmi 2004.)

Kirjanpito ja tilinpäätös ovat yritysten lakisääteisiä velvoitteita. Niihin liittyvät perustavat säännökset sisältyvät kirjanpitolakiin. Tilinpäätöksessä seurataan yrityksen talouden kahta ydinsektoria: tilikauden tulosta ja sen päättymisajankohtana vallitsevaa taloudellista positiota. Ensimmäistä kuvataan tuloslaskelmassa ja viimeksi mainittua taseessa. (Kinnunen ym. 2006.)

Taloushallinto koostuu useista osatoiminnoista. Kuviossa 3 selvitetään yrityksen yleistä taloushallinnon prosessia. Hallinnon tiedonsiirtojärjestelmän iso osa on pääkirjanpito, joka sisältää laskutus-, myynti-, osto- ja matkakeskontran sekä käyttöomaisuuden, vaihtomaisuuden, tuotannon ja palkanlaskennan kirjanpidot. Lisäksi se sisältää rahaliikennejärjestelmää ja projektilaskentaa koskevat tiedot. Muita taloushallintojärjestelmän osia ovat raportointi, tietoturva ja arkistointi.



Kuvio 13. Taloushallinnon yleinen prosessikuvaus. (Viitala 2006, 29.)

Kuntayhtymän talouden ohjaamisella viitataan tavoitteiden asettamiseen, toiminnan järjestämiseen sekä tuloksiin kohdistuviin arviointi- ja seurantatoimiin, jotka liittyvät taloudellisten resurssien hankkimiseen ja jakamiseen kuntalaisille tarkoitettujen palvelujen tuottamista ja organisointia varten. Resurssien hankinta tarkoittaa tässä tapauksessa tulo- ja pääomarahoituksen keräämistä. Varojen jako merkitsee niiden suuntaamista kunnan tehtäviin talousarvioon kirjattuina määrärahoina. Talouden ohjaukselliset järjestelmät ovat ohjeiden, suositusten, säädösten, johtosäätöjen, päätösten ja sopimusten muodostamia kokonaisuuksia. Palvelujen organisointia koskevaa suunnittelua, budjetointia, toimeenpanoa ja toteutumisseurantaa säätelevä ohjausinformaatio on luonteeltaan joko normiperusteista tai muuta informaatiota. (Myllyntaus 2002, 17.)

Talousarviot ja -suunnitelmat ovat näin ollen kuntien hallinnossa kiinteän budjetoinnin muotoja. Etenkin kunnallisten peruspalvelujen tuottamiseen liittyvien kuluerien sekä niiden resurssien riittävyydenperustana on kuntalain mukaan käytettävä peruspalveluohjelmaa ja siihen kytkeytyvää budjettia. Kuntien laatimat peruspalvelubudjetit huomioidaan myös valtion seuraavaa vuotta koskevassa talousarviossa. Niiden avulla pystytään muun muassa kertomaan kuntatalouden tilasta. Kuntaorganisaatioissakin budjetti voidaan nähdä vallankäytön välineenä, sillä se, mikä on jätetty kirjaamatta budjettiin, ei yleensä myöskään toteudu. (Myllyntaus 2004, 8–9.)

Jaettaessa resursseja lakisääteisiin tehtäviin kunta on riippuvainen valtion toimenpiteistä. Eduskunta voi lainsäädännön kautta määrätä kunnille uusia tehtäviä tai lisätä aiemmin säädettyihin tehtäviin kytkeytyviä velvoitteita. Kuntien on talousarvioissaan osoitettava näihin tehtäviin voimavarat pääosin verotuloista. (Myllyntaus 2002, 74.)

4.2.2 Taloushallinnon prosessikuvaus Riveriassa

Toiminta- ja taloussuunnittelun tarkoituksena on Riverian toiminnan ja kehittämisen suunnittelu keskipitkällä aikavälillä. Tavoitteena on määritellä toiminnalliset tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi tarvittavat kehittämistoimenpiteet sekä varmistaa, että taloudelliset resurssit mahdollistavat valittujen toimenpiteiden toteuttamisen.

Kuntalain 110 §:n mukaan organisaation valtuusto hyväksyy aina seuraavaksi kalenterivuodeksi talousarvion ja sen lisäksi taloussuunnitelman vähintään kolmen vuoden

ajalle. Valtuusto myös päättää talousarvioon tehtävistä muutoksista. Talousarviovuosi on taloussuunnitelman ensimmäinen vuosi. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017a, 14.)

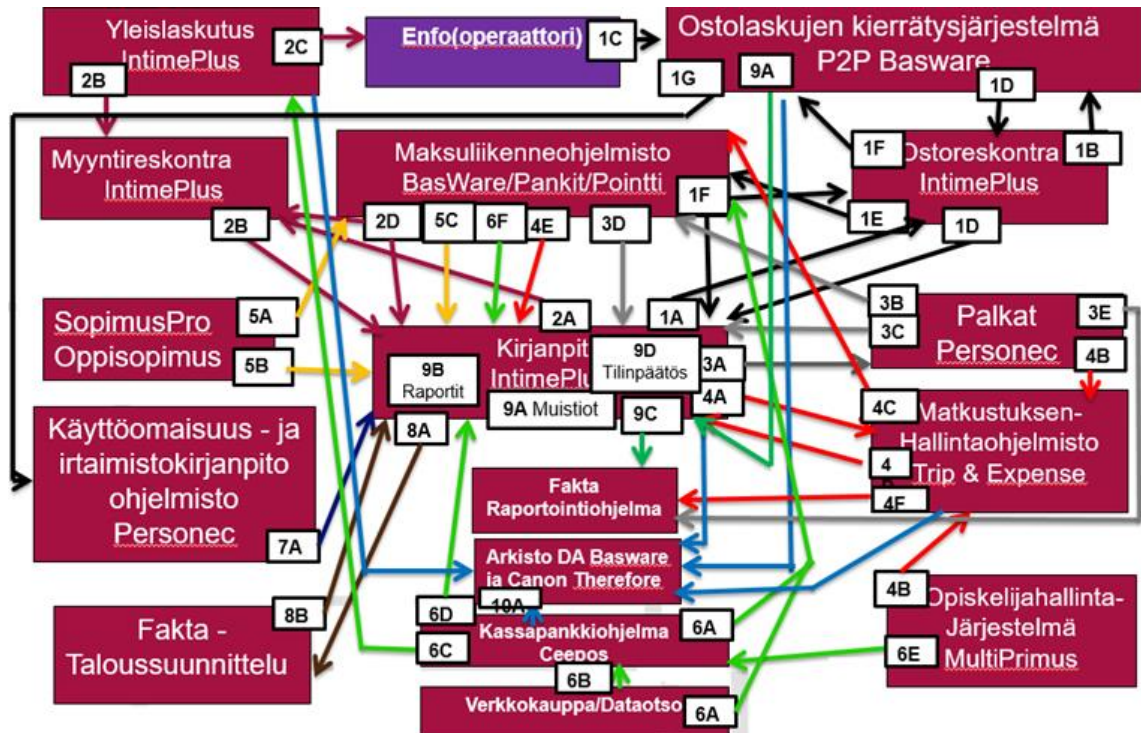
Kuntayhtymän hallintosäännön kahdeksannessa luvussa on määritelty kuntayhtymän taloudenhoitoa koskevat säännökset. 56§:n mukaan yhtymähallitus hyväksyy talousarvioon perustuvan käyttösuunnitelman. Taloussuunnitelma ja talousarvio tehdään jo esitysvaiheessa käyttösuunnitelmatasolle. Yhtymävaltuustoon nähden sitovien tulostavoitteiden muutoksista päättää yhtymävaltuusto. Talousarviovuoden muutokset on esitettävä yhtymävaltuustolle talousarviovuoden aikana. Toiminta- ja taloussuunnittelun prosessin eteneminen on kuvattu talousarvion ohjeessa 2018–20 (liite 10).

Talousarvio ja -suunnitelma toteuttavat tuloarviot, määrärahat ja talouden ja toiminnan tavoitteet sekä osoittavat, miten rahoitustarve katetaan. Taloudellinen tulostavoite asetetaan vuosikatteelle ja tilikauden tulokselle. Valtuustoon nähden sitova tavoite on vuosikate. Tilikauden tulos paljastaa, onko tulo-rahoitus ollut riittävää toiminnallisten kulujen, korkojen ja muiden menojen kattamiseen sekä omaisuuden suunniteltuihin poistoihin. Talousarvio laaditaan tuloslaskelman muodossa toimielinkohtaisesti. Tämä laskelma pitää sisällään sekä ulkoiset että sisäiset meno- ja tuloarviot. Tilinpäätöksessä tuotetaan virallinen tuloslaskelma, joka sisältää ainoastaan ulkoiset tulo- ja menoerät. PKKY:n sisäisen ja ulkoisen toiminnan tilinpäätöstiedot vuosilta 2015–17 (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2016, 101; Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017b, 105) on esitelty liitteessä 11.

Rahoituslaskelma on yksi tilinpäätöksen osa liitetiedoston muodossa. Se osoittaa, miten tilikauden aikainen varsinainen toiminta sekä investoinnit ja rahoitustoiminta ovat vaikuttaneet kassavarantoihin eli välittömään maksuvalmiuteen. Laskelman yhteydessä esitetään toiminnan rahoitusta kuvaavat tunnusluvut. Investointiosassa varataan määrärahat kiinteitä rakenteita, koneita, laitteita ja kalustoja varten sekä hallituksen käyttöön. Riverian tasetiedot laaditaan kirjanpitolain tasekaavan mukaan. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017a, 17.)

Riverian toimiala on ammatillinen koulutus, minkä vuoksi taloushallinnon prosessi eroaa tuotantoyrityksen taloushallinnon prosessista. Oppilaitoksen pääkuluja ovat opettajien palkat ja kiinteistön kustannukset. Riverian tietojärjestelmä koostuu seuraavista osioista:

budjetointi ja toteutuminen, kirjanpito-ohjelma, palkkahallinto-ohjelma, matkakuluohjelma, kassa ja ostolaskut. Taloussuunnitelma tehdään Fakta-ohjelmistoon. Luvut syötetään toiminto- tai projektitasolle Riverian virallisen tilikartan mukaisille tileille siten, että taloussuunnitelma toimii tarvittaessa suoraan käyttösuunnitelmana. Fakta-ohjelmalla hallitaan budjetointia, talous- ja henkilöstöraportointia sekä toiminnan mittaristoa. Kuvio 14 esittää taloushallinnon prosessit Riveriassa.



Kuvio 14. Taloushallinnon prosessikuvaus Riveriassa.

Riverian taloushallinnon tiedonsiirto on esitetty seuraavasti: ostolaskujen tili-, laskentatunniste- ja alv-tiedot siirretään reaaliaikaisesti kirjanpidosta ostoreskontraan (1A). Nämä toimittajatiedot siirretään yön aikana ostoreskontrasta ostolaskujen kierrätysjärjestelmään (1B). Operaattorilta ostolaskut siirretään e-laskuina (1C). Ostolaskujen kierrätysjärjestelmästä käsitellyt laskut siirretään ostoreskontraan ja laskutositetiedot ostoreskontrasta kirjanpitoon (1D). Maksusatusaineiston lähettäminen ostoreskontrasta pankkiin tapahtuu maksuliikenneohjelmiston kautta (1E). Sen välityksellä siirretään pankista tuleva maksupalauteaineisto ostoreskontraan (laskujen kuittaus maksetuiksi), maksetusitetiedot kirjanpitoon sekä maksupäivä ostolaskujen kierrätysjärjestelmään (1F). Kone-, laite-, ja kalustohankintatiedot siirretään ostolaskujen kierrätysjärjestelmästä käyttöomaisuus- ja irtaimistokirjanpito-ohjelmistoon (1G).

Myyntilaskujen tili-, laskentatunniste- ja arvonlisäverotiedot siirretään reaaliaikaisesti kirjanpidosta myyntireskontraan (2A). Sitten tapahtuu laskutusaineiston ja asiakastietojen siirto laskutusohjelmasta myyntireskontraan sekä laskutustositetietojen siirto myyntireskontrasta kirjanpitoon (2B). Laskutusohjelmasta lähetetään myyntilaskut operaattoreille. Operaattori lähettää laskut asiakkaille joko sähköisinä tai paperilaskuina (2C). Pankin välittämät asiakkaiden laskujen maksutiedot siirretään maksuliikenneohjelmiston kautta myyntireskontraan (laskujen kuittaus) ja kirjanpitoon (2D).

Palkkatietojen tili-, laskentatunniste- ja arvonlisäverotiedot siirretään yön aikana kirjanpidosta palkkajärjestelmään (3A). Sitten palkanmaksuaineisto siirretään maksuliikenneohjelmiston kautta pankkiin (3B). Palkanmaksutositeaineisto siirretään palkkajärjestelmästä (3C) ja maksuliikenneohjelmistosta kirjanpitoon (3D). Palkkajärjestelmästä raportoitavat tiedot siirretään raportointiohjelmaan (3E).

Matkustuksenhallintajärjestelmään siirretään öisin kirjanpidosta tili-, laskentatunniste- ja arvonlisäverotiedot (4A) sekä opiskelijahallinta- ja palkkajärjestelmistä käyttäjätiedot (4B). Sitten matkustuksenhallintaohjelmistosta maksuaineisto siirretään maksuliikenneohjelmiston kautta pankkiin (4C). Maksutositetiedot siirretään matkustuksenhallintaohjelmistosta (4D) ja maksuliikenneohjelmistoista (4E) kirjanpitoon. Matkustuksenhallintaohjelmistosta raportoitavat tiedot siirretään raportointiohjelmaan (4F).

Oppisopimuksen oppilashallintajärjestelmästä maksutositetiedot siirretään maksuliikenneohjelmistolla pankkiin (5A) sekä kirjataan tositemaineiston kirjanpitoon (5B). Maksuliikenneohjelmistosta maksutositetiedot siirretään kirjanpitoon (5C).

Kassojen ja Dataotson rahaa siirretään pankkiin, ja maksukorttiaineisto lähetetään Poinville (6A). Dataotson tuotot kirjataan kassapankkiohjelmaan (6B). Asiakkaiden työtilausten laskutustiedot siirretään laskutusohjelmaan (6C). Tositemaineisto siirretään kirjanpitoon (6D). Opiskelijahallintajärjestelmästä tiedot siirretään kassapankkijärjestelmään opiskelijaruokailua varten (6E). Maksuliikenneohjelmistosta tositetiedot siirretään kirjanpitoon (6F).

Pysyvien vastaavien ja irtaimiston suunnitellut poistot ja poistoerot siirretään käyttöomaisuus- ja irtaimistokirjanpito ohjelmistosta kirjanpitoon (7A). Kirjanpidosta tili- ja laskentatunnisteet siirretään reaaliaikaisesti taloussuunnittelun ohjelmaan (8A). Sen jälkeen talousarvio- ja taloussuunnitelmaluvut siirretään kirjanpitoon (8B).

Muistiot kirjataan suoraan kirjanpitoon (9A). Kirjanpidosta tili-, laskentatunniste-, arvonnäkö- ja tosineistotiedot siirretään raportointiohjelmaan (9C). Kirjanpito-ohjelman kautta toteutuvat raportointi ja kyselytoiminnot (9B) sekä tilinpäätöksen laatiminen (9D). Arkistoon tiedot (10A) kerätään laskutusjärjestelmästä, ostolaskujen kierrätysjärjestelmästä, matkustuksenhallintaohjelmasta, kirjanpidosta ja kassapankkiohjelmasta.

4.3 Taloushallinnon uudistamisen toteuttaminen

Tässä luvussa tehdään selkoa uuden budjettimallin rakentamisesta ammatillisen koulutuksen rahoitusmallin ja tiedonkeruun muutoksiin liittyvien tarpeiden yhteydessä. Lisäksi tarkastellaan VOS-rahoituksen perusosuuteen liittyvää laskelmaa.

4.3.1 Budjettimallin muutos

Toisen asteen ammatillisen koulutuksen rahoitussysteemi ennen vuotta 2018 oli tutkintotavoitteisiin pohjautunut yksikköhintarahoitus. Talousarvio laadittiin tulevalle vuodelle ja taloussuunnitelmat kolmelle seuraavalle vuodelle tuloslaskelman muodossa. Budjetti laadittiin oppilaitoksittain (kuviot 15, liite 12).

Tuloslaskelma	Johtokunnat											Yhteiset palvelut	PKKY yhteensä
	Ammattiopistot										Aikuisopisto		
	Joensuu Palvelut	Joensuu Tekniikka ja kulttuuri	Kitee	Ljeksi	Niittylahti	Nurmes	Outokumpu	Valtimo					

Kuvio 15. PKKY:n budjettirakenne.

Käyttötalousoissa asetettiin kuntayhtymän oppilaitosten, tilapalvelun ja yhteisten palvelujen varsinaista toimintaa koskeneet tavoitteet sekä niiden vaatimat määrärahaosuudet ja

tuloarviot. Käyttötaloulosan toimintamenoihin ja -tuloihin sisältyivät niin ulkoiset kuin sisäisetkin tulo- ja menotiedot. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017a, 16.)

Palvelujen luokittelu sisälsi ennen vuotta 2018 ammattiopiston tutkinnot (amatillinen perustutkinto, ammattitutkinto, erikoisammattitutkinto), aikuisopiston ammatti- ja erikoisammattitutkinnot, oppisopimuskoulutuksen sekä muut koulutukset osineen. Sisäistä toimintaa tukeneet yhteiset palvelut koostuivat kehittämis-, ruokailu-, tila-, suunnittelu- ja viestintäpalveluista sekä hankintatoimesta ja taloushallinnosta. PKKY:n budjetti sisälsi johtokuntien budjettiosiot, joita oli yhteensä yhdeksän, eli talousarvio ja -suunnitelma laadittiin oppilaitoksittain. Jokaiselle koulutusosalalle valmistettiin oma budjetti (taulukko 5), jossa kustannuspaikat jaettiin paikkakuntien perusteella.

Taulukko 5. PKKY:n koulutusalojen budjetit oppilaitoksittain.

Koulutusala	tutkintojen tiimit	Ammattiopistot							Aikuisopisto
		Joensuu Palve-	Joensuu Tek- nikka ja kult-	Kitee	Lieksa	Niittylahti	Nurmes	Outokumpu	
Humanistinen ja kas- vatusala	Kasvatusala					+			+
Kulttuuriala	Kulttuuriala		+					+	+
Yhteiskuntatieteiden-, liiketalouden ja hal- linnon ala	Liiketoiminta-ala	+		+	+		+		+
	Tieto- ja viestintäala	+			+		+		+
Luonnontieteiden ala	Kaivos-, kivi- ja louhinta- ala		+						+
Tekniikan ja liikenteen ala	Autoala		+		+		+		
	Logistiikka-ala		+						+
	Kone-, metalli- ja muo- viala		+	+	+		+	+	+
	Sähkö, prosessi- ja auto- maatioala		+	+	+		+		+
	Tieto- ja tietoliikenneala		+					+	+
	Talonrakennus- ja puuala		+	+	+		+	+	+
	Talotekniikka-ala		+				+		+
Luonnonvara- ja ympä- ristöala	Maatalousala			+					+
	Metsäala							+	+
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	Hius- ja kauneudenhoito- ala	+							
	Sosiaali- ja terveysala	+		+	+			+	+
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	Hotelli-, ravintola- ja cate- ringala	+		+	+		+		+
	Kiinteistöpalveluala	+	+						+
	Matkailuala	+				+	+		+
VALMA	VALMA					+			

PKKY:n budjettimallin hierarkia koostui oppilaitoksista (yhtensä yhdeksän), koulutusaloista ja kustannuspaikoista (perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkinnot, muu koulutus sekä koulutusalan yhteiset).

VOS-rahoituksen laskelmassa käytettiin koulutusaloittaisia yksikköhintoja, jotka kerrottiin opiskelijoiden määrällä (taulukko 6). Tasauskertoimella II korjattiin opiskelijamäärät ottaen huomioon koulusta eronneet opiskelijat (0,983 löytyy empiirisesti).

Taulukko 6. Koulutusaloittaiset yksikköhinnat vuosina 2014–17, €.

№	Koulutusala	Koulutusalan yksikköhinta opiskelijaa kohti				Tasauskertoim I 2017
		2017	2016	2015	2014	
1.	Humanistinen ja kasvatusala	8 861,97	9 311,88	10 054,66	10 229,72	0,936722
2.	Kulttuuriala	11 489,55	11 172,81	11 372,32	11 570,27	0,871292
3.	Yht. kuntat., liiket. ja hallintoala	7 567,27	7 674,24	7 746,01	7 880,92	0,930568
4.	Luonnontieteiden ala	8 030,58	8 052,31	8 171,48	8 313,80	0,913317
5.	Tekniikan ja liikenteen ala	10 566,28	10 700,59	10 956,30	11 146,79	0,849260
6.	Luonnonvara- ja ympäristöala	13 720,56	14 433,26	15 357,36	15 624,53	0,775241
7.	Sosiaali-, terveys ja liikunta-ala	8 320,14	8 563,69	8 974,39	9 130,72	0,941028
8.	Matkailu-, ravitsemis- ja taousala	10 101,29	10 295,77	10 786,21	10 973,94	0,872817

Lainsäädännön ja rahoitusmallin uudistukset ovat vaatineet ammatillisen koulutuksen tietosisältöjen muutoksia. Rahoituksen määräytymisen perusteeksi tarvittavia uusia tiedonkeruita on ryhdytty toteuttamaan sähköisiä järjestelmiä hyödyntämällä. Järjestelmät on rakennettu osaksi Opetushallituksen ja Tilastointikeskuksen järjestelmiä. Uuden budjetin rakenteessa on huomioitu tiedonkeruumuutokset. Ammatillisen koulutuksen kustannukset ja tulot ilmoitetaan Opetushallituksen lomakkeella 1 (liite 2).

Riverian budjetin elementit ovat (kuviokuva 16) ammatillinen koulutus, kesäyliopisto ja kansanopisto vapaan sivistystyön rahoituspiirissä, maksullinen palvelutoiminta osakeyhtiön kautta (opiskelijoiden työtoiminta, maksulliset kurssit) sekä yhteiset oppilaitospalvelut.

Tuloslaskelma	Ulkoiset								Sisäiset	Riveria yhteensä	
	Teknologia-toimiala				Palvelut ja hyvinvointi-toimiala				Pohjois-Karjalan koulutuspalvelu Oy		Yhteiset oppilaitospalvelut
	Teollisuus	Rakentaminen	Liikenne	Luonto ja ympäristö	Liiketoiminta	Hyvinvointi ja terveys	Kasvatus ja kulttuuri	Palvelutoiminta			

Kuvio 16. Riverian budjettirakenne.

Liitteessä 13 esitetään Riverian budjettipohja, joka ryhmitellään toimialakohtaisesti ja substanssitiimikohtaisesti, jokainen tiimi riippuu koulutusalaista, yhteisille oppilaitospalveluille tehdään oma budjetti. Kirjanpitoa varten käytetään tutkinto- ja toimintotasojen käsitteitä. Kustannuspaikat jaetaan kustannusryhmittäin (liite 14) ja tutkintotasoin. Tutkintotasot ovat perustutkinto, At & Eat -lisäkoulutus (vuodesta 2019 eteenpäin yhdistetyt ammatti- ja erikoisammattitutkinnot), VALMA, TELMA, maksullinen toiminta, muu koulutus sekä substanssitiimien yhteiset (liite 15). Riverian budjettimallin hierarkia on:

Oppilaitos Riveria

- Toimiala (teknologia, palvelut ja hyvinvointi)
 - o Osaamiskokonaisuus
 - Substanssitiimi
 - Kustannuspaikka (perustutkinto, At & Eat -lisäkoulutus, VALMA, TELMA, maksullinen toiminta, muu koulutus, substanssitiimin yhteiset).
 - o Toiminto (oppilaitoskoulutus, oppisopimus, vankilakoulutus, yhteiset palvelut, osakeyhtiö)

Toimintotasot ovat oppilaitoskoulutus, oppisopimus, vankilakoulutus, yhteiset palvelut sekä osakeyhtiö (liite 16). Osakeyhtiö Pohjois-Karjalan koulutuspalvelu Oy on perustettu

kaupallista toimintaa varten. Vuonna 2018 budjetointia varten käytetään substanssitiimitasoa, vuoden 2019 alkaen tutkintotasoa. Tutkintotasokohtainen ennustaminen on aika hankalaa. Tutkintojen perusteiden uudistamisen prosessi on toteutettu kahdessa vaiheessa: perustutkinnot ovat uudistuneet pääsääntöisesti 1.8.2018 alkaen, ammattitutkinnot ja erikoisammattitutkinnot At & Eat -yhdistettyyn lisäkoulutukseen pääsääntöisesti 1.1.2019 alkaen.

4.3.2 Riverian kustannusten rakenne

Riverian kuluja seurataan siten, että henkilöstökulut (opettajien ja muun henkilöstön palkat ja sivukulut), muut kustannukset (ulkoiset hankinnat, sisäiset veloitukset) sekä kiinteistön, kaluston ja irtaimiston poistot jaotellaan kustannuspaikkojen perusteella eli tutkinnoittain. Opetustoiminnan kustannukset lasketaan ja ilmoitetaan seurantaryhmittäin eli toiminnoittain Opetushallituksen lomakkeen 2 mukaisesti (liite 3): oppilaitosmuotoinen ammatillinen koulutus, oppisopimuskoulutus sekä vankilaopetus. Uuden budjettimallin kombinaatiosäännöt on esitelty liitteessä 16 sekä taulukossa 7.

Taulukko 7. Uuden budjettimallin kombinaatiosäännöt.

Koulutukset (peruskoulutus, lisäkoulutus, VALMA)	Kombinaatiot			Toiminnot				
				Opiskelijapalvelut	Oppisopimus	Vankila-koulutus	Yhteiset palvelut	Pohjois-Karjalan koulutuspalvelu Oy
Opetuksen henkilöstömenot	tili	kp	toiminto	+	+	+		
Opetuksen muut menot	tili	kp	toiminto	+	+	+		
Opetuksen poistot	tili	kp	toiminto	+	+	+		
Opetuksen opiskelijamaksut	tili	kp	toiminto	+				
Opetuksen työnantajamaksut	tili	kp	toiminto	+				
Opetuksen muut tulot	tili	kp	toiminto	+	+	+		
Opintososiaaliset etuudet	tili	kp	toiminto		+			
Työnantajalle maksetut koulutuskorvaukset	tili	kp	toiminto		+			
Muut yhteiset kustannukset	tili	kp	toiminto				+	
Muut yhteiset tulot	tili	kp	toiminto				+	
Maksullinen palvelutoiminta / oy	tili	kp	toiminto					+
Koulutuksen myynti / oy	tili	kp	toiminto					+

Osaamiskokonaisuuksien substanssitiimit koostuvat koulutusalojen tutkinnoista sekä koulutuksista. Osaamiskokonaisuuksien kustannukset jaetaan ulkoisiin (teknologia-, palvelut ja hyvinvointitoimialat) ja sisäisiin (oppilaitospalvelut) veloituksiin.

Riverian kustannusten laskelmassa huomioidaan Opetushallituksen lomakkeen 1 mukaisesti (liite 2) ammatillisen koulutuksen järjestäjän yhteiset kustannukset, majoitus, opiskelijaruokailu, oppisopimuskoulutuksessa maksettavat opintoetuedet, omien toimitilojen ylläpitokulut, vuokrat sekä muut kustannukset, jotka jaetaan henkilöstö- ja muihin kuluihin sekä poistoihin. Oppisopimuskoulutuksessa ilmoitetaan erikseen työnantajalle maksetut koulutuskorvaukset, koulutuksen järjestäjän muun kuin VOS-rahoituksen piiriin kuuluvan toiminnan tulot ja menot, arvonlisäverot sekä investoinnit. Kustannuksiin ei sisällytetä erillisillä valtionavustuksilla rahoitettavien hankkeiden kustannuksia. Tulot ja menot lasketaan arvonlisäverottomina. Koulutuksen järjestäjä erottelee ilmoituksessaan valtionosuustoiminnan ja muun toiminnan arvonlisäverot.

Ulkoiset hankinnat koostuvat aineista, tarvikkeista, tavaroista, irtaimistosta (arvonlisäveroton kappalehinta > 1 200 euroa, atk-laitteiden käyttöaika vähemmän kuin kolme vuotta), laitteista (< 10 000 euroa kirjataan tuloslaskelmaan), metsä- ja teollisuusalojen tarvitsemista laitteista (> 10 000 euroa kirjataan investointilaskelmaan), yli vuoden käyttöajalla varustetusta irtaimistosta sekä palveluiden ostoista (sähkö, lämmitys, Microsoft-ohjelmisto).

Kaluston ja irtaimiston poistot jaetaan tiimien tutkintotasolla, jos se on mahdollista. Irtaimistokirjanpitoon otetaan kaikki yli 1 200 euroa maksavat hankinnat, pois lukien huonekalut ja atk-laitteet, alle 1 200 euroa maksavat hankinnat (dokumenttikamerat, dataprojektorit, järjestelmäkamerat, esitystekniikkaan ja äänentoistoon liittyvät laitteet) sekä muu katoamisaltis omaisuus. Kalustotileille kirjattava irtaimisto määräytyy arvonlisäverottoman kappalehinnan mukaan (ei siis laskun loppusumman mukaan).

Taloussuunnitelmaan on sisällytettävä myös olennaiset sisäiset tulot ja menot. Tulot ja menot merkitään omille tileilleen sisäisiksi myynneiksi ja ostoiksi. Jokaista sisäistä tuloa on vastattava samansuuruinen sisäinen meno ja päinvastoin. Tarjoilukulut budjetoidaan ulkoiselle tilille, vaikka ne toteutettaisiinkin lopulta sisäisenä ostona.

Sisäisiksi tuloiksi ja menoiksi budjetoidaan opiskelija-aterioiden myynnit ja ostot (ruokapalvelut), oppisopimuskoulutuksen tietopuolisen koulutuksen myynnit ja ostot Riverian sisältä, verkko-opiston koulutuksen myynnit ja ostot, kiinteistöjen sisäiset pääoma- ja ylläpitovuokrat (tilapalvelut) sekä oppilaitospalvelujen kustannukset. Oppilaitospalvelujen sisäiset veloitukset ovat oppilaitoksen yhteiset kustannukset, pedagogisten palvelujen kulut (kuraattorit, asuntolajohtajat, opiskelijakuntatoiminta, kansainvälinen toiminta, kesäyliopisto, yleisaineiden opettajat) sekä hallintopalvelujen kulut.

Sisäiset tilapalvelujen kustannukset koostuvat pääomavuokrasta (investoinnista kiinteistön poistot) ja ylläpitovuokrasta, joka sisältää käyttökustannukset (lämmitys, sähkö, vesi, siivous, kunnossapitohuolto, lumityöt).

Sisäisten veloitusten jakamisen perusteet määräytyvät seuraavasti: ruokapalvelut laskeaan aterioiden määrän, tilapalvelut käytössä olevien tilojen, verkko-opisto kurssien määrän sekä pedagogiset opiskelijapalvelut ja hallintopalvelut (tietohallinto, palkkalaskenta) opiskeluvuosien perusteella.

4.3.3 VOS-rahoituksen laskenta käytännössä

Ammatillisen koulutuksen vuoden 2018 talousarvio on suunniteltu vuoden 2017 VOS-rahoituksen perusteella. VOS-rahoituksen elementit ovat perus-, suoritus- ja vaikuttavuusrahoitus (taulukko 8). Valtionosuus saadaan järjestämisluvan perusteella ilman hakemusta. Strategiarahoitus ja avustukset haetaan erillisillä hakemuksilla. VOS-rahoituksen kustannuksiin ei sisällytetä erillisillä valtionavustuksilla rahoitettavien hankkeiden opetustoiminnan kustannuksia.

Taulukko 8. VOS-rahoituksen elementit.

VOS	Osuus koko rahoituksesta					Peruste
	2018	2019	2020	2021	2022	
Perusrahoitus	95 %	95 %	70 %	60 %	50 %	opiskelijoiden osallistuminen tavoitteelliseen ja ohjattuun koulutukseen (opiskelijavuodet)
Suoritusrahoitus	5 %	5 %	20 %	30 %	35 %	suoritetut tutkinnot ja tutkinnon osat, opintoprosessin tehostaminen
Vaikuttavuusrahoitus	0 %	0 %	10 %	10 %	15 %	työllistyminen ja jatko-opinnot, opiskelija- ja työelämäpalaute

Rahoituksen laskelmaan vaikuttavat tutkinnon kulut, jotka riippuvat tutkintotyypistä ja -tavoitteesta (perustutkinto- tai lisäkoulutus, tutkinto tai sen osa, henkilöstökoulutus, työvoimakoulutus, erityisopetuksen tarpeet, majoitusjärjestelyt sekä opiskelijan aikaisempi tutkinto). Perusrahoituksen opiskelijavuosien määrä lasketaan seuraavasti:

Opiskelijavuosi on suorite, joka otetaan huomioon perusrahoituksen laskelmassa. Opiskelijamäärien ilmoittamisessa lukuvuotta lyhempään koulutukseen osallistuvien lukumäärä on muunnettu vuosittaisiksi opiskelijamääräksi. Opiskelijavuodella tarkoitetaan 365 päivästä muodostuvaa jaksoa, jonka ajan opiskelija on henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman (HOKS) mukaan aktiivisesti opiskelemassa.

Talousarvion 2018 suunnittelua varten käytetään vuoden 2017 tosiasiallisen oppilaitosmuotoisen koulutuksen, oppisopimuksen sekä työvoimakoulutuksen opiskelijamääriä. Opiskelijavuositavoite on painokertoimilla oikaistu opiskelijamäärä. Opiskelijamäärä on muunnettu opiskelijavuosiksi seuraavin periaattein:

- perustutkinto-opiskelija * 365/365 = 1 opiskelijavuosi
- lisäkoulutusopiskelija * 190/365 = 1 opiskelijavuosi

$$OV_{pt} = OM_{pt} * (365/365) * KK_t$$

OV_{pt} – opiskelijavuositavoite perustutkinnoittain

OM_{pt} – opiskelijamäärä perustutkinnoittain

KK_t – keskeyttämiskerroin tutkinnoittain (koulusta eronneet koko määrästä 0,983).

$$OV_{at\&eat} = OM_{at\&eat} * (190/365) * 0,72 * KK_t$$

$OV_{at\&eat}$ – opiskelijavuositavoite ammatti- ja erikoisammattitutkinnoittain

$OM_{at\&eat}$ – opiskelijamäärä ammatti- ja erikoisammattitutkinnoittain

190/365 (190 pv – opiskelijavuosi ennen v. 2018, 365 pv – opiskelijavuosi)

Perusrahoituksessa otetaan huomioon tutkintotyyppien painokertoimet, jossa ammatillisen perustutkintokoulutuksen painokerroin on 1 ja At & Eat -lisäkoulutuksen painokerroin on 0,72.

Perusrahoitus lasketaan OKM:n rahoitusasetuksen kustannusryhmien perusteella. Rahoituksen opiskelijavuosien määrä kerätään kustannusryhmittäin ja tutkintotasoittain. Ammatillisen koulutuksen tutkintorakenteeseen kuuluvat tutkinnot jaetaan rahoitusperusteisesti kustannusryhmiin tutkintojen järjestämiskulujen mukaan (taulukko 9). Kustannusryhmät riippuvat koulutusaloista (taulukko 10) ja tutkintotyyppistä (perustutkinto, At & Eat -lisäkoulutus, ei tutkintotavoitteiden koulutus sekä opiskelunvalmiuksia tukeva koulutus). Jokainen tutkinto liittyy omaan tutkintokustannusryhmäänsä, joita on kaikkiaan viisi, tai vaihtoehtoisesti VALMA & TELMA -kustannusryhmään. Alla olevassa taulukossa esitetään uuden järjestelmän kustannusryhmät ja painokertoimet.

Taulukko 9. Kustannusten seurantarajat ja painokertoimet.

Tutkintojen kustannusryhmät	Painokertoimet	Tutkinnot ja muut koulutukset
1	0,69	liiketoiminta ja taloushallinto, sihteerit, markkinointiviestintä, kauppa, myynti, johtaminen, yrittäjyys, isännöinti, virastomestari
2	0,99	autoala, kone-, metalli- ja muoviala, sähkö- prosessi ja automattiala, turvallisuusala, tieto- ja tietoliikennetekniikka, tekniikan erikoisammattitutkinto, kaivos- ja kiviala, maanrakennusala, talonrakennus- ja puuala, talontekniikanala, tieto- ja viestintätekniikka, hotelli-, ravintola- ja cateringala, elintarvikeala, puhdistus ja kiinteistöpalvelut, matkailuala, hius- ja kauneudenhoito, sosiaali- ja terveysala, kasvatusala
3	1,24	metsämestarin erikoisammattitutkinto, maatalous- ja puutarha, luonto- ja ympäristö, logistiikan perustutkinto, käsi- ja taideteollisuusala, tanssiala, audiovisuaalisen viestintä
4	1,61	metsäalan perustutkinto, kuljetuspalvelujen osaamisala, logistiikka alan lisäkoulutus
5	2,33	metsäkoneenkuljetuksen osaaminen
Erityiset tehtävät		
VALMA	1,98	ammatilliseen koulutukseen valmentava koulutus
TELMA	1,98	työhön ja itsenäiseen elämään valmentava koulutus
Opiskelunvalmiuksia	1,38	opiskelunvalmiuksia tukevat opinnot

$$\sum OV_{pt} = \sum (OV_{pt1} * Kr_1 + OV_{pt2} * Kr_2 + \dots + OV_{pt5} * Kr_5)$$

$$\sum \text{OV}_{\text{at\&eat}} = \sum (\text{OV}_{\text{at\&eat1}} * \text{Kr1} + \text{OV}_{\text{at\&eat2}} * \text{Kr2} + \dots + \text{OV}_{\text{at\&eat5}} * \text{Kr5})$$

$$\sum \text{OV}_{\text{ryhmä}} = \sum \text{OV}_{\text{pt}} + \sum \text{OV}_{\text{at\&eat}} + \text{OV}_{\text{v\&t}} * \text{K}_{\text{v\&t}} + \text{OV}_{\text{ett}} * \text{K}_{\text{ett}} + \text{OV}_{\text{ovt}} * \text{K}_{\text{ovt}}$$

$\sum \text{OV}_{\text{ryhmä}}$ – kustannusryhmittäin ja tutkintotasoittain kerätyt opiskelijavuodet

K (1...5) – kustannusten seurantaryhmien ja painokertoimet (ks. taulukko 9).

$\text{OV}_{\text{v\&t}}$ – opiskelijavuositavoite VALMA & TELMA (sama kuin opiskelijamäärä)

$\text{K}_{\text{v\&t}}$ – VALMA&TELMA -kerroin 1,98

OV_{ett} – ei-tutkintotavoitteiden koulutus opiskelijavuositavoite

K_{ett} – ei-tutkintotavoitteiden koulutus kerroin

OV_{ovt} – opiskeluvalmiuksia tukevan koulutuksen opiskelijavuositavoite

K_{ovt} – opiskeluvalmiuksia tukeva koulutus kerroin

Taulukko 10. Kansallinen koulutusalojen luokitus vuodesta 2016 lähtien.

01	Kasvatusalat
02	Humanistiset ja taidealat (taidealat, kielet)
03	Yhteiskunnalliset alat (viestintä- ja informaatiotieteet)
04	Kauppa-, hallinto- ja oikeustieteet
05	Luonnontieteet (ympäristöalat)
06	Tietojenkäsittely ja tietoliikenne (ICT)
07	Tekniikan alat
071	Kone-, prosessi-, energia- ja sähkötekniikka
072	Materiaali- ja prosessitekniikka
073	Arkkitehtuuri ja rakentaminen
08	Maa- ja metsätalousalat
081	Maatalous
082	Metsätalous
083	Kalatalous
09	Terveys- ja hyvinvointialat
091	Terveys
092	Hyvinvointi
10	Palvelualat
101	Henkilökohtaiset palvelut
103	Turvallisuuspalvelut
104	Kuljetuspalvelut

Riverian opetuskustannusten ja tulojen seurantaryhmät on valmisteltu Opetushallituksen seurantaryhmittelyn mukaisesti (liite 4). Seurantaryhmittely on tehty koulutusala–kustannusryhmä–tutkintotaso -suhteen mukaisesti (taulukko 11).

Taulukko 11. Riverian opetuskustannusten seurantatasot.

Toimiala	Osaamiskokonaisuus	Substanssitiimi	Koulutusala	Kustannusryhmä	Kustannusryhmien painokertoimet	Tutkintotaso					
Teknologia	Liikenne	Autoala	7	2	0,99	1, 2					
		Logistiikka-ala	10	2	0,99	1, 2					
				4	1,61	1, 2					
	Teollisuus	Kone-, metalli- ja muoviala	7	2	0,99	1, 2					
		Sähkö, prosessi- ja automaatioala	7	2	0,99	1, 2					
		Tieto- ja tietoliikenneala	6	2	0,99	1, 2					
			10	2	0,99	1, 2					
	Rakentaminen	Kaivos-, kivi- ja louhinta-ala	7	2	0,99	2					
				3	1,24	1					
				4	1,61	2					
		Talorakennus- ja puuala	7	2	0,99	1, 2					
				4	1,61	1					
	Talotekniikka-ala	7	2	0,99	1, 2						
	Luonto- ja ympäristö	Maatalousala	5	3	1,24	2					
				8	3	1,24	1, 2				
					4	1,61	1				
		Metsäala	7	8	2	0,99	2				
					3	1,24	2				
					4	1,61	1, 2				
					5	2,33	1				
10					4	1,61	2				
Palvelut ja hyvinvointi	Liiketoiminta	Liiketoiminta-ala	4	1	0,69	1					
				2	0,99	2					
				7	2	0,99	2				
	Palvelutoiminta	Tieto- ja viestintäala	6	2	0,99	1, 2					
							Hotelli-, ravintola- ja cateringala	7	2	0,99	1, 2
		Kiinteistöpalveluala	7	2	0,99	1, 2					
			10	2	0,99	2					
		Matkailuala	5	3	1,24	1, 2					
			10	2	0,99	1, 2					
	Hyvinvointi ja terveys	Hiis- ja kauneudenhoitoala	10	2	0,99	1, 2					
		Sosiaali- ja terveysala	9	2	0,99	1, 2					
	Kasvatus ja kulttuuri	Kasvatusala	-	-	VA	1,98	VALMA				
								Kulttuuriala	2	3	1,24

Majoituksen vaikutus VOS-rahoitukseen lasketaan seuraavasti:

$$\sum OV_{\text{majoitus}} = \sum (OV_{\text{tm}} * K_{\text{tm}} + OV_{\text{sm}} * K_{\text{sm}} + OV_{\text{vetm}} * K_{\text{vetm}})$$

$$\sum OV_{\text{majoitus}} - \text{majoituksen opiskelijavuodet}$$

OV_{tm} – tavallisen majoituksen opiskelijavuositavoite

K_{tm} – tavallisen majoituksen järjestäminen (korotuskerroin 0,44)

OV_{sm} – sisäoppilaitosmuotoisen majoituksen opiskelijavuositavoite

K_{sm} – sisäoppilaitosmuotoisen koulutuksen majoitus (korotuskerroin 0,58)

OV_{vetm} – vaativan erityistuen yhteydessä järjestettävän majoituksen opiskelijavuositavoite

K_{vetm} - vaativan erityistuen yhteydessä järjestettävä majoitus (korotuskerroin 1,86).

Suoritusrahoitus on ammatillisen koulutuksen laskennallisen rahoituksen osa. Sen perusteena käytetään suoritettujen tutkinnonosien osaamispisteitä ja tutkintojen lukumäärää (varainhoitovuotta edeltävää vuotta edeltävän vuoden suoritettua oppilaitosmuotoiset tutkinnot, oppisopimus, työvoimakoulutus). Rahoitusta painotetaan eri tutkintojen järjestämiskuluilla, tutkintotyypeillä, erityistuen tarpeella sekä tutkinnon suorittajan perusasteen jälkeisellä koulutuksella. Suoritusrahoituksessa ammatillisen perustutkinnon painokerroin on 1,0 ja At & Eat -lisäkoulutuksen painokerroin on 0,36. Riverian talousarviossa 2018 suoritusrahoitus määräytyi vuoden 2015 tietojen perusteella edellä esitettyjen kriteerien mukaisesti. Vuosina 2018 ja 2019 suoritusosuus on 5 prosenttia VOS-rahoituksesta.

Vaikuttavuusrahoitus aloitetaan suunnitella vuoden 2020 talousarviossa 10 prosentin suuruudella VOS-rahoituksesta. Vaikuttavuusrahoitusta painotetaan tutkinnon tai tutkinnon osia suorittaneiden työllistyminen ja jatko-opintoihin siirtyminen sekä opiskelija- ja työelämäpalaute. Vuonna 2022 uuteen rahoitusmalliin siirtymäajan jälkeen suoritusosuus on 35 prosenttia ja vaikuttavuusosuus on 15 prosenttia VOS-rahoituksesta (ks. taulukko 8).

4.3.4 Budjettimuutoksen vaiheet

Tässä luvussa kuvataan, miten budjetoinnin muutosprosessi etenee ja minkälaisia ohjeita sitä varten on laadittu. Muutosprosessin aikataulu on esitelty liitteessä 10. Budjetointia varten controllereille laadittu ohje on sijoitettu liitteessä 17.

Ensimmäisessä vaiheessa tehdään uuden ja vanhan organisaatiorakenteen vertailu. Exceltaulukkolaskentaohjelman avulla luodaan laskentatunnisterakenne eli vastaavuustaulukko. Oppilaitoksittain kustannuspaikkojen mukainen järjestelmä vaihdetaan uuteen systeemiin, jossa kustannuspaikat on järjestetty kustannusryhmän sekä tutkintotason perusteella (perustutkinto, At & Eat -lisäkoulutus, tutkintoon johtomaton koulutus VALMA, TELMA jne.). Uusi laskentatunnisterakenne sisältää kaksi toimialaa, jotka jakautuvat kahdeksaan osaamiskokonaisuuteen. Osaamiskokonaisuudet puolestaan jaotellaan substanssitiimeittäin ja kustannusryhmittäin. Kuviossa 17 esitellään siirtymä entisestä koulutusalojen tutkintotavoitteiden rakenteesta uuteen tulospohjaiseen osaamiskokonaisuuteen.

N ^o	Koulutusala (tutkintotavoitteiden rakenne)	Uudet substanssitiimit	tutkin totaso	N ^o	Koulutusala (tulospohjainen rakenne) vuodesta 2018	Osaamiskokonaisuudet	Toimiala	
5	Tekniikan ja liikenteen ala	Autoala	1, 2	7	Tekniikan alat	Liikenne	Teknologia	
		Logistiikka-ala	1, 2	10	Palvelualat			
		Kone-, metalli- ja muoviala	1, 2	7	Tekniikan alat	Teollisuus		
		Sähkö, prosessi- ja automaatioala	1, 2	7	Tekniikan alat			
			1, 2	6	Tietojenkäsittely ja tietoliikenne (ICT)			
			Tieto- ja tietoliikenneala	1, 2	10	Palvelualat		
			Talonrakennus- ja puuala	1, 2	7	Tekniikan alat		Rakentaminen
	Talotekniikka-ala	1, 2	7	Tekniikan alat				
4	Luonnontieteiden ala	Kaivos-, kivi- ja louhinta-ala	1, 2	7	Tekniikan alat			
6	Luonnonvara- ja ympäristöala	Maatalousala		2	5	Luonnontieteet (ympäristöalat)	Luonto- ja ympäristö	
				1, 2	8	Maa- ja metsätalousalat		
				2	7	Tekniikan alat		
				1, 2	8	Maa- ja metsätalousalat		
	Metsäala	2	10	Palvelualat				
1	Humanistinen ja kasvatusala	Kasvatusala	1, 2	9	Terveys- ja hyvinvointialat	Kasvatus ja kulttuuri	Palvelut ja hyvinvointi	
2	Kulttuuriala	Kulttuuriala	1, 2	2	Humanistiset ja taidealat (taidealat, kielet)			
3	Yhteiskuntatieteiden-, liiketalouden ja hallinnon ala	Liiketoiminta-ala		1, 2	4	Kauppa, hallinto ja oikeustieteet		Liiketoiminta
				2	7	Tekniikan alat		
				1, 2	6	Tietojenkäsittely ja tietoliikenne (ICT)		
8	Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	Hotelli-, ravintola- ja catering-ala		1, 2	7	Tekniikan alat		Palvelutoiminta
				2	10	Palvelualat		
				1, 2	7	Tekniikan alat		
				2	10	Palvelualat		
				1, 2	5	Luonnontieteet (ympäristöalat)		
7	Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	Hius- ja kauneudenhoitoala		1, 2	10	Palvelualat	Hyvinvointi ja terveys	
				1, 2	9	Terveys- ja hyvinvointialat		

Kuvio 17. Vastaavuustaulukko.

Seuraavassa vaiheessa uudistetaan palkkatietojärjestelmää. Excel-palkkataulukot on päivitetty vastaavuustaulukon avulla. Käytännössä tämä on toteutettu vaihtamalla kustannuspaikkojen numerot uuden vastaavuustaulukon mukaisiksi sekä ottamalla käyttöön palkkakoodit ja sisälukuautomaatiikka.

Palkkatietojärjestelmää uudistetaan seuraavasti: ensin palkkasihteerit valmistelevat palkkatiedostot siten, että tiedosto nimetään entisten kustannuspaikkojen mukaan. Tiedoston välilehdillä on kunkin henkilön kohdalla vuoden 2018 kustannuspaikka. Palkkatiedostot talletetaan kansioihin oppilaitoksittain ja esimiehet tarkastavat Excel-taulukoista, että henkilöstön jäsenet on sijoitettu uuden rakenteen mukaisille kustannuspaikoille. Controllerien tehtävänä on siirtää palkkatiedostot taloushallinnon Fakta-ohjelmaan. Lisäksi he siirtävät palkkakuluista toiminnolle ”142–henkilöstön kehittämismenot” 1,5 prosenttia palkan kokonaissummasta.

Ensimmäiseksi budjetoidaan Yhteiset-kustannuspaikalle kunkin tiimin eurobudjetti kustannuspaikka-toiminto- tai kustannuspaikka-toiminto-projekti-tasolle. Toisessa vaiheessa kirjataan toiminnalliset tavoitteet kustannuspaikka-toiminto-paikka- tai kustannuspaikka-toiminto-projekti-paikka-tasolle. ”Paikka” tarkoittaa tässä tapauksessa koulutusyksikköä.

Uutta ja vanhaa organisaatorakennetta vertailtaessa voidaan siis havaita, että Fakta on tehty budjetointia varten vastaavuudet uusien ja vanhojen kustannuspaikkojen välille. Vastaavuudet ovat olleet vain suuntaa antavia, koska kokonainen kustannuspaikka ei ole välttämättä siirtynyt sellaisenaan uuteen rakenteeseen sen vuoksi, että tutkintojen määrä laskee reformin myötä. Budjetoinnin helpottamiseksi raporteille on kuitenkin tulostettu nämä vastaavuudet Toteutunut 2016- ja Talousarvio 2017 -sarakeisiin. Poistojen suunnittelua varten valmistetaan irtaimiston inventaariotaulukko uusien kustannuspaikkojen mukaisesti.

Budjettia suunniteltaessa on laskettava ensin tulot, joiden perustan muodostaa VOS-rahoitus. Kuntayhtymän hallitus tekee päätöksen siitä, miten saatu rahoitus käytetään. Tuloja arvioitaessa tulee laskea, paljonko budjettikaudella kertyy opiskelijavuosia ja mitkä ovat vuosikatetavoitteet. Lisäksi on tietysti syytä huomioida mahdolliset muut tuotot, joita saadaan työtoiminnasta, kuten opetusravintoloista ja parturista. Tämän jälkeen arvioidaan kustannukset. 2018 talousarvio budjetoidaan kunkin tiimin Yhteiset-kustannus-

paikalle eli budjettitaso on substanssitiimin taso ja kirjanpito taso on tutkintotaso. Budjetoitipohjat päivitettiin johtoryhmän päätöksen mukaisesti (Excel-tiedostojen valmistelu ja pohjatietojen raportti Faktasta). Budjettimuutoksen toiminnallisia tavoitteita toteutettaessa johtoryhmä päätti tuloskortin päivittämisestä, ja hallitus päättäneesi asiasta kokouksessa.

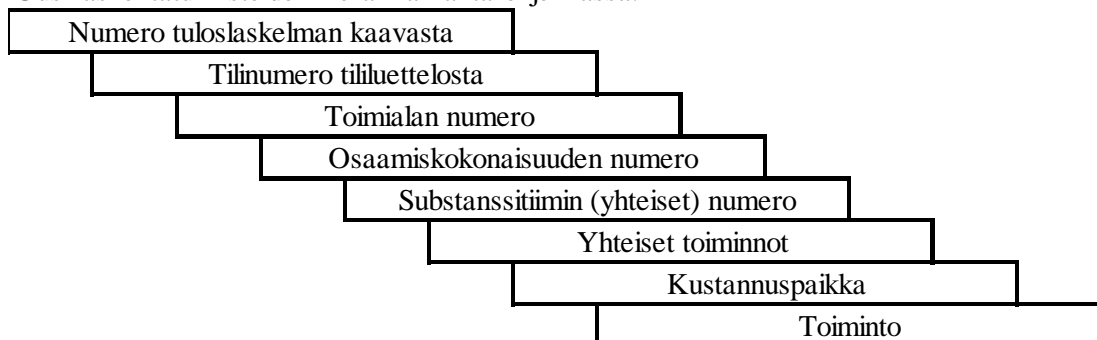
Fakta-ohjelman päivitys pitää sisällään uusia ulottuvuuksia. On perustettava kustannuspaikat ja annettava niille uudet tunnusluvut sekä luotava hierarkia. Ensin toteutetaan Architect-päivitys, jossa ulottuvuudet siirretään tauluihin. Tämän jälkeen luodaan uusi tuloksellisuusmittaristo sekä päivitetään raportit. Niitä päivitettäessä asiakirjat kopioidaan uuteen kansioon ja vaihdetaan niille uudet ulottuvuudet.

Kustannuspaikkataulu Fakta-ohjelmassa sisälsi ennen vuotta 2018 omat osionsa oppilaitoksille, koulutusaloille, yläkustannuspaikoille (yhteiset) ja kustannuspaikoille. Päivitetty hierarkia sisältää tuloslaskelman kaavasta muodostetun numeroarvon, tililuettelosta poimitun tilinumeron, toimialan, osaamiskokonaisuuden ja substanssitiimin (yhteiset) numerisin koodein merkittyinä sekä yhteiset toiminnot, kustannuspaikan ja tutkinnot. Kuviossa 18 esitellään kustannuspaikkataulut Fakta-ohjelmassa ennen vuotta 2018 ja sen jälkeen.

Kustannuspaikkataulu Fakta-ohjelmassa (ennen v. 2018):



Uusi laskentatunnisteiden hierarkia Fakta-ohjelmassa:



Kuvio 18. Kustannuspaikkataulut Fakta-ohjelmassa.

Sisäisten palvelutoiminta huomioidaan oppilaitospalveluiden vastatiloissa, jotka ovat oppilaitospalvelujen muut toimintatuotot ja sisäiset toimialojen muut toimintakulut sekä tilapalvelujen vuokratuotot ja toimialojen sisäiset vuokratulot (liite 11).

Uudessa rahoitusjärjestelmässä ei ole olemassa ennalta määriteltyjä koulutuslajikohtaisia yksikköhintoja, vaan käytettävissä oleva raha jaetaan koulutuksen järjestäjille erilaisilla kertoimilla painotettuihin suoritteisiin suhteutettuna. Samaa logiikkaa noudatetaan myös Riverian sisäisessä tulojaossa. Ensin määritellään tarjottavat tutkinto-opintomahdollisuudet ja niiden tavoitteelliset opiskelijavuodet. Sen jälkeen perusrahoitus jaetaan tutkintojen kesken kustannusryhmä- ja tutkintokohtaisten kertoimien avulla. Suoriterahoituksessa jakoperusteena käytetään vuoden 2015 suoritettuja tutkintoja.

Kuten jo edellä tuli todettua, opiskelijamäärien ilmoittamiskäytännöissä lukuvuotta lyhempikestoiseen koulutukseen osallistuvien lukumäärä on muunnettu vuosittaisiksi opiskelijamääriksi. Opiskelijavuosien määrä saa olla korkeintaan 5 230. Lukema perustuu OKM:n järjestämislupaehdotukseen, ja se sisältää myös TEM:ltä OKM:lle sisältyvän työvoimakoulutuksen osuuden 15 prosenttia. Toimialajohtajat tai koulutuspäälliköt määrittelevät opiskelijavuositavoitteet kullekin tutkinnolle (tiedosto kierrätetään controllerien kautta). Kun kokonaisuus on tarkastettu, controllerit syöttävät tulotiedot Faktaan substanssitiimeittäin. Kansanopiston ja kesäyliopiston tulot arvioidaan erikseen suoraan ohjelmaan.

Controllerit ovat laatineet toiminnallisten tavoitteiden suunnitelman, jossa kasataan tulomittarin tavoitteet (suunnitelma – fakta). Tavoitteet on asetettu substanssitiimitasolle eli kustannuspaikoittain.

Visionissa esitetyssä raportissa on kerrottu toiminnalliset tiedot, joita tähän saakka on kerätty tulomittariin. Esimerkiksi aikuiskoulutuksen vaikuttavuustietoja tai suoritettuja tutkintoja ei ole käytettävissä. Raportissa on syöttötietona toimiala. Siinä on myös sekä uusi kustannuspaikka että kuhunkin uuteen paikkaan yhdistettävät vanhat kustannuspaikatiedot.

Toiminnallisten tavoitteiden budjetointipohja on tehty siten, että halutessaan budjetoinnin voi tehdä tutkintotasolle, mutta vuonna 2018 oli tarkoitus budjetoida vain Yhteiset-ta-

solle. Tulevina vuosina tutkintotasolle voi kuitenkin mahdollisesti tulla käyttöä. Toimialajohtajat tai koulutuspäälliköt täyttävät uudet tavoitteet tiimeittäin, ja controllerit siirtävät tiedot Faktaan.

Suoraan kohdentumattomien kustannusten jakoperusteista sovitaan erikseen. Tällaisia kulueriä ovat muun muassa koneet ja laitteet, opetus- ja ohjaushenkilöstö, majoituskulut, kahden tutkinnon suorittamisesta aiheutuvat kustannukset sekä yhteiskäytössä olevista tiloista koituvat kulut.

4.4 Toiminnan tuloksellisuuden mittaristo

Toiminnan tuloksellisuuden mittariston avulla seurataan Riverian toiminnan päämäärien ja strategioiden toteutumista sekä koulutus- ja opintoalatyöryhmien työskentelyn tuloksellisuutta. Tuloksellisuusmittaristo mahdollistaa riskien onnistuneen tunnistamisen ja hallinnan. Koulutusalaakohtaisesti rakennetun suunnittelu- ja ohjausjärjestelmän pyrki- myksenä on edistää ja yhtenäistää koulutuksen työelämälähtöisyyttä ja elinkeinoelä- mäsuhteita sekä kohentaa sen laatua.

Tulosmittareihin perustuvat tavoitteet tähtäävät tavallisesti toiminnan kehittämiseen tai tuotteen laadun kohentamiseen. Erityiskiinnostus kohdistuu kehittämistoimien onnistu- misen kannalta relevantteihin tekijöihin. Toiminnan onnistumista mitataan laatu- tai tu- losmittareilla, jotka pyritään valikoimaan siten, että ne operationalisoivat organisaation toimintaideaa ja sen toteuttamiseen tähtäävää strategiaa niin hyvin kuin mahdollista. (Myllyntaus 2002, 52.)

Tuloskortissa 2017 tavoitetasot asetettiin koulutusaloittain tai perustutkinnoittain. Onnis- tumista mitattiin toiminnan vaikuttavuudella, asiakaspalvelun laadulla, toiminnan tehok- kuudella ja taloudellisuudella sekä henkilöstön aikaansaannoskyvyllä. Perustutkinto- ja opintoalakohtaisesti määritellyt tavoitteet hahmoteltiin koulutusalan ja koko kuntayhty- män tuloksellisuusmittariston kokonaistavoitteiksi. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhty- tymä 2017a, 8.)

Palveluprosessien sujuvuutta ja tehokkuutta arvioitiin ammatillista perustutkintoa suorittaneiden keskeytysmäärillä, tutkintojen läpäisyllä sekä työelämässä suoritettujen ammatillista osaamista todistaneiden näyttöjen ja koulutettujen työpaikkaohjaajien määrillä. Oma merkityksensä annettiin myös tilojen käyttöasteelle ja taloudellisille valmiuksille (opetustoimikulut). PKKY:n vuoden 2017 tulokortti on esitelty taulukossa 12.

Taulukko 12. PKKY:n tulokortti 2017. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017a, 79.)

Toiminnan vaikuttavuus	Asiakastyö, yhteistyö sidosryhmiin	Palveluprosessien sujuvuus	Henkilöstön aikaansaannoskyky
Työllistymis-% (Tilastokeskuksen tilasto)	Opiskelijapalaute	Keskeyttämisaste %	Henkilöstön koulutuspäivät
Valmistuvien opiskelijoiden määrä	Työelämäpalaute	Tutkintojen läpäisyaste %	Opettajien muodollinen kelpoisuus
Jatko-opinnossa % (Tilastokeskuksen tilasto)	Kahta tutkintoa suorittavien määrä	Työelämässä suoritettut AO-näytöt %	Opettajien työelämäjaksot (>5 työpäivää)
Erillisrahoitteisten hankkeiden lukumäärä	Kansainvälistymisen: opiskelijat ja henkilöstö (lähtevät ja saapuvat)	Koulutetut työpaikkaohjaajat %	Henkilöstön ilmapii-rikyselyn tulokset - tiedonkulku ja vuorovaikutus - esimiestyö - työn kehittävyys
Hankkeiden kokonaisrahoitus	Kilpailuihin osallistuneet opiskelijat	Tilojen käyttöaste %	
Ammatillinen peruskoulutus, opiskelijamäärä	Erityisopetus: läpäisyaste %	Taloudellinen suori- tuskyky - toimintatuotot toimintakuluista % - vuosikate % toimintatuotoista - vuosikate % poistoista	
Muu koulutus; opiskelijamäärä			

Kun johtamisjärjestelmää ja organisaatiota ryhdyttiin uudistamaan, tarvittiin myös uutta laadullista mittaria, koska työelämäkumppanuuksien määrällinen mittari ei ole enää riittävä. Tulokortin tavoitteena on ollut selkeyttää ja yksinkertaistaa mittaristoa vastaamaan reformin aiheuttamia muutoksia. Tulokortti pyrittiin luomaan siten, että se palvelisi johtamisjärjestelmää ja olisi hyödyksi arjen johtamistyössä sekä toiminnan suuntaamisessa ja ohjaamisessa eri tasoille.

Muutosstrategian selkeyttäminen on toteutettavissa muutoksen peruskysymyksiin vastaamisen avulla. Esimerkiksi toiminnan tehokkuuden mittarista voidaan kysyä, mittaako se tilojen oikeaa käyttöastetta. Henkilöstön osaamisen kehittämisen mittaria koskevana kysymyksenä voidaan pohtia, millainen mittari siihen tarvitaan ja miten laatua voidaan mitata: Voisiko mittari sisältää oman osaamisen itsearvioinnin? Onko opettajien työaika relevantti mittari?

Riverian tulokortissa 2018 (taulukko 13) tavoitetasot on asetettu tiimeittäin. Tiimien tavoitetasot on yhdistetty oppilaitoksen ja toimialan tuloksellisuusmittariston kokonaistavoitteiksi. Riverian vuoden 2018 tulokortti on esitelty taulukossa 13.

Taulukko 13. Riverian tulokortti 2018. (Riveria 2018, 12.)

Toiminnan vaikuttavuus	Asiakaspalvelun laatu	Toiminnan tehokkuus ja taloudellisuus	Henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi
Työllistymis-% (Tilastokeskuksen tilasto)	Opiskelijapalaute	Keskeyttämisaste %	Henkilöstön osaamisen kehittäminen - osuus henkilöstömenoista % - työelämäjaksot
Opiskelijavuodet	Työelämäpalaute	Työelämässä suoritettut näytöt %	Henkilöstön hyvinvointi - ilmapiirikyselyn tulokset
Jatko-opinnossa korkea asteella % (Tilastokeskuksen tilasto)	Kansainvälinen opiskelijavaihto	Tilojen varausaste %	
Suoritettut tutkinnot	Työelämäkumppanuudet	Taloudellinen suorituskky - toimintatuotot - vuosikate	

Toiminnan tuloksellisuuteen vaikuttivat aiemmin opiskelijoiden työllistyminen ja läpäisyaste. Vuodesta 2018 eteenpäin tuloksellisuusrahoitusta ei ole enää saatu tuloksellisuuspisteiden perusteella, vaan kuntayhtymä on ollut nettomaksaja, eikä henkilöstön tuloksellisuuspalkkioitakaan ole tämän myötä voitu maksaa. Itä-Suomen suurten koulutuksen järjestäjien vertailussa kuntayhtymä on tuloksellisuuspisteiden mukaan arvotettuna ollut mittauksessa neljännellä sijalla. Toiminnan tuloksellisuutta joudutaan tulevaisuudessa kehittämään, sillä uuden mallin mukainen rahoitus perustuu merkittävässä määrin tutkintosuorituksiin ja työllistymiseen. Toiminnassa täytyy fokuoittaa koulutuksen tuloksiin ja vaikuttavuuteen laadusta tinkimättä.

Toiminnan vaikuttavuudella tarkoitetaan asiakkaisiin ja sidosryhmiin liittyvää sekä toiminnan riittävyteen, kohdentamiseen ja monipuolisuuteen sidoksissa olevaa merkityksellisyttä. Yhteiskunnallista vastuuta vaikutuksineen arvioidaan tarkasteltaessa, miten onnistuneesti on osattu huomioida opiskelijoiden, elinkeino- ja työelämän sekä muiden sidosryhmien niin aktuaalisia kuin tuleviakin tarpeita ja minkälaisia toiminnan tulokset ovat olleet kustannustehokkuuteen, vaikuttavuuteen ja laatuun peilattuina. (Riveria 2018, 13.)

Asiakaspalvelun laadulla viitataan asiakkaiden arvioihin palvelujen laadukkuudesta sekä toiminnan laajuuden seurantaan. Koulutuskuntayhtymän asiakkaita ovat opiskelijat, työelämän edustajat ja myös muut kuntayhtymän tuottamien palvelujen asiakkaat. (Riveria 2018, 14.)

Työelämäyhteistyön kumppanuuksien vahvistamiseksi on rakennettu uusi kumppanuustoimintamalli, joka otettiin käyttöön vuonna 2018. Tavoitteellisen ja tuloksellisen yhteistyön mallissa on keskeistä nähdä kumppanuusjärjestelmä funktionaalisen kokonaisuutena ja määrittellä eri toimijoiden roolit ja vastuut yhteistyökumppanien kanssa solmituissa sopimuksissa. (Riveria 2018, 10.)

Ammattitutkintoja voidaan nykyään suorittaa koulutus- tai oppisopimuksena asianmukaisesti organisoidussa ohjauksessa aidoissa työympäristöissä. Näin tarve kuntayhtymän omille rakennuksille, koneille ja laitteille on vähentynyt tuntuvasti. Toimiva yhteispeli työpaikalla tapahtuvassa oppimisessa mahdollistaa monipuolisen ammatillisen koulutuksen ympäri maakuntaa – kuten edellä sanotusta käy ilmi, myös ilman omia oppimisympäristöjä. Omien toimitilojen käyttöä on kuitenkin lisättävä. Samalla tilakustannuksia täytyy pienentää ja luopua tarpeettomiksi käyneistä kiinteistöistä.

PKKY:n hallussa olleiden vuokratilojen määrä vuonna 2017 oli 7 278 neliometriä. Omia toimitiloja sillä oli noin 133 000 neliömetrin edestä. Viimeksi mainituista ulosvuokrattuja tiloja oli noin 20 000 neliön verran. Ylläpidon vuosikustannukset olivat noin 50 euroa neliometriä kohden. Toimintaa tehostamalla omassa käytössä olevien toimitilojen määrää on arvioitu voitavan vähentää likimain puolella. Yhtymän strategiassa 2016–19 on valmisteltu omassa käytössä olleiden tilojen määrän karsimista noin 40 000 neliometrillä, mikä merkitsee jopa kahden miljoonan euron vuotuista säästöä. Tulevaisuudessa toiminta

edellyttää kuitenkin investointeja, joiden määräksi arvioidaan yhteensä noin 20–25 miljoonaa euroa. Kiinteistöjen peruskorjauksilla ja muutostöillä mahdollistetaan tulevaisuudessa monikäyttöisempiä ja käyttöasteeltaan tehokkaampia oppimisympäristöjä.

Eräs pulmallinen seikka on ollut, miten päästä eroon tyhjillään olevista tiloista, joita oli Juuan, Joensuun, Kiteen, Lieksan ja Outokummun alueilla. Toimitilojen käytön tehostamiseen liittyviä ratkaisuja olivat seuraavat: Outokummussa keskitettiin toimintoja vuoden 2017 syyskaudella siten, että saatettiin luopua kokonaisuudessaan Karjalankadun kiinteistöstä. Kaupungin alueella sijaitsevat Riverian omat oppimisympäristöt sijaitsevat tämän myötä Lammenkadulla ja Teollisuuskadulla. Pielisen Karjalan toimitilasunnitelmia edistettiin ja tarpeellisia ratkaisuja valmisteltiin saman syksyn aikana. Joensuussa Jukolankadun oppimisympäristöt rakentuivat suunnitelmien mukaisesti. Niittylahden kiinteistön kohdalla jäätiin tuolloin etsimään toimivaa ratkaisua.

Sisäisten vuokrien vuosikulut vähenevät noin 30–40 prosenttia eli kahdesta kolmeen miljoonaa euroa tilojen määrän supistamisen myötä. Joensuun Peltolankadun kampus on merkittävin investointikohde, jonne pääosa Joensuun Tulliportinkadun toiminnoista siirretään vuoteen 2020 mennessä. Hanke liittyy Joensuun kaupungin Tulliportinkatua varten suunnittelemaan kaavoitusprosessiin. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017a, 16.)

Henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi tarkoittaa henkilöstön osaamisen, osaamisen kehittämisen ja hyvinvoinnin seuranta. Riverian henkilöstön määrä on ollut noin 850, opetushenkilöstöä on ollut noin 645 hengen verran. Muun henkilöstön osuus on ollut noin kolmannes ja projektihenkilöstön kaksi prosenttia. Määräaikaisten palvelussuhteiden osuus on ollut noin 18 prosenttia. Valtion leikkausten vuoksi vuodesta 2011 lähtien henkilöstöä on vähennetty vuoteen 2018 mennessä noin 250 hengellä. Henkilöstön osaamisen uudistamisessa on tuettu henkilökuntaa koulutusreformin toimeenpanossa. Lisäksi on huolehdittu siitä, että henkilöstöllä on hyvät valmiudet selviytyä tulevista toimintaympäristön muutoksista. Tässä ovat auttaneet esimerkiksi HOKS-pajat, Tunne tutkintosi -valmennukset sekä erilaiset opetushenkilöstön työelämävalmiuksia ja -osaamista edistävät työelämäjaksot ja koulutukset. Esimiehille on tarjottu valmentavan johtamisen ympärille räätälöityä valmennusta. (Riveria 2018, 11.)

4.5 Muutoksen vaikutukset koulutusaloihin

Ammatillisen koulutuksen vuoden 2018 talousarviosuunnittelu tehtiin vuoden 2017 valtionosuuden perusteella (taulukko 14). Tuloja arvioitaessa oli laskettava, paljonko budjettikaudella kertyisi opiskelijavuosia ja mitkä olisivat vuosikatetavoitteet. Vuonna 2018 ammatillisesta perustutkintokoulutuksesta kertyi 4 610 ja muusta koulutuksesta 546 opiskelijavuotta. Oppisopimuksella opiskelevia oli opiskelijavuosina mitattuna 328. Tutkintoja suoritettiin yhteensä 1 831. (Riveria 2018, 13.)

Taulukko 14. Vuodelle 2018 toimialoittain suunniteltu VOS-rahoitus, €.

VOS-rahoitus	Opiskelijavuosi	Perusrahoitus 95 %	Tutkinnot	Suoritusrahoitus 5 %	Rahoitus yhteensä
Teknologia	2 107	22 277 100	840	1 174 800	23 451 900
Liikenne	383	4 080 800	110	161 500	4 242 300
Autoalan yhteiset	233	1 995 900	69	87 200	2 083 100
Logistiikka-alan yhteiset	150	2 084 900	41	74 300	2 159 200
Teollisuus	706	5 960 800	299	345 800	6 306 600
Kone-, metalli- ja muovialan yhteiset	282	2 344 300	125	139 600	2 483 900
Sähkö-, prosessi- ja automaatioalan yhteiset	245	2 070 600	115	136 600	2 207 200
Tieto- ja tietoliikennealan yhteiset	179	1 545 900	59	69 600	1 615 500
Rakentaminen	695	6 662 100	250	308 200	6 970 300
Kaivos-, kivi- ja louhinta-alan yhteiset	38	312 100	67	54 700	366 800
Talonrakennus- ja puualan yhteiset	522	5 208 900	132	189 900	5 398 800
Talotekniikka-alan yhteiset	135	1 141 100	51	63 600	1 204 700
Luonto ja ympäristö	323	5 573 400	181	359 300	5 932 700
Maatalousalan yhteiset	121	1 631 900	104	156 000	1 787 900
Metsäalan yhteiset	202	3 941 500	77	203 300	4 144 800
Palvelut ja hyvinvointi	3 077	24 199 800	1 203	1 270 900	25 470 700
Liiketoiminta	713	4 376 500	298	212 700	4 589 200
Liiketoiminta-alan yhteiset	617	3 567 000	283	193 700	3 760 700
Tieto- ja viestintäalan yhteiset	96	809 500	15	19 000	828 500
Palvelutoiminta	643	5 395 500	331	369 200	5 764 700
Hotelli-, ravintola- ja cateringalan yhteiset	449	3 810 700	186	222 900	4 033 600
Kiinteistöpalvelualan yhteiset	131	1 056 800	99	92 800	1 149 600
Matkailualan yhteiset	63	528 000	46	53 500	581 500
Hyvinvointi ja terveys	1 081	8 597 600	371	422 500	9 020 100
Hius- ja kauneudenhoitoalan yhteiset	127	581 100	38	48 000	629 100
Sosiaali- ja terveysalan yhteiset	954	8 016 500	333	374 500	8 391 000
Kasvatus ja kulttuuri	640	5 830 200	203	266 500	6 096 700
Kasvatusalan yhteiset	133	1 076 800	53	57 400	1 134 200
Kulttuurialan yhteiset	507	4 753 400	150	209 100	4 962 500
PKKY yhteensä	5 184	46 476 900	2 043	2 445 700	48 922 600

Vuoden 2018 talousarviossa suunniteltu toimialakohtainen VOS-rahoitus oli perusosaltaan 46,48 miljoonaa euroa. Esimerkiksi työvoimakoulutukseen suunnattiin 1,3 miljoonaa euroa, ja suoritusrahoituksen osuus oli 2,45 miljoonaa euroa. Valtio määräsi Riverialle vuoden 2018 järjestämisluvan opiskelijavuosien vähimmäiskertymäksi 4815 ja järjestämisluvan pohjalta painotettujen tavoitteellisten opiskelijavuosien määräksi 5 332,2. Myönnetty valtionosuus oli noin miljoona euroa vähemmän kuin talousarviossa oli suunniteltu. Määrä oli yhteensä 45,48 miljoonaa euroa, josta suoriteperusteisen perusrahoituksen osuus oli 42,82 miljoonaa ja suoritusrahoitus 2,66 miljoonaa (liite 4).

Taloudellinen tulostavoite asetetaan vuosikatteelle ja tilikauden tulokselle. Riverian valtuuston kannalta sitova tavoite on vuosikate. Kolmen vuoden suunnitelma on koostettu vuoden 2018 talousarviosta ja vuosien 2019–20 taloussuunnitelmista (taulukko 15).

Taulukko 15. Tuloksen tavoitteet vuosille 2018–20, €.

Substanssiitiimit	Opiskelijavuodet	Vuosikate		
		2018	2019	2020
Vuodet	2018–2020	2018	2019	2020
Vuosikatetavoite, %		–3,8 %	–1,3 %	1,5 %
Teknologia	2 157	–823 000	–281 000	324 000
Liikenne	377	–158 000	–54 000	62 000
Teollisuus	673	–234 000	–80 000	92 000
Rakentaminen	676	–239 000	–81 000	94 000
Luonto ja ympäristö	431	–192 000	–66 000	76 000
Palvelut ja hyvinvointi	3 374	–1 051 000	–358 000	414 000
Liiketoiminta	800	–195 000	–67 000	77 000
Palvelutoiminta	781	–261 000	–88 000	103 000
Hyvinvointi ja terveys	1 097	–359 000	–122 000	141 000
Kasvatus ja kulttuuri	696	–236 000	–81 000	93 000
Yhteiset palvelut	40	3 745 000	3 745 000	3 745 000
Riverian vuosikatetavoite	5 571	1 871 000	3 106 000	4 483 000
Riverian tilikauden tulos		–4 200 000	–3 500 000	–2 500 000

Vuosikatetavoite on prosentuaalisesti määriteltynä sama kaikilla tutkinnoilla. Yhteisten oppilaitospalveluiden vuosikatetavoite koostuu tilapalvelun pääomavuokrista (3,70 miljoonaa euroa), kesäyliopiston vuosikatetavoitteesta (15 000 euroa) sekä ruokapalvelun vuosikatetavoitteesta (30 000 euroa). Tilikauden tuloksesta ennustetaan positiivista vuodelle 2020. Toimialakohtaiset vuosikatetavoitteet vuosille 2018–20 edellisiin vuosiin verrattuna on esitelty liitteessä 10 sekä taulukossa 16.

Taulukko 16. Toimialakohtaiset vuosikatetavoitteet vuosille 2018–20, €.

Toimiala	Tilinpäätös 2016	Talousarvio 2017	Vuosikate 2018	Vuosikate 2019	Vuosikate 2020
Oppilaitospalvelut	4 136 000	3 408 000	3 745 000	3 745 000	3 745 000
Teknologia	2 966 000	210 000	-823 000	-281 000	324 000
Palvelut ja hyvinvointi	482 000	-1 454 000	-1 051 000	-358 000	414 000
Riveria yhteensä	7 584 000	2 164 000	1 871 000	3 106 000	4 483 000

VOS-rahoituksen kuntayhtymän tulorahoitus on vähentynyt vuodesta 2010 lähtien yhteensä noin 28,5 miljoonaa euroa. Henkilöstömäärää on vähennetty 244 henkilöä vuodesta 2014 vuoteen 2017. Yksikköhintojen lisäksi vuodesta 2014 lähtien perustutkintojen opiskelijamäärä on vähentynyt 460:llä.

Vuodesta 2019 eteenpäin Pohjois-Karjalan Koulutuspalvelu Oy:ssä fokusoidutaan kilpailuhakuisille markkinoille myytävän koulutuksen, kasvua tukevien palvelujen ja muun kaupallisen toiminnan potentiaalin selvittämiseen sekä sen mahdolliseen uudistamiseen. Yhtiön toimialoihin lukeutuu koulutustoiminnan ohella muun muassa louhinta-, maansiirto- ja kuljetuspalveluja sekä koneiden ja laitteiden vuokraustoimintaa. Yhtiö harjoittaa myös autojen ynnä muiden koneiden ja laitteiden huoltoa ja korjausta sekä autokoulutoimintaa. Lisäksi sen toimintaan kuuluvat kone- ja rakennusurakointi, teollisuuden alihankinta, arvopaperi- ja kiinteistökauppa, ravintola- ja kahvilatoiminta sekä matkailu- ja majoituspalvelut. (Riveria 2019, 40.)

Riverian toiminnan tuottamien tulojen kasvu mahdollistuu ammatti- ja erikoisammattitutkintojen järjestämisen lisäämisellä. Lisäykset kohdistuvat erityisesti työikäiselle väestölle suunnattuun tutkinto-opetukseen, työvoima- ja oppisopimuskoulutuksiin sekä yritysvalmennukseen. Koulutus- ja kehittämispalvelut kokonaisuudessaan kattavat yhteistyökumppanisopimukset ovat myös omiaan kasvun luomiseen. Lisäksi hankerahoituksen hyväksikäyttö ydintehtävän kehittämiseen voi osaltaan palvella tätä päämäärää.

5 Päätelmät

5.1 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa on selvitetty ammatillisen koulutuksen lainsäädäntöuudistuksen ja sen mukanaan tuomien muutosten vaikutusta entisen PKKY:n, nykyisen Riverian, toimintaan. Tarkastelun keskiössä ovat olleet johtamisjärjestelmän ja budjetin muutokset.

Kuten jo tutkimuksen alussa todettiin, ammatillisen koulutuksen reformissa on ollut kyse siitä, että rahoituslainsäädännön ja -järjestelmän uudistukset muuttavat koulutuksen toimintaa, tiedonkeruuta ja tietojen sisältöjä. Rahoituksen määrittämisen perusteeksi tarvittavat uudet tiedonkeruut toteutetaan hyödyntämällä sähköistettyjä järjestelmiä, jotka liitetään Opetushallituksen ja Tilastokeskuksen järjestelmiin.

Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen rahoitusmalleihin tehdyt uudistukset edelsivät toiseen asteen ammatillisen koulutuksen reformia. Tässä yhä käynnissä olevassa prosessissa on siirrytty tavoitteeksi asetettuihin opiskelija- ja tutkintomääriin perustuneesta rahoitusmekanismista tuloksellisuuden sanelemaan systeemiin. Suoriteperusteisen rahoitusmallin aiheuttama koulutusjärjestäjien välinen kilpailu ja yhteistyö sekä valtionrahoituksen perusosan vähentyminen kannustavat järjestäjätahoja maksullisen koulutuksen lisäämiseen. Korkeakoulujen välisen yhteistyön tiivistäminen ja järjestäjätahojen toiminnan kaupallistaminen ovat olleet keskeisiä korkeakoulupoliittisia pyrkimyksiä jo viime vuosikymmenestä lähtien.

Korkeakoulujen ja toisen asteen ammatillisen koulutuksen rahoitusmenetelmät ja talouden ohjausjärjestelmien käyttötavat eroavat joiltakin osin. Pääasiallisia eroavuuksien aiheuttajia ovat muun muassa organisaatioita koskeva lainsäädäntö, niiden toiminnan luonne sekä tutkimus- ja kehittämistoimintaan liittyvät tarpeet.

Ammatillisen koulutuksen uuteen rahoitusjärjestelmään siirtymiselle varattu aika on viisi vuotta. Vuosina 2018 ja 2019 perusrahoituksen osuus on ollut 95 prosenttia ja suoritusrahoituksen 5 prosenttia. Vuonna 2020 perusrahoituksen osuus on 70 prosenttia, suoritusrahoituksen 20 prosenttia ja vaikuttavuusrahoituksen 10 prosenttia. Sen jälkeen vuonna

2022 perusrahoituksen osuus on 50 prosenttia, kun taas suoritusrahoituksen osuus kasvaa 35 prosenttiin ja vaikuttavuusrahoituksen 15 prosenttiin.

Koulutus uudistus vaikuttaa talousjohtoon ja -hallintoon. Johtamisjärjestelmän ja organisaation uudistuksessa huomioidaan sisäisen valvonnan vaatimukset: organisaatiokulttuuri ja johtamistapa, riskienhallinta, tavoitteiden asettaminen, valvontatoimenpiteet, tiedonkulku, seuranta ja raportointi.

Riveriassa muutos on konkretisoitunut rakenneuudistuksena, jonka tavoitteena oli supistaa hallinto- ja tilakustannuksia. 1.1.2018 alkaen kuntayhtymä on muodostunut aiempien usean koulutustahon sijaan yhdestä oppilaitoksesta, jolla on yksiköt Joensuussa, Kiteellä, Lieksassa, Nurmeksessa, Outokummussa ja Valtimolla. Organisaatiossa on siirrytty oppilaitoskohtaisesta toimialakohtaiseen rakenteeseen, jossa oppilaitoksen rehtorina toimii kuntayhtymän johtaja ja koulutuspäälliköt paikkakuntien kasvoina. Paikalliset johtokunnat on lakkautettu ja esimiesten määrää vähennetty noin puoleen. Organisaatio on uudistuksen myötä työelämälähtöisyyteen pyrkivä. Se kehittää ja syventää yhteistyötään kumppaniensa kanssa. Tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ovat yritykset ja toiset oppilaitokset.

Riveriassa on uudistuksen myötä kaksi toimialaa: teknologia sekä palvelut ja hyvinvointi. Nämä toimialat vastaavat työvoiman osaamisen kehittamisestä, kouluttamisesta ja riittävydestä. Ne huolehtivat sekä nuorten että aikuisten koulutuksesta. Oppilaitospalvelut tuottavat toimialoille niiden perustehtävää tukevia palveluja ja vastaavat koulutuksen järjestäjän yhteisistä prosesseista. Kuntayhtymän hallitus vastaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohjeistamisesta, toimeenpanon valvonnasta ja tuloksellisuudesta.

Riverian taloushallinnon prosessi ja tietojärjestelmä eroavat tuotantoyrityksen tietojärjestelmästä. Tämä johtuu luonnollisesti siitä, että sen toimialana on koulutus. Sen pääasialliset menoerät muodostuvat opettajien palkoista ja kiinteistökustannuksista.

Oppilaitoksen toimintaa tehostamalla omassa käytössä olevien toimitilojen määrää on mahdollista vähentää liki puolella. Sisäisten vuokrien määrä vähenee noin 30–40 % (kahdesta kolmeen miljoonaa euroa vuotta kohden) tilojen määrän supistamisen myötä. Henkilöstömäärää on vähennetty 244 työntekijällä vuodesta 2014 vuoteen 2017.

Entisessä budjettimallissa jokaiselle koulutusalueelle valmistettiin oma budjetti. Talousarvio ja -suunnitelma laadittiin tuloslaskelman muotoon oppilaitoksittain. Riverian edeltäjänä toimineen Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän budjetti koostui yhtymään kuuluneiden oppilaitosten budjeteista. Kustannuspaikat jaettiin paikkakuntien perusteella.

Ennen vuonna 2018 kuntayhtymän perussopimuksen mukaan toiminta oli rahoitettava tutkintotavoitteiden määräämällä yksikköhinnalla, jossa valtio maksoi yksikköhintaan perustuvan rahoituksen koulutuksen järjestäjälle ja peri kunnilta niin sanotun vakioidun kuntaosuuden, joka perustui kunnan asukaslukuun. Opiskelijakohtainen yksikköhinta määritettiin koulutusalaakohtaisesti.

Uudessa rahoitusjärjestelmässä ei ole olemassa ennalta määriteltyjä koulutusalaakohtaisia yksikköhintoja, vaan käytävissä oleva raha jaetaan koulutuksen järjestäjille suhteessa erilaisilla kertoimilla painotettuihin suoritteisiin. Ammatillisen koulutuksen tutkintorakenteeseen kuuluvat tutkinnot jaetaan kustannusryhmiin tutkinnon järjestämisestä aiheutuvien keskimääräisten kulujen perusteella. Samaa logiikkaa noudatetaan myös Riverian sisäisessä tulojen jakamisessa. Ensin määritellään tutkinnot, joihin koulutusta annetaan ja kunkin niistä tavoitteelliset opiskelijavuodet. Sen jälkeen kustannusryhmä- ja tutkinto-kohtaisten kertoimien avulla jaetaan perusrahoitus. Kustannusryhmät riippuvat koulutusaloista ja tutkintotyypistä (perustutkintokoulutus, lisäkoulutus jne.).

Uudessa budjetointimallissa budjetti ryhmitellään toimiala- ja tiimikohtaisesti. Tiimi riippuu koulutusalaista. Tutkinto- eli toimintotaso (perustutkinnot, lisäkoulutus, yhdistetyt ammatti- ja erikoisammattitutkinnot) käytetään kirjanpitoa varten. Vuonna 2018 budjetointia varten käytettiin vielä tiimitasoa, mutta vuodesta 2019 alkaen käytössä on ollut tutkintotaso. Budjetointipohja on tehty siten, että halutessaan budjetoinnin voi tehdä tutkintotasolle.

Rahoituksen ennakoitavuus heikkenee sen suhteellistumisen myötä oleellisesti laskennalliseen opiskelijamäärään perustuvasta rahoituksesta. Syy tähän on se, ettei tutkintosuoritusten tahtia, valmistuneiden opiskelijoiden työllistymistä tai muiden koulutuksen järjestäjien toiminnallista tehokkuutta voida ennustaa varmuudella. Rahoituksen pysyvälähtöinen väheneminen ja rahoituksen perusteiden muuttuminen tulee myös lisäämään kou-

lutuksen järjestäjien välistä kilpailua eri alueilla. Näillä kaikilla on kuitenkin lainsäädännöllisten uudistusten seurauksena merkittävää vaikutusta valtion tarjoama koulutusrahoituksen suuruuteen.

Reformin aiheuttamia sisäisiä riskejä ovat henkilöstön osaamisen, motivaation ja työssäjaksamisen ylläpitäminen tilanteessa, jossa samaan aikaan koulutuksen toteutustapa muuttuu ja taloustilanne tiukkenee. Eräänä riskitekijänä voidaan nähdä myös reformin mukaisen opetuksen toteutuksen epäonnistuminen uusien pedagogisten menetelmien käyttöön ottamisessa.

VOS-rahoituksen leikkauksen vuoksi Riverian tulorahoitus on vähentynyt vuodesta 2010 lähtien yhteensä noin 28,5 miljoonaa euroa. Jatkuvat leikkaukset heikentävät oppilaitoksen toimintakykyä ja mainetta sekä vaikuttavat tulevaisuudessa sen taloudelliseen asemaan. Opiskelijamäärien vähentyminen ja siitä aiheutuva opiskelijavuosimäärän pieneneminen voi aiheuttaa perusrahoituksen supistumista. Riskien ehkäisemiseksi koulutusta joudutaan kaupallistamaan, minkä seurauksena liiketoiminnan merkitys kasvaa.

5.2 Pohdinta

Tämän työn käytännön merkitys on se, että siinä seurataan ammatillista koulutusta järjestäjän kokemaa organisaatiomuutosta uuteen rahoitusmalliin siirtymisen yhteydessä ja hyödynnetään uusia budjetointimenetelmiä.

Koin hyödylliseksi tutustua koulutusjärjestäjän muutosprosessista kertovaan kirjallisuuteen ja olla samanaikaisesti konkreettisesti läsnä organisaatiomuutoksen keskellä yhtenä työntekijöistä. Mielestäni työn tavoitteet on saavutettu hyvin. Varsinaiseen tutkimusky-symykseen saatiin riittävä vastaus valitun toimintatutkimusmenetelmän avulla. Työ nosti esiin tärkeitä näkökulmia erityisesti ammatillisen koulutuksen uudesta valtionrahoitusmallista yliopisto- ja ammattikorkeakoulutuksen rahoitusmalleihin verrattuna.

Uutena suurempana kokonaisuutena tämä projekti opetti budjettimallin ja taloushallintojärjestelmän muutoksia. Työn edetessä opin myös enemmän koulutuksen järjestäjien taloutta koskevista erityismääräyksistä.

5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämä opinnäytetyö käsitteli ainoastaan perusrahoituksen vaikutusta koulutusaloihin sekä sen laskennallisia perusteita. Tutkimuksessa ei havaittu vaikuttavuus- ja suoriteperusteisen rahoituksen vaikutuksia oppilaitoksen rahoitusjärjestelmään, koska siinä käsiteltiin vain vuonna 2018 budjetoinnissa tapahtuneita muutoksia. Vuosina 2018 ja 2019 VOS-rahoituksen perusosuus on ollut 95 prosenttia ja suoritusosuus viisi prosenttia. Suoriteperusteisen ja vaikuttavuusrahoituksen osuudet kasvavat seuraavien viiden siirtymävuoden aikana. Vuoden 2022 talousarviossa suoriteperusteiseksi osaksi lasketaan jo 35 prosenttia ja vaikuttavuuden sanelemaksi 15 prosenttia VOS-rahoituksesta, joten tässä olisi selvää tarvetta jatkotutkimukselle.

Toisena suurempana kiinnostavana jatkotutkimusaiheena voisi olla VOS-perusrahoituksen vähentymisen vaikutukset maksullisen koulutuksen lisääntymiseen sekä oppilaitosten väliseen kilpailuun ja niiden konserneiksi yhdistämiseen.

Lähteet

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Ammattikorkeakoululaki 932/2014.
- Ammattiosaamisen kehittämissyhdistys AMKE ry. 2017. Ammatillisen koulutuksen reformi. <http://www.amke.fi/media/julkaisuja/amatillisen-koulutuksen-reformi-2017.pdf>. 12.10.2017.
- Granlund, M., Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä: Sanoma Pro.
- HE 39/2017. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi ammatillisesta koulutuksesta ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kinnunen J., Laitinen E., Laitinen T., Leppiniemi J., Puttonen V. 2006. Mitä on yrityksen taloushallinto? 3. painos. Keuruu: AYY-Palvelu.
- Kotter, J P. 1996. Muutos vaati johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Lahti, S., Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. Juva: Sanoma Pro.
- Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta 1705/2009.
- Lanning, H., Roiha, M., Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Hämeenlinna: Kauppakaari.
- Lindström, K., Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Vammala: Työterveyslaitos.
- Myllyntaus, O. 2002. Kuntatalouden ohjaus. Budjetoinnin ja kirjanpidon teoriaperusteita ja kehityssuuntia. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Myllyntaus, O. 2004. Kuntatalous – monen muuttujan summa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Opetushallitus. 2016. Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitus – Yksikköhintojen ja rahoituksen määräytyminen vuonna 2016.
- Opetushallitus. 2017a. Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitus – Yksikköhintojen ja rahoituksen määräytyminen vuonna 2017.
- Opetushallitus. 2017b. Rahoitus ja tiedonkeruu. http://www.oph.fi/reformintuki/rahoitus_ja_tiedonkeruu/kustannustiedot. 4.12.2017.
- Opetushallitus. 2018. Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitus – Yksikköhintojen ja rahoituksen määräytyminen vuonna 2018.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017a. Lainsäädännön uudistukset. <http://minedu.fi/lainsaadannon-uudistukset>. 8.9.2017.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017b. Ammatillisen koulutuksen järjestämisluvat ja muu ohjaus. <http://minedu.fi/jarjestamisluvat-ja-muu-ohjaus>. 8.9.2017.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017c. Ammatillisen koulutuksen reformisanasto. <http://minedu.fi/documents/1410845/4586835/Reformisanasto>. 8.9.2017.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017d. Ammatillisen koulutuksen rahoituksen uudistus. <http://minedu.fi/rahoituksen-uudistus>. 8.9.2017.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017e. Suoritepäätökset. <http://minedu.fi/suoritepaatokset>. 15.12.2017.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018a. Ammattikorkeakoulu-uudistuksen arviointi. Lopuraportti.

- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018b. Ehdotus yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen rahoitusmalleiksi vuodesta 2021 alkaen.
- Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteista 682/2017
- Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Jyväskylä: Talentum.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2016. Tilinpäätös 31.12.2016.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2017a. Talousarvio 2017.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2017b. Tilinpäätös 31.12.2017.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2017c. Kokouspöytäkirja 29.7.2017.
- Riveria. 2018. Talousarvio 2018.
- Riveria. 2019. Talousarvio 2019.
- Viitala, J. 2006. Yrittäjän taloushallinnon perusteet. Jyväskylä: Tietosanoma.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: PS-kustannus.

Laskennallinen VOS-rahoitus vuonna 2018

Laskennallinen valtionosuuden rahoitus (ilman alv)	Koko Suomi	Riveria
PERUSRAHOITUS, OPISKELIJAVUODET		
Järjestämisluvan opiskelijavuosien vähimmäismäärä 2018	159 300	4 815
Profiilikerroin	1,093293	1,107406
Järjestämisluvan mukaiset painotetut tavoitteelliset opiskelijavuodet 2018	175 030,2	5 332,2
Järjestämisluvan mukaisien painotettujen tavoitteellisten opiskelijavuosien 2018 järjestäkohtainen osuus (%)	100 %	3,05 %
SUORITEPERUSTEINEN PERUSRAHOITUS		
Järjestämisluvan mukaisista opiskelijavuosista laskettu suoriteperusteinen perusrahoitus sisältäen teknisen kiky-vähennyksen aiheuttaman lisäyksen 2018, €	1 419 862 935 €	43 255 353 €
Kunnallisten järjestäjien järjestämisluvan mukaiset painotetut tavoitteelliset opiskelijavuodet 2018	127 090,40	5 332,16
Kunnallisten järjestäjien järjestämisluvan mukaisten painotettujen tavoitteellisten opiskelijavuosien 2018 järjestäkohtainen jakauma (%)	100 %	4,20 %
Kiky-vähennys, €	10 272 000 €	430 972 €
Järjestämisluvan mukaisista opiskelijavuosista laskettu suoriteperusteinen perusrahoitus mukaan lukien kiky-vähennys 2018, €	1 409 590 935 €	42 824 382 €
SUORITUSRAHOITUS		
Painotetut tutkintopisteet 2016	3 905 460,10	124 244,80
Painotettujen tutkintopisteiden 2016 järjestäkohtainen osuus (%)	100 %	3,18 %
Suoritusrahoitus 2018, yhteensä €	83 484 853 €	2 655 912 €
LASKENNALLINEN RAHOITUS		
Laskennallinen rahoitus (perus- ja suoritusrahoitus yhteensä) 2018	1 493 075 788 €	45 480 294 €
Perusrahoituksen (ilman harkinnan varaisia korotuksia) %-osuus laskennallisesta rahoituksesta	94 %	96 %
Suoritusrahoituksen %-osuus laskennallisesta rahoituksesta	6 %	4 %
VERTAILU VUODEN 2017 RAHOITUKSEEN		
Valtionosuusrahoitus (pl. fuusioiden ja taitajan harkkarit) 2017, ilman alv	1 589 805 878 €	47 589 360 €
Rahoituksen muutos vuodesta 2017 vuoteen 2018 kun jaetaan järjestämisluvan mukaisen opiskelijavuosivolyymin mukainen perusrahoitus (90 %), alviton	-96 730 090 €	-2 109 066 €
Rahoituksen muutos (%) vuodesta 2017 vuoteen 2018 kun jaetaan järjestämisluvan mukaisen opiskelijavuosivolyymin mukainen perusrahoitus (90 %), alviton	-6,08 %	-4,43 %

Opetushallituksen lomake 1

Ammatillisen koulutuksen järjestäjäkohtaisesti ilmoitettavat kustannukset ja tulot

LOMAKE 1

luonnos 19.09.2017

OPETUSHALLITUS
Valtionosuudet
PL 380
00531 HELSINKI

Yhteystiedot

Koulutuksen järjestäjän nimi ¹	Koulutuksen järjestäjän numero ²	Yhteyshenkilön nimi ³
		Puhelin
		Sähköposti
Osoite		
Tietojen varmennus, allekirjoitus ja päiväys		

Majoitus, opiskelijaruokailu, kiinteistöjen ylläpito, muut yhteiset toiminnot Toimintoittain (tässä ilmoitettavia kustannuksia ei ole sisällytetty opetuskustannuksiin)	Koulutuksen järjestäjän yhteiset kustannukset (opetuskustannuksiin kohdistamattomat kustannukset) ilman arvonlisäveroa		
	Henkilöstömenot	Muut menot (ei sisällä alv:a)	Poistot (ei sisällä alv:a)
Majoitus			
Sisäoppilaitosmuotoinen majoitus			
Erityisen tuen erityistehävän mukainen majoitus			
Opiskelijaruokailu			
Opintososiaaliset edut (oppisopimuskoulutus)			
Omat tilat ylläpitokustannukset (pääomakustannukset poistoina, ei sisäisen vuokran pääomakustannusta)			
Vuokratilat			
Koulutuksen järjestäjän yhteiset kustannukset (joita ei ole ilmoitettu opetuskustannuksissa tai ylläolevissa)			

Erikseen oppisopimuskoulutuksesta kerättävä tieto työnantajille maksetuista koulutuskorvauksista (kustannukset ovat sisällyneet opetuskustannusten lomakkeella ilmoitettuihin oppisopimustoiminnan kustannuksiin)	Menot (ei sisällä alv:a)
Työnantajille maksetut koulutuskorvaukset (oppisopimuskoulutus)	

KOULUTUKSEN JÄRJESTÄJÄN MUU KUIN VALTIONOSUUDELLA RAHOITETTAVA TOIMINTA (mm. maksullinen palvelutoiminta ja liiketoiminta (ei konsernitietoja))	Koulutuksen järjestäjä		
	Menot (ilman alv:a)	Poistot	Tulot (ilman alv:a)
Muu toiminta yhteensä			
ARVONLISÄVEROT (yksityinen koulutuksen järjestäjä ja kunnallinen koulutuksen järjestäjä täyttää), Arvonlisäveroa ei sisällytetä muihin kustannuskohtiin tällä lomakkeella eikä opetuskustannuslomakkeella	Tilikausi :		
Valtionosuustoiminta yksityisillä toimijoilla kirjandiossa saatavaksi merkitty arvonlisävero, jota ei ole vähennetty alv-vähennysjärjestelmässä tai kunnallisella toimijolla palautusjärjestelmän arvonlisäveron määrä, tilinpäätöstieto tilikaudelta	Käyttömenojen arvonlisävero	Investointimenojen arvonlisävero	Arvonlisäverot yhteensä
Muu toiminta (maksullinen palvelutoiminta, arvonlisäverollinen myynti yms. vähennysjärjestelmän alv tai muu muuhun kuin valtionosuustoimintaan kohdistunut arvonlisävero)			

INVESTOINNIT yhteensä (vos-toiminta tarkoittaa järjestämisluvan mukaista valtionosuudella rahoitettavaa toimintaa, muu toiminta tarkoittaa esim. maksullista palvelutoimintaa ja liiketoimintaa)	Koulutuksen järjestäjä	
	Muut menot (ei sisällä alv:a)	
Rakennukset VOS toiminta		
Rakennukset muu toiminta		
Muut investoinnit VOS toiminta		
Muut investoinnit muu toiminta		
Investoinnit yhteensä		

TASE-ERÄT Tilikausi :

Vastaavaa	Euroa
Pysyvät vastaavat	
Aineettomat hyödykkeet	
Aineelliset hyödykkeet	
Sijoitukset	
Pysyvät vastaavat yhteensä	
Vaihtuvat vastaavat	
Vaihto-omaisuus	
Pitkäaikaiset saamiset	
Lyhytaikaiset saamiset	
Rahoitusarvopaperit	
Rahat ja pankkisaamiset	
Vaihtuvat vastaavat yhteensä	
Vastaavaa yhteensä	

Vastattavaa	
Oma pääoma	
Osake-, osuus- tai muu vastaava pääoma	
Rahasot tai muu vastaava oma pääoma	
Poistoero ja vapaaehtoiset varaukset	
Pakolliset varaukset	
Edellisten tilikausien voitto (tappio)	
Tilikauden voitto (tappio)	
Oma pääoma yhteensä	
Vieras pääoma	
Pitkäaikainen vieras pääoma	
Lainat rahoituslaitoksilta tai muilta luotonantajilta	
Ostovelat	
Muut pitkäaikaiset velat (ml. saadut ennakot, siirtovelat)	
Pitkäaikainen vieras pääoma yhteensä	
Lyhytaikainen vieras pääoma	
Lainat rahoituslaitoksilta tai muilta luotonantajilta	
Ostovelat	
Muut lyhytaikaiset velat (ml. saadut ennakot, siirtovelat)	
Lyhytaikainen vieras pääoma yhteensä	
Vieras pääoma yhteensä	
Vastattavaa yhteensä	

Opetushallituksen lomake 2

Ammatillisen koulutuksen opetuskustannukset seurantaryhmittäin

LOMAKE 2

luonnos 19.09.2017

OPETUSHALLITUS
Valtionosuudet
PL 380
00531 HELSINKI

Yhteystiedot

Koulutuksen järjestäjän nimi ¹	Koulutuksen järjestäjän numero ²	Yhteyshenkilön nimi ³
Osoite		Puhelin
		Sähköposti
Tietojen varmennus, allekirjoitus ja päiväys		

KUSTANNUKSET (Valtionosuudella rahoitettu toiminta)	Opetuskustannukset seurantaryhmittäin *		
	Henkilöstömenot	Muut menot (ei sisällä alv:a)	Muiden kuin rakennusinvestointien poistot (ei sis.alv.a)
Opetustoiminta (ilman oppisopimuskoulutusta ja vankilaopetusta)			
Opetustoiminta oppisopimuskoulutus (sisältää koulutuskorvaukset)			
Opetustoiminta vankilaopetus			
Opetustoiminta yhteensä			
TULOT (Valtionosuudella rahoitettu toiminta)	TULOT seurantaryhmittäin *		
	Opiskelijamaksut	Työnantajamaksut, vain henkilöstökoulutus	Muut tulot (ilman alv:a)
Opetustoiminta "oppilaitosmuotoinen" ammatillinen koulutus			

Opetuskustannusten seurantaryhmät

		LOMAKE 3
Voimassaolo	(Useita kohteita)	Voimassa olevat 2018 (sis.poistuvat)
Kustannusryhmä	(Useita kohteita)	Määritetyt
Määritykset 31.8.2017 /luonnos	Koodi: OK.Kustannusryhmän numero.Koulutusalan numero.Tutkintotyyppi	
Opetuskustannusten seurantaryhmät	Tutkintojen määrä	Kustannusryhmä Koulutusala
OK.01.03.AT&EAT		01 kustannusryhmä Yhteiskunnalliset alat
Asiakirjahallinnon ja arkistotoimen ammattitutkinto		01 kustannusryhmä Yhteiskunnalliset alat
OK.01.04.AT&EAT		01 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Finanssialan ammattitutkinto		01 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Isännöinnin ammattitutkinto		01 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Isännöinnin erikoisammattitutkinto		01 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Johtamisen erikoisammattitutkinto		01 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Kauppan esimiehen erikoisammattitutkinto		01 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Kiinteistönvälitysalan ammattitutkinto		01 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Lähiesimiestyön ammattitutkinto		01 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Markkinointiviestinnän ammattitutkinto		01 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Markkinointiviestinnän erikoisammattitutkinto		01 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Myynti ammattitutkinto		01 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Sihteerin ammattitutkinto		01 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Talous- ja henkilöstöhallinnon erikoisammattitutkinto		01 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Taloushallinnon ammattitutkinto		01 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Ulkomaankaupan ammattitutkinto		01 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Ulkomaankaupan erikoisammattitutkinto		01 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Virastomestarin ammattitutkinto		01 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Yrittäjän ammattitutkinto		01 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Yritysjohdamisen erikoisammattitutkinto		01 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Yritysneuvojan erikoisammattitutkinto		01 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
OK.01.04.PT		01 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Liiketalouden perustutkinto		01 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Liiketoiminnan perustutkinto		01 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
OK.01.07.AT&EAT		01 kustannusryhmä Tekniikan alat
Viestinvälitys- ja logistiikkapalvelujen erikoisammattitutkinto		01 kustannusryhmä Tekniikan alat
OK.01.10.AT&EAT		01 kustannusryhmä Palvelualat
Tullialan ammattitutkinto		01 kustannusryhmä Palvelualat
Viestinvälitys- ja logistiikkapalvelujen ammattitutkinto		01 kustannusryhmä Palvelualat
OK.02.02.AT&EAT		02 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Asioimistulkin ammattitutkinto		02 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Asioimistulkauksen ammattitutkinto		02 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Digitaalipainajan ammattitutkinto		02 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Faktorin erikoisammattitutkinto		02 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Jälkikäsitteilykoneenhoitajan ammattitutkinto		02 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Konesitojamestarin erikoisammattitutkinto		02 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Oikeustulkin erikoisammattitutkinto		02 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Oikeustulkauksen erikoisammattitutkinto		02 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Painajamestarin erikoisammattitutkinto		02 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Painajan ammattitutkinto		02 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Painopinnovalmistajan ammattitutkinto		02 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Puhevalmistajan erikoisammattitutkinto		02 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Rotaatiomestarin erikoisammattitutkinto		02 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Sivunvalmistajamestarin erikoisammattitutkinto		02 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
OK.02.02.PT		02 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Kello- ja mikromekaniikan perustutkinto		02 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Painoviestinnän perustutkinto		02 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Verhoilu- ja sisustusalan perustutkinto		02 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Viittomakielisen ohjauksen perustutkinto		02 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
OK.02.04.AT&EAT		02 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Auto- ja kuljetusalan työnjohdon ammattitutkinto		02 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Autoalan myyjän erikoisammattitutkinto		02 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Autoalan työnjohdon erikoisammattitutkinto		02 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Automyyjän ammattitutkinto		02 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Liikenne-esimiehen erikoisammattitutkinto		02 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Ruokamestarin erikoisammattitutkinto		02 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Tekniikan erikoisammattitutkinto		02 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Teollisuusalojen työnjohdon erikoisammattitutkinto		02 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Varaosamyynnin ammattitutkinto		02 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Varastoalan ammattitutkinto		02 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Varastoalan erikoisammattitutkinto		02 kustannusryhmä Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
OK.02.06.AT&EAT		02 kustannusryhmä Tietojenkäsittely ja tietoliikenne (ICT)
Tieto- ja tietoliikennetekniikan ammattitutkinto		02 kustannusryhmä Tietojenkäsittely ja tietoliikenne (ICT)
Tieto- ja tietoliikennetekniikan erikoisammattitutkinto		02 kustannusryhmä Tietojenkäsittely ja tietoliikenne (ICT)
Tieto- ja viestintätekniikan ammattitutkinto		02 kustannusryhmä Tietojenkäsittely ja tietoliikenne (ICT)
Tieto- ja viestintätekniikan erikoisammattitutkinto		02 kustannusryhmä Tietojenkäsittely ja tietoliikenne (ICT)
OK.02.06.PT		02 kustannusryhmä Tietojenkäsittely ja tietoliikenne (ICT)
Tieto- ja tietoliikennetekniikan perustutkinto		02 kustannusryhmä Tietojenkäsittely ja tietoliikenne (ICT)
Tieto- ja viestintätekniikan perustutkinto		02 kustannusryhmä Tietojenkäsittely ja tietoliikenne (ICT)
OK.02.07.AT&EAT		02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Ajoneuvoalan ammattitutkinto		02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Autokorimekaanikon ammattitutkinto		02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Autokorimestarin erikoisammattitutkinto		02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Automaalarimestarin erikoisammattitutkinto		02 kustannusryhmä Tekniikan alat

Automaalarin ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Automaatioasentajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Automaatioyliäsentajan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Automekaanikon erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Elintarvikealan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Elintarvikejalostajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Elintarvikejalostuksen ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Elintarviketekniikan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Elintarviketeollisuuden ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Energia-alan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Energia-alan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Henkilöautomekaanikon ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Hissiasentajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Hitsaajamestarin erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Hitsaajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Ilmastointiasentajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Ilmastointiasentajan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Ilmastointijärjestelmien puhdistajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Jalkinealan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Jalkinealan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Kaivosalan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Kaukolämpöasentajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Kaukolämpöyliäsentajan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Kemianteollisuuden ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Kemianteollisuuden erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Kiinteistöpalvelujen ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Kiinteistöpalvelujen erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Kiskoliikenteen turvalaiteasentajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Kivimiehen ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Kondiittorimestarin erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Kondiittorin ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Koneenasentajamestarin erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Koneenasentajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Koneistajamestarin erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Koneistajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Korroosionestomaalarin ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Kotitalouskoneasentajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Kumialan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Kunnossapidon ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Kunnossapidon erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Kylmäasentajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Kylmämestarin erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Laivanrakennusalan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Laivanrakennusalan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Laivasähkömestarin erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Lasikeraamisen alan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Lattiamestarin erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Lattianpäällystäjän ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Laukku- ja nahka-alan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Laukku- ja nahkamestarin erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Leipomoalan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Leipomoteollisuuden ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Leipurimestarin erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Leipurin ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Lentokonetekniikan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Lentokonetekniikan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Levy- ja hitsausalan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Levyalan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Levyimestarin erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Levytekniikan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Levytyömestarin erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Lihanjalostajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Lihantarkastuksen ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Lihateollisuuden ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Lukkoseppämestarin erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Lukkoseppän ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Lämmityslaiteasentajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Maalarimestarin erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Maalarin ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Maanmittausalan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Maidonjalostajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Meijeriteollisuuden ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Metallien jalostuksen ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Metsäkoneasentajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Mittaajan ja kalibroijan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Muovimekaanikon ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Muovitekniikan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Nahanvalmistajamestarin erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Nahanvalmistajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Nuohoojamestarin erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Nuohoojan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat

Paperiteollisuuden ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Paperiteollisuuden erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Pienkonemekaanikon ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Pintakäsittelymestarin erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Prosessiteollisuuden ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Prosessiteollisuuden erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Putkiasentajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Putkiasentajan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Puualan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Puualan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Rakennusalan työmaapäällikön erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Rakennuspeltiseppämestarin erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Rakennuspeltiseppän ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Rakennustuotannon ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Rakennustuotannon erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Rakennustuotealan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Raskaskalustomekaanikon ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Rautatiekaluston kunnossapidon ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Rengasalan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Saha-alan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Sahamestarin erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Suunnitteluasistentin ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Sähköasentajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Sähköteollisuuden ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Sähköverkkoalan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Sähköverkkoasentajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Sähköyliasentajan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Talonrakennusalan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Teknisen eristäjän ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Tekstiilialan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Tekstiilialan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Teollisen pintakäsittelijän ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Teollisuusputkiasentajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Tuotekehitystyön erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Turkkurimestarin erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Turkkurin ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Tuulivoima-asentajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Työvälineimestarin erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Työvälinevalmistajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Vaatetusalan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Vaatetusalan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Valajamestarin erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Valajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Valumallimestarin erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Valumallin valmistajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Veneenrakennusalan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Veneenrakennusalan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Vesihuoltoalan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Voimalaitoksen käyttäjän ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Voimalaitosalan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Ympäristöalan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Ympäristöhuollon ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat

OK.02.07.PT

Autoalan perustutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Elintarvikealan perustutkinto: muut kuin meijerialan osaamisala	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Kiinteistöpalvelujen perustutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Kone- ja metallialan perustutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Kone- ja tuotantotekniikan perustutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Laboratorioalan perustutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Muovi- ja kumitekniikan perustutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Pintakäsittelyalan perustutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Prosessiteollisuuden perustutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Puualan perustutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Puuteollisuuden perustutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Rakennusalan perustutkinto: muut kuin maarakennuskoneenkuljetus	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Sähkö- ja automaatioalan perustutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Sähkö- ja automaatiotekniikan perustutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Talotekniikan perustutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Teknisen suunnittelun perustutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Tekstiili- ja muotialan perustutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Tekstiili- ja vaatetusalan perustutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Veneenrakennuksen perustutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat
Veneenrakennusalan perustutkinto	02 kustannusryhmä Tekniikan alat

OK.02.09.AT&EAT

Hierojan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Hierojan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Immobilisaatiohoidon erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Jalkojenhoidon ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Kehitysvamma-alan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Kehitysvamma-alan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Kipsausalan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat

Kipsimestarin erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Koulunkäynnin ja aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjauksen ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Koulunkäynnin ja aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjauksen erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Kuntoutus-, tuki- ja ohjauspalvelujen erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Lasten ja nuorten erityisohjaajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Mielenterveys- ja päihdetyön ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Mielenterveys- ja päihdetyön erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Näkövammaistaitojen ohjaajan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Obduktiopreparaattorin ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Optiikkahiojan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Perhepäivähoitajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Psykiatrisen hoidon erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Päihdetyön ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Romanikulttuurin ohjaajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Romanikulttuurin ohjaajan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Työvalmennuksen erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Vanhustyön erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Välinehuoltajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Välinehuoltajan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
OK.02.09.PT	
Hammastekniikan perustutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Kasvatus- ja ohjausalan perustutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Lapsi- ja perhetyön perustutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Lääkealan perustutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Nuoriso- ja vapaa-ajanohjauksen perustutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Sosiaali- ja terveysalan perustutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
Välinehuoltoalan perustutkinto	02 kustannusryhmä Terveys- ja hyvinvointialat
OK.02.10.AT&EAT	
Baarimestarin erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Dieetikokin erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Hiusalan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Hiusalan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Hotellivirkailijan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Kauneudenhoitoalan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Kotityöpalvelujen ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Laitoshuoltajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Lastinkäsittelyalan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Lastinkäsittelyalan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Liikunnan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Liikuntapaikka-alan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Liikuntapaikkamestarin erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Liikuntapaikkojenhoitajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Maaseutumatkailun ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Majoitus- ja ravitsemisalan esimiehen erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Matkailun ohjelmapalvelujen ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Matkaoppaan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Matkatoimistovirkailijan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Merenkulkualan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Puhtaus- ja kiinteistöpalvelualan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Puhtaus- ja kiinteistöpalvelualan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Ravintolakokin ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Seurakunta- ja hautauspalvelualan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Siivoustekniikan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Siivoustyönohjaajan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Suntion ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Suurtaoluskokin ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Tarjoilijan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Tekstiilihuollon ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Tekstiilihuollon erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Turvallisuusalan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Turvallisuusvalvojan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Valmennuksen erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Valmentajan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Valmentajan erikoisammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Vartijan ammattitutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
OK.02.10.PT	
Hius- ja kauneudenhoitoalan perustutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Hiusalan perustutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Hotelli-, ravintola- ja catering-alan perustutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Kauneudenhoitoalan perustutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Kotityö- ja puhdistuspalvelujen perustutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Lennonjohdon perustutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Logistiikan perustutkinto: muut kuin kuljetuspalvelujen osaamisala	02 kustannusryhmä Palvelualat
Matkailualan perustutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Puhtaus- ja kiinteistöpalvelualan perustutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Ravintola- ja catering-alan perustutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
Turvallisuusalan perustutkinto	02 kustannusryhmä Palvelualat
OK.03.01.AT&EAT	
Liikenneopettajan erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Kasvatusalat
OK.03.02.AT&EAT	
Aseesepäakisällin ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Kasvatusalat
	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat

Aseseppämestarin erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Audiovisuaalisen viestinnän ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Audiovisuaalisen viestinnän erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Esitys- ja teatteritekniikan ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Esitys- ja teatteritekniikan erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Jalometallialan ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Jalometallialan erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Kirjansitojamestarin erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Kirjansitojan ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Kultaajakisällin ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Kultaajamestarin erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Käsityömasterin erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Käsityöntekijän ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Lasinpuhaltajakisällin ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Lasinpuhaltajamestarin erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Luonnontieteellisen alan konservoinnin ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Musiikki tuotannon ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Restaurointikisällin ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Restaurointimestarin erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Rytmimusiikkituotannon ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Saamenkäsityökisällin ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Saamenkäsityömasterin erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Seppäkisällin ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Seppämestarin erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Sisustusalan ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Soitinrakentajakisällin ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Soitinrakentajamestarin erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Teatterialan ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Teatterialan erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Valokuvaajan ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Valokuvaajan erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
OK.03.02.PT	
Audiovisuaalisen viestinnän perustutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Kuvallisen ilmaisen perustutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Käsi- ja taideteollisuusalan perustutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Sirkusalan perustutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
Tanssialan perustutkinto	03 kustannusryhmä Humanistiset ja taidealat
OK.03.03.AT&EAT	
Tieto- ja kirjastopalvelujen ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Yhteiskunnalliset alat
OK.03.05.AT&EAT	
Erä- ja luonto-oppaan ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Luonnontieteet
Luonnontuotealan ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Luonnontieteet
Luonnontuotealan erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Luonnontieteet
Luontoalan ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Luonnontieteet
Luontoalan erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Luonnontieteet
Luontokartoittajan erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Luonnontieteet
Riistamestarin erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Luonnontieteet
OK.03.05.PT	
Luonto- ja ympäristöalan perustutkinto	03 kustannusryhmä Luonnontieteet
OK.03.07.AT&EAT	
Maatalouskoneasentajan ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Tekniikan alat
Verhoilijamestarin erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Tekniikan alat
Verhoilijan ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Tekniikan alat
Viinintuotannon ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Tekniikan alat
OK.03.07.PT	
Kaivosalan perustutkinto	03 kustannusryhmä Tekniikan alat
Maanmittausalan perustutkinto	03 kustannusryhmä Tekniikan alat
OK.03.08.AT&EAT	
Arboristin ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Bioenergia-alan ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Eläintenhoitajan ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Floristimestarin erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Floristin ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Golfkenttämestarin erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Golfkentänhoitajan ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Hevostalouden ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Hevostalouden erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Hevostenvalmentajan ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Kalanjalostajan ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Kalanviljelijän ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Kalastusoppaan ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Kalatalouden ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Kengitysspeän ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Koe-eläintenhoitajan erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Maaseudun kehittämisen erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Maaseudun vesitalouden erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Mehiläistarhaajan ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Metsämasterin erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Metsätalousryhtijän ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Porotalouden ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Puunkorjuun erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat

Ratsastuksenopettajan ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Ratsastuksenopettajan erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Seminologin ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Tallimestarin erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Tarhaajamestarin erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Tuotantoeläinten hoidon ja hyvinvoinnin ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Viheralan ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Viheralan erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Viherisistajan ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Viljelijän ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Viljelypuutarhurin ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
OK.03.08.PT	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Kalatalouden perustutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Puutarha-alan perustutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Puutarhatalouden perustutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
OK.03.10.PT	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Merenkulkualan perustutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
OK.04.02.PT	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Musiikkialan perustutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
OK.04.07.AT&EAT	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Ammattisukeltajan ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Maarakennusalan ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Maarakennusalan erikoisammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
OK.04.07.PT	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Elintarvikealan perustutkinto: meijerialan osaamisala	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Lentokoneasennuksen perustutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Rakennusalan perustutkinto: maarakennuskoneenkuljetuksen osaar	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
OK.04.08.AT&EAT	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Metsäkoneenkuljettajan ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
OK.04.08.PT	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Hevostalouden perustutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Maatalousalan perustutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Metsäalan perustutkinto: muut kuin metsäkoneenkuljetuksen osaar	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
OK.04.10.AT&EAT	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Ajoneuvonosturinkuljettajan ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Lentoasemal palvelujen ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Linja-autonkuljettajan ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Puutavaran autokuljetuksen ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Yhdistelmäajoneuvonkuljettajan ammattitutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
OK.04.10.PT	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Liikunnanohjauksen perustutkinto	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Logistiikan perustutkinto: kuljetuspalvelujen osaamisala	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
OK.05.08.PT	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Metsäalan perustutkinto: metsäkoneenkuljetuksen osaamisala	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
OK.Muu.0.El_ T	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Muu ammatillinen koulutus	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
OK.OV.0.El_ T	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Opiskeluvalmiuksien tukevat opinnot	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
OK.Telma.0.El_ T	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
TELMA	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
OK.Valma.0.El_ T	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
VALMA	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
OK.Valma.0.ERIT_ T_ El_ T	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
VALMA Erityisen tuen erityistehtävä	03 kustannusryhmä Maa- ja metsätalousalat
Kaikki yhteensä	414

Esimerkki järjestäjän perusrahoituksen laskennasta

Varainhoitovuosi 2018				Painotetut 2018 pisteet 2018	
Järjestäjä	Opiskelijavuodet	Tutkintotyyppi	Kustannusryhmä	Yhteiskerroin	Painotetut opiskelijavuodet 2018
Ryhmä1 x Pt x Opiskelijavuodet	1 530	1,00	0,70	0,70	1 071
Ryhmä2 x Pt x Opiskelijavuodet	550	1,00	0,99	0,99	544
Ryhmä3 x Pt x Opiskelijavuodet	-	1,00	1,23	1,23	-
Ryhmä4 x Pt x Opiskelijavuodet	-	1,00	1,59	1,59	-
Ryhmä5 x Pt x Opiskelijavuodet	-	1,00	2,33	2,33	-
Ryhmä1 x At&Eat x Opiskelijavuodet	189	0,85	0,70	0,60	112
Ryhmä2 x At&Eat x Opiskelijavuodet	-	0,85	0,99	0,84	-
Ryhmä3 x At&Eat x Opiskelijavuodet	-	0,85	1,23	1,05	-
Ryhmä4 x At&Eat x Opiskelijavuodet	-	0,85	1,59	1,35	-
Ryhmä5 x At&Eat x Opiskelijavuodet	-	0,85	2,33	1,98	-
RyhmäVALMA&TELMA x Opiskelijavuodet	-	1,00	1,04	1,04	-
RyhmäEiTutkintotavoitteinen x Opiskelijavuodet	-	1,00	0,63	0,63	-
Opiskeluvalmiuksia tukeva x Opiskelijavuodet	-	1,00	1,04	-	-
					-
Edellä summa kaikki opiskelijavuodet x niiden painot + lisäpainot seuraavista	2 268				1 727

Esimerkki järjestäjän suoritusrahoituksen laskennasta

	Tutkintojen määrä	Tutkinnon pisteet	Tutkintotyyppi	Kustannusryhmä	(yht. kerroin)	Pisteet
Ryhmä1 x Pt x EIPohjatutkintoa x Tutkinnot	383	72	1,00	0,70	50,40	19 303
Ryhmä2 x Pt x EIPohjatutkintoa x Tutkinnot	127	72	1,00	0,99	71,28	9 053
Ryhmä3 x Pt x EIPohjatutkintoa x Tutkinnot	-	72	1,00	1,23	88,56	0
Ryhmä4 x Pt x EIPohjatutkintoa x Tutkinnot	-	72	1,00	1,59	114,48	0
Ryhmä5 x Pt x EIPohjatutkintoa x Tutkinnot	-	72	1,00	2,33	167,76	0
Ryhmä1 x At&Eat x EIPohjatutkintoa x Tutkinnot	15	72	0,60	0,70	30,24	454
Ryhmä2 x At&Eat x EIPohjatutkintoa x Tutkinnot	-	72	0,60	0,99	42,77	0
Ryhmä3 x At&Eat x EIPohjatutkintoa x Tutkinnot	-	72	0,60	1,23	53,14	0
Ryhmä4 x At&Eat x EIPohjatutkintoa x Tutkinnot	-	72	0,60	1,59	68,69	0
Ryhmä5 x At&Eat x EIPohjatutkintoa x Tutkinnot	-	72	0,60	2,33	100,66	0
Ryhmä1 x Pt x OnPohjatutkinto x Tutkinnot	58	18	1,00	0,70	12,60	731
Ryhmä2 x Pt x OnPohjatutkinto x Tutkinnot	27	18	1,00	0,99	17,82	481
Ryhmä3 x Pt x OnPohjatutkinto x Tutkinnot	-	18	1,00	1,23	22,14	0
Ryhmä4 x Pt x OnPohjatutkinto x Tutkinnot	-	18	1,00	1,59	28,62	0
Ryhmä5 x Pt x OnPohjatutkinto x Tutkinnot	-	18	1,00	2,33	41,94	0
Ryhmä1 x At&Eat x OnPohjatutkinto x Tutkinnot	66	18	0,60	0,70	7,56	499
Ryhmä2 x At&Eat x OnPohjatutkinto x Tutkinnot	-	18	0,60	0,99	10,69	0
Ryhmä3 x At&Eat x OnPohjatutkinto x Tutkinnot	-	18	0,60	1,23	13,28	0
Ryhmä4 x At&Eat x OnPohjatutkinto x Tutkinnot	-	18	0,60	1,59	17,17	0
Ryhmä5 x At&Eat x OnPohjatutkinto x Tutkinnot	-	18	0,60	2,33	25,16	0
YHTEENSÄ	676					30 520

Riverian toimialojen johtaminen

Toimiala	Osaamiskokonaisuus	Substanssitiimi	Koulutusyksikkö	Koulutus-päälli-köt
Teknologia (Toimialajohtaja)	Liikenne	Autoala	Joensuu	1
			Nurmes	
		Logistiikka-ala	Joensuu	1
	Teollisuus	Kone-, metalli- ja muoviala	Joensuu	2
			Kitee	
			Outokumpu	
			Nurmes	
			Lieksa	
		Sähkö- prosessi- ja automaatioala Tieto- ja tietoliikenneala	Joensuu	1
			Lieksa	1
	Rakentaminen	Kaivos-, kivi- ja louhinta-ala	Joensuu	
			Outokumpu	1
		Talonrakennus- ja puuala	Joensuu	1
			Nurmes	1
			Lieksa	
			Kitee	
	Talotekniikka-ala	Joensuu	1	
Luonto ja ympäristö	Maatalousala	Joensuu		
		Kitee	1	
	Metsäala	Valtimo	2	
Palvelut ja hyvinvointi (Toimialajohtaja)	Liiketoiminta	Liiketoiminta-ala	Joensuu	3
			Nurmes	
			Lieksa	1
			Kitee	
		Tieto- ja viestintäala	Joensuu	1
	Palvelutoiminta	Hotelli-, ravintola- ja cateringala	Joensuu	1
			Kitee	
			Nurmes	1
			Lieksa	
		Matkailupalveluala	Joensuu	1
	Kiinteistöpalveluala	Joensuu	1	
	Hyvinvointi ja terveys	Sosiaali- ja terveysala Hius- ja kauneudenhoitoala	Joensuu	3
Nurmes				
Lieksa				
Outokumpu				
Kitee			1	

		Kasvatusala	Joensuu	1
	Kasvatus ja kulttuuri	Kulttuuriala	Joensuu	1
			Outokumpu	1

Riverian yhteisten palvelujen johtaminen

	Osaamiskokonaisuus	Substanssiitiimit	Päällikkö
Hallintopalvelut (hallintojohtaja)	Tilapalvelut	Rakennuttaminen	Tilapalvelupäällikkö
		Kiinteistöhuolto	
		Puhtauspalvelut	
	Ravitsemispalvelut	Pielisen Karjala	Ravitsemispäällikkö
		Peltola ja Niittylahti	
		Otsola, Kaislakatu ja Outokumpu	
	Tietohallintopalvelut	Helpdesk	Tietohallintopäällikkö
		IT-toimisto	
	Talous- ja hallintopalvelut	Talous, hankinnat ja hallinto	Hallintojohtaja
		Sihteeripalvelut	
Palkkahallinto			
Pedagogiset palvelut (pedagoginen johtaja)	Opiskelijapalvelut	Opiskelijahallinto	Opiskelijapalvelupäällikkö
		Opiskeluhoito	
		Ohjaus	
		Asuntolatoiminta	
		Kv-toiminta	
		Opiskelijatoiminta	
	Oppimisen kehittämisspalvelut	Pedagogiset prosessit	Pedagoginen johtaja
		Ennakointi ja laatu	
		Verkko-opisto	
		Oppimisen digitalisaatio	
		Y-aineet	
	Henkilöstön kehittämispalvelut	Henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen	Henkilöstön kehittämisspäällikkö
		Henkilöstösuunnittelu ja -rekrytointi	
		Hankkeet	
	Viestintä-, markkinointi- ja myyntipalvelut	Viestintä ja markkinointi	Viestintä-, markkinointi- ja myyntipäällikkö
		Koulutuksen myynti, sis. kumppanuudet	
Kesäyliopisto			
Kansainvälinen vienti			

Organisaation johtamisen muutoksen yhteenveto

Organisaatio ennen vuotta 2018	Organisaatio vuodesta 2018 lähtien	Muutos
Yhtymävaltuusto 54 jäsentä	Yhtymävaltuusto 54 jäsentä	
Yhtymähallitus 11 jäsentä	Yhtymähallitus 11 jäsentä	
Koulutusyksiköt Joensuussa, Outokummussa, Kiteellä, Lieksassa, Nurmeksessa ja Valtimolla	Koulutusyksiköt Joensuussa, Outokummussa, Kiteellä, Lieksassa, Nurmeksessa ja Valtimolla	
Yhteiset palvelut tukemassa perustehtävää	Yhteiset palvelut tukemassa perustehtävää	
Johtokuntia 9, jäseniä 63	Ei johtokuntia, ellei valtuusto päättä	+
Maakunnallisia ohjausryhmiä 7	Työelämäneuvottelukunnat erillisellä päätöksellä	+
Oppilaitoksia 9, oppilaitoskohtainen rakenne	Oppilaitoksia 1, toimialakohtainen rakenne	+
Rehtoreita 9	Rehtoreita 1	+
Esimiehiä 72	Esimiehiä 35–50	+
Johtoryhmässä 16 jäsentä	Johtoryhmässä 4–8 jäsentä	+
Hallinnon kustannusten tulisi vähentyä	Hallinnon kustannukset vähenevät	+
Raskas hallinto ja suuri kokousten määrä	Kevyt hallinto ja kokousten määrä vähenee	+
Oppilaitosten välistä keskinäistä kilpailua	Ei oppilaitosten välistä keskinäistä kilpailua	+
Yhteiset prosessit ja yhteistyö haasteena	Vastaa laatupalkintoraadin kehittämispalautteeseen	+
Joensuu "reuna-alueiden elättäjänä" – asenne	Kaikki alueet johdolle yhtä tärkeitä	+
Organisaatio kankea muuttumaan tarpeisiin	Organisaatio ketterä ja joustava muutokseen	+
Nuorilla ja aikuisilla omat oppilaitokset	Nuoret ja aikuiset samassa oppilaitoksessa	+
Opiskelijoiden valinnanvapaus rajoitteinen	Opiskelijoiden koulutusmahdollisuudet lisääntyvät	+
Opettajien asiantuntemus paikkasidonnainen	Opettajien asiantuntemus liikkuu tarpeen mukaan	+
Opettajien työllisyys riippuvainen omasta oppilaitoksesta	Opettajien täystyöllisyys helpommin suunniteltavissa	+
Työelämäyhteistyö tärkeää	Työelämäyhteistyön lisääntyminen painopisteenä	+
Työelämäkumppanuudet oppilaitossidonnaisia	Työelämäkumppanuudet yhdellä oppilaitoksella	+
Organisaatio koululähtöinen	Organisaatio työelämälähtöinen	+
Rehtori paikkakunnan kasvona	Koulutuspäällikkö paikkakunnan kasvona	+
Oppimisympäristöjen paikkakunta-kohtainen suunnittelu	Oppimisympäristöjen kokonaisvaltaisempi suunnittelu	+

Oppilaitosten johtamisen erilaiset lähtökohdat	Johtamisen tasapuolisuus, yhtäläisyys ja kokonaisvaltaisuus	+
Valtuuston hyväksymä strategia edellyttää muutosta	Vastaa valtuuston strategian edellyttämään vaatimukseen	+

Riverian talousarvion ohje 2018–20

PKKY, TOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITELMA 2018 - 2020, TALOUSARVIO 2018

1. Taustaa

Kuntalain 110§ mukaan valtuuston on vuoden loppuun mennessä hyväksyttävä kuntayhtymälle seuraavaksi kalenterivuodeksi talousarvio ottaen huomioon kuntakonsernin talouden vastuut ja velvoitteet. Talousarvion hyväksymisen yhteydessä valtuuston on hyväksyttävä myös taloussuunnitelma kolmeksi tai useammaksi vuodeksi. Talousarviovuosi on taloussuunnitelman ensimmäinen vuosi.

Kuntayhtymän hallintosäännön 8 luvussa on määritelty kuntayhtymän taloudenhoitoa koskevat säännökset. 56§:n mukaan yhtymähallitus hyväksyy talousarvioon perustuvan käyttösuunnitelman. Taloussuunnitelma ja talousarvio tehdään jo esitysvaiheessa käyttösuunnitelmatasolle.

Yhtymävaltuustoon nähden sitovien tulostavoitteiden muutoksista päättää yhtymävaltuusto. Talousarviovuoden muutokset on esitettävä yhtymävaltuustolle talousarviovuoden aikana.

2. Prosessi

Toiminta- ja taloussuunnittelun tarkoituksena on PKKY:n toiminnan ja kehittämisen suunnittelu keskipitkällä aikavälillä. Tavoitteena on määritellä toiminnalliset tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi tarvittavat kehittämistoimenpiteet sekä varmistaa, että taloudelliset resurssit mahdollistavat valittujen toimenpiteiden toteuttamisen. Toiminta- ja taloussuunnitteluprosessin pääpaino tulee siis olla toiminnan suunnittelussa.

Prosessin eteneminen:

- 1) EFQM-laatu järjestelmän mukaisten itsearviointien perusteella valitaan koko kuntayhtymän yhteiset toiminnan kehittämisen painopistealueet tulevalle talousarviovuodelle
- 2) Johtoryhmä tekee hallitukselle esityksen toimialojen tulostavoitteista ja talousarvion perusteena olevista opiskelijavuosista (13.6.2017)
- 3) Hallitus asettaa toimialoille tulostavoitteet ja päättää talousarvion rahoituksen perusteena olevan opiskelijavuosien määrän (22.6.2017)
- 4) Talousjohtajan ja kehitysjohtajan ohjeet julkaistaan sähköisellä työpöydällä: (8.8.2017)
 - a. talousarvion perusolettamukset: palkkakulujen muutos-%, henkilösivukulut, yksikköhintatulojen muutos-%, poistopohjat
 - b. toiminnallisten tavoitteiden asetantaperusteet

- 5) Toimialat tekevät esityksen vuosiopiskelijoiden jakaantumisesta tiimeittäin ja koulutusyksiköittäin (16.8.2017). Näitä tietoja käytetään myös sisäisten vuokrien ja opiskelijaruokailun kustannusten laskennassa.
- 6) Taloushallinto antaa valtionosuuksien tuloarviot tiimeittäin (18.8.2017)
- 7) Palkkasihteerit tallentavat nykyisen henkilöstön palkkatiedot Q:\Palkat talousarvio\2017 –kansioon (yhteiset palvelut 7.8.2017, muut 16.8.2017)
- 8) Oppilaitospalvelut täydentävät palkkabudjetit excel-tiedostoihin Q:\Palkat talousarvio\2017 –kansioon (22.8.2017). Palkat siirretään automaattisesti Fakta Forecastiin (23.8.2017)
- 9) Toimialat tekevät investointiesitykset kiinteistöjen osalta Esko Tahvanaiselle ja irtaimistojen osalta Tuula Nivanaholle (25.8.2017)
- 10) Toimialat tekevät kiinteistöjen vuosikorjausesitykset Ryhtiin (25.8.2017)
- 11) Oppilaitospalvelujen budjetit tallennetaan taloussuunnittelujärjestelmään ja määritellään kustannusten jakoperusteet toimialoille (1.9.2017)
- 12) Toimialat täydentävät palkkabudjetit excel-tiedostoihin Q:\Palkat talousarvio\2017 –kansioon (1.9.2017). Palkat siirretään automaattisesti Fakta Forecastiin (4.9.2017)
- 13) Oppilaitospalvelut valmistelevat hallitukselle tehtävän esityksen investointibudjetista ja sen perusteella tehtävät uudet poistoennusteet toimialoittain (8.9.2017)
- 14) Sisäiset vuokrat, tietokoneiden leasing-kustannukset, verkko-opiston veloitukset ja opiskelijaruokailun kustannukset lähetetään toimialajohtajille hyväksyttäväksi (13.9.2017) ja tallennetaan taloussuunnittelujärjestelmään (15.9.2017)
- 15) Toimialojen budjetointityöskentely (elo-lokakuu 2017)
 - a. toiminnalliset tavoitteet määritellään tiimi- ja koulutusyksikkötasolle
 - b. taloudelliset tavoitteet määritellään tiimitasolle
 - c. toimialakohtaiset kehittämishankkeet vuodelle 2018
- 16) Toimialakohtaisten kehittämishankkeiden läpikäynti johdon tapaamisissa (lokakuu 2017)
- 17) Toimialojen toiminnalliset tavoitteet ja rahabudjetit oltava valmiina Fakta Forecastissa (11.10.2017)
- 18) Toimialojen talousarvioiden konsolidointi kuntayhtymän tasolle (11.10.2017 alkaen)
- 19) Talousarviokirja hallituksen esityslistalle (18.10.2017)
- 20) Hallituksen talousarviokokous (25.10.2017)
- 21) Valtuuston talousarviokokous (29.11.2017)

Controllerit määrittelevät yhdessä toimialajohtajien kanssa toimialojen sisäiset aika-
taulut.

Controllereiden vastualueet ovat:

Teknologia-toimiala	Tuija Hiltunen
Palvelut ja hyvinvointi –toimiala	Arja Toivanen
Oppilaitospalvelut	Tuula Nivanaho

3. Toiminnallisten tavoitteiden ja oppilaitoskohtaisten kehittämishankkeiden asettamisen prosessi syksyllä 2018

Vuoden 2018 oppilaitoskohtaisten toiminnallisten tavoitteiden ja kehittämishankkeiden määrittämisen taustalla ovat sekä oppilaitoskohtaiset toiminnan ja tulosten arvioinnit että kuntayhtymän yhteiset menestystekijät ja yhdessä määritetyt kehittämisen painopisteet vuodelle 2018

- Ammatillisen koulutuksen toteutuksen uudistaminen
- Työelämäyhteistyö ja kumppanuudet
- Osaamisen uudistaminen ja organisaatiokulttuurin kehittäminen

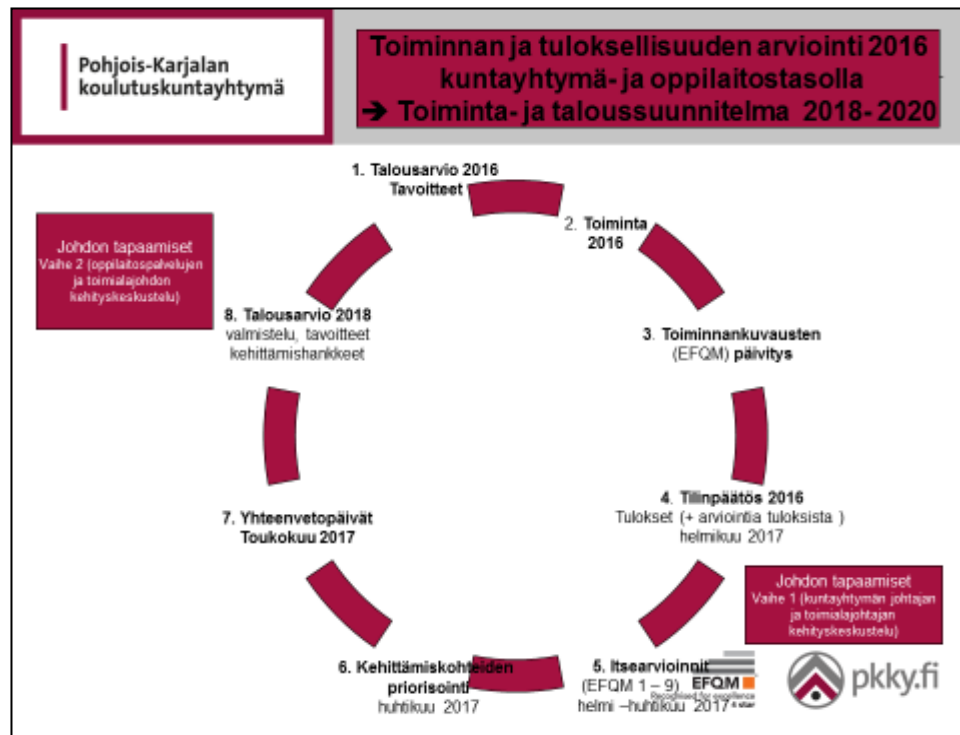
Prosessi etenee kuvan 1 ja Talous- ja kehitysjohtajan ohjeen mukaisesti.

Toimialakohtaiset kehittämiskohteet määritellään syksyllä 2017 pidettävissä johdon tapaamisissa. Johdon tapaamisiin sisällytetään myös toimialakohtaisten riskien tarkastelu. Tapaamisten jälkeen toimialoilla viimeistellään sekä toiminnalliset tavoitteet että tuloksellisuusmittariston neljän eri tuloksellisuusalueen tekstiosuudet. Tekstiosissa esitellään määritetyt toimialakohtaiset kehittämisen painopisteet ja kehittämishankkeet. Tekstiosat tallennetaan word-lomakkeelle Q:\pkky-yleinen\Budjetti 2018\tekstiosat\toimiala.docx.

Kehittämissuunnitelmien toteutumista arvioidaan keväällä 2019. Mahdollisemman monen opetus- ja koulutushenkilöstöön kuuluvat tulisi osallistua toiminnallisten tavoitteiden asettamiseen. Tämä on toimialan johdon vastuulla.

Yksityiskohtaiset ohjeet toiminnallisten tavoitteiden asettamisesta Faktaan ja oppilaitoskohtaisten kehittämissuunnitelmien laatimisesta ovat tämän ohjeen liitteinä sähköisellä työpöydällä.

Kuva 1



4. Pohjois-Karjalan koulutuspalvelut Oy

1.1.2015 voimaan tulleen kuntalain mukaan kunta tai kuntayhtymä ei voi toimia kilpailuilla markkinoilla. Ainoastaan opintoihin liittyvä työtoimintaa ja tutkintoon johtavaa työvoimakoulutusta voidaan myydä ulkopuolisille asiakkaille. Muilta osin kilpailuilla markkinoilla on toimittava osakeyhtiömuodossa. Tätä toimintaa varten on perustettu Pohjois-Karjalan koulutus kuntayhtymän tytäryhtiö Pohjois-Karjalan koulutuspalvelut Oy, joka toteuttaa mm.

- yrityksille myytävät henkilöstökoulutukset
- korttikoulutukset
- ei-opetussuunnitelmiin perustuvan palvelujen myynnin
- henkilöstön toteuttama palvelujen myynnin

Pohjois-Karjalan koulutuspalvelut Oy hankkii myytävien palvelujen toteutuksen Pohjois-Karjalan koulutus kuntayhtymältä. Toimialat budjetoivat myytäviä palveluja koskevat tulot ja menot ulkoisina tuloina ja menoina. Toimialat myös ilmoittavat budjetoimiansa tulot osakeyhtiön budjetointia varten Mari Karmakalle.

5. Taloudelliset tulostavoitteet

Taloudellinen tulostavoite asetetaan vuosikatteelle ja tilikauden tulokselle. Valtuustoon nähden sitova tavoite on vuosikate.

Tulostavoitteiden määräämisperusteista valtuusto on kokouksessaan 31.5.1999 päättänyt seuraavaa: ”Hallituksen on vuodesta 1999 alkaen määrätessään oppilaitoskohtaisia tulostavoitteita otettava riittävästi huomioon oppilaitoskohtaisesti talouteen vaikuttavat seikat kuten:

- syrjäseutuliset

- vuokratustannukset
- keittämishankkeet
- toimintojen fyysisestä sijoittumisesta aiheutuvat tekijät
- muut talouteen oppilaitosten kesken eriarvoisesti vaikuttavat tekijät

PKKY:n ammatillisen peruskoulutuksen järjestämislupa vuodelle 2018 varmistuu marraskuussa 2017. OKM:n järjestämislupaesityksen mukaan PKKY:n ammatillisen koulutuksen opiskelijavuosien vähimmäismäärä vuonna 2018 on 4548. Koska uuden rahoituslain mukaan osa opiskelijavuosista jaetaan koulutuksenjärjestäjille vasta rahoituspäätöksen yhteydessä, budjetoinnin perusteeksi otettava opiskelijavuosimäärä vuosille 2018-2020 on 5350.

Toimialakohtaiset vuosikatetavoitteet vuosille 2018-2020 ovat:

Toimiala	Tilinpäätös 2016	Talousarvio 2017	Vuosikate 2018	Vuosikate 2019	Vuosikate 2020
Oppilaitospalvelut	4 136 000	3 408 000	3 745 000	3 745 000	3 745 000
Teknologia	2 966 000	210 000	-823 000	-281 000	324 000
Palvelut ja hyvinvointi	482 000	-1 454 000	-1 051 000	-358 000	414 000
PKKY					
PKKY yhteensä	7 584 000	2 164 000	1 871 000	3 106 000	4 483 000

Tilinpäätös 2016 ja Talousarvio 2017 –luvut on muunnettu laskennallisesti vastaamaan uutta organisaatorakennetta.

Kiinteistöjen pääomavuokra on 1,5 % asuntoloiden ja 2,75 % muiden kiinteistön teknisestä nykyarvosta.

Vuosikorjaussuunnitelman ulkopuoliset kiinteistöjen toiminnalliset muutokset, esimerkiksi lisäseinien rakentamiset, eivät sisälly budjetoituun kiinteistöjen ylläpitovuokraan, vaan niistä aiheutuneet kustannukset lisätään ko. kiinteistön ylläpitovuokraan vuoden aikana.

6. Talousarvion lähtöoletukset

Kilpailukyky sopimuksen seurauksena henkilöstön lomarahoja leikataan 30 % vuosina 2018-2020. Leikkaus ei kuitenkaan jää PKKY:n hyödyksi, vaan niillä paikataan kaikkien työnantajien sosiaaliturvamaksujen alentamisesta julkiseen talouteen syntyvää alijäämää. Tämä on huomioitu palkkojen sivukuluprosenteissa.

- vuosien 2018-20 valtionosuustulot pysyvät vuoden 2017 tasolla
- talousarvion oletuksena on, että sopimus vuosityöaikakokeilusta syntyy, jolloin vaikutukset palkkoihin ovat seuraavat:
 - vuosityöaikakokeilussa olevien opettajien palkkakustannusten nousuvaihtumus vuodelle 2018 on 5,17 %
 - vuosina 2019 ja 2020 vuosityöaikakokeilussa olevien opettajien palkat nousevat 0,2 %
 - muiden opettajien ja muun henkilöstön palkkakustannukset nousevat 0,8 % vuonna 2018 ja 0,2 % vuosina 2019 ja 2020
- energiakustannukset nousevat 3,0 % vuosina 2018-2020
- yleinen kustannustaso nousee 1,3 % vuonna 2018 ja 1,5 % vuosina 2019 ja 2020
- henkilösivukulut lasketaan seuraavalla jaolla (järjestelmä laskee automaattisesti)

Muut henkilösivukulut	3,95 %
KVTEL -maksut	21,73 %

7. Investoinnit

Investointiosassa varataan määrärahat ja tuloarviot investointihankkeille tai hankeryhmille, joiden menot kirjanpidossa aktivoidaan tasetilille.

Investointimenoihin varataan määräraha talousarviovuonna arvioidun käytön mukaisena. Määrärahoihin sisältyvät myös investointihankkeiden ennakkomaksut. Vaikka hanketta varten olisi muodostettu investointivaraus, talousarviossa on määrärahat varattava koko investointimenoon.

Aktivoitavien hankkeiden raja on 10 000 euroa, joka tarkoittaa yksittäistä hankintaa tai hankeryhmää.

Hankeryhmä on toiminnallisen kokonaisuuden muodostava kokonaisuus, jonka kaikki osat kuuluvat samaan poistoryhmään. Poistoryhmät löytyvät poistosuunnitelmasta.

Kone-, laite- ja irtaimistohankkeet esitetään lomakkeella investoinnit ja poistot 2018, joka löytyy sähköiseltä työpöydältä talouspalvelujen sivuilta.

Esitykset rakennusinvestoinneista tehdään tekninen johtaja Esko Tahvanaiselle 25.8.2017 mennessä. Esitykset aktivoitavista kone-, laite- ja irtaimistohankkeista on toimitettava pääkirjanpitäjä Helvi Pesoselle 25.8.2017 mennessä. Hallitukselle tehtävä esitys investoinneista vuosille 2018-2020 valmistellaan 8.9.2017 mennessä.

Investointiesityksen yhteydessä talouspalveluissa lasketaan hallitukselle esitettävien investointien perusteella toimialoille ennuste suunnitelman mukaisista poistoista vuosille 2018-2020. Tätä laskentaa varten on tärkeää, että lomakkeella arvioidaan kunkin hankinnan hankinta-ajankohta. Talouspalveluiden laskemat poistoennusteet on syötettävä taloussuunnittelujärjestelmään oikeille laskentatunnisteille.

Ohjeita

Taloussuunnittelujärjestelmä

Taloussuunnitelma tehdään Fakta Forecast –ohjelmistoon (<http://pkky-fakta/forecast>). Luvut syötetään toiminto- tai projektitasolle Pkky:n virallisen tilikartan mukaisille tileille siten, että taloussuunnitelma toimii tarvittaessa suoraan käyttösuunnitelmana. Ohjelmasta järjestetään Skype-koulutusta tarvittaessa. Lisäksi controllerit opastavat järjestelmän käytössä.

Budjetointipohjiin esitetytään 1.9.2017 mennessä oppilaitospalvelujen kustannukset sekä 15.9.2017 mennessä kunkin oppilaitoksen kiinteistöjen ylläpito- ja pääomavuokrat sekä opiskelijaruokailujen sisäiset ostot. Taloussuunnitteluohjelmassa pohjatiedot (tilinpäätös 2016, talousarvio 2017 ja toteuma 30.6.2017 saakka) ovat suuntaa-antavia organisaatiomuutoksen vuoksi.

Vuoden 2018 talousarvio tehdään kuukausittain jaksotettuna. Taloussuunnitelma vuosille 2019-2020 laaditaan vuositasona.

Taloussuunnitelma laaditaan toimialatasolla 100 euron tarkkuudella. Controllerit vastaavat toimialojen lukujen täsmäytyksestä tältä osin.

Taloussuunnitteluohjelmassa on tekstiominaisuus. Klikkaa syöttösarakkeessa hiiren kakkospainiketta, valitse ”Kommentti” ja kirjoita esim. muistiinpanot oletuksista, joita kukin budjetoitu luku sisältää.

Sisäiset tulot ja menot

Taloussuunnitelmaan on sisällytettävä myös olennaiset sisäiset tulot ja menot.

Sisäisiksi tuloiksi ja menoiksi PKKY:ssä budjetoidaan vain:

- Opiskelija-aterioiden myynnit ja ostot
- Oppisopimuskoulutuksen tietopuolisen koulutuksen myynnit ja ostot PKKY:n sisältä
- Verkko-opiston koulutuksen myynnit ja ostot
- Kiinteistöjen sisäiset pääoma- ja ylläpitovuokrat
- Oppilaitospalvelujen kustannukset

Esimerkiksi tarjoilukulut budjetoidaan ulkoiselle tilille, vaikka ne toteutettaisiinkin lopulta sisäisenä ostona.

Menot ja tulot merkitään omille tileilleen sisäisiksi myynneiksi ja ostoiksi. Jokaista sisäistä tuloa on vastattava samansuuruinen sisäinen meno ja päinvastoin, joten jos budjetoit sisäistä tuloa, varmista, että ostajalla on sama summa budjetissaan sisäisenä menona - ja päinvastoin!

Varastot

Tilinpäätöksen yhteydessä oppilaitoksen osaston tarvikevarasto on inventoitava, jos sen arvo on yli 10 000 euroa. Mikäli tarvikevaraston arvo on alle 10 000 euroa ja se on aikaisemmin sisällytetty tilinpäätökseen, mahdolliseen varaston arvon alaskirjaukseen tulee varautua talousarviossa.

Opiskelijakuntatoiminta ja opiskelijoiden viihtyvyyden parantaminen

PKKY:n maakunnallista opiskelijakuntatoimintaa varten oppilaitospalvelut budjetoit 5000 eur + 3 eur / opiskelijavuosi oppilaskuntatoiminta-kustannuspaikalle. Lisäksi toiminnan painopisteenä olevan opiskelijoiden hyvinvoinnin ja viihtyvyyden parantamiseen tulisi budjetoida riittävä aika- ja raharesurssi.

Henkilöstön koulutus

Vuoden 2018 toiminnan kehittämisen painopistealueeksi on valittu ”Osaamisen uudistaminen ja organisaatiokulttuurin kehittäminen”. Henkilöstön kehittämismenojen osuus kaikista henkilöstömenoista on uusi tuloskortin mittari. Vuonna 2016 henkilöstön kehittämismenojen (toiminnot 141 ja 142) osuus kaikista henkilöstökustannuksista oli 2,1 %. Näistä henkilöstön kehittämiseen kirjattujen henkilöstömenojen osuus oli 1,55 %. Tämän perusteella controllerit siirtävät automaattisesti esimiesten budjetoiduista palkkasummista 1,5 % toiminnolle 142. Esimiehet budjetoivat muut henkilöstön kehittämiseen liittyvät kulut toiminnolle 142.

Riskienhallinta

Talous- ja toimintasuunnitelmassa on huomioitava myös riskien tunnistamiseen, arviointiin ja ehkäisemiseen liittyvien prosessien kehittämiseen liittyvät toimenpiteet ja mahdolliset kustannukset.

Henkilöstövaikutusten arviointi

Jos talousarvioesityksessä on nähtävissä henkilöstöön vaikuttavia toimenpiteitä, ne tulee yt-menettelyn mukaisesti käsitellä ennen hallituksen talousarviokäsittelyä.

Joensuussa 10.8.2017

Pia Hiltunen
talousjohtaja

Jatta Herranen
kehitysjohtaja

PKKY:n sisäisen ja ulkoisen toiminnan tilinpäätöstiedot vuosilta 2015–17, €

	1.1.-31.12.2017	1.1.-31.12.2016	1.1.-31.12.2015
Toimintatuotot	75 597 039,40	85 378 888,80	92 698 036,07
Myyntituotot	55 429 227,00	65 146 962,42	70 772 693,44
Maksutuotot	4 820 597,95	5 464 897,65	6 512 424,43
Tuet ja avustukset	4 291 433,21	3 419 950,86	3 736 477,50
Muut toimintatuotot	11 055 781,24	11 347 077,87	11 676 440,70
Toimintakulut	-70 731 088,97	-78 622 594,17	-86 320 561,11
Henkilöstökulut			
Palkat ja palkkiot	-30 844 169,49	-34 136 425,79	-36 799 562,49
Henkilösivukulut			
Eläkekulut	-6 640 301,40	-7 419 327,03	-8 267 939,86
Muut henkilösivukulut	-1 061 984,68	-1 933 181,65	-1 725 413,40
Palvelujen ostot	-14 958 449,96	-16 416 058,07	-18 876 564,50
Aineet, tarvikkeet, tavarat	-6 399 118,38	-6 846 422,38	-7 506 680,49
Avustukset	-274 231,70	-283 926,44	-324 491,16
Muut toimintakulut	-10 552 833,36	-11 587 252,81	-12 819 909,21
TOIMIKATE	4 865 950,43	6 756 294,63	6 377 474,96
Rahoitustuotot ja -kulut	534 658,08	827 501,76	460 678,42
Korkotuotot	328 684,94	541 263,03	235 124,21
Muut rahoitustuotot	261 348,38	388 719,98	808 308,46
Muut rahoituskulut	-55 375,24	-102 481,25	-582 754,25
VUOSIKATE	5 400 608,51	7 583 796,39	6 838 153,38
Poistot ja arvonalentumiset	-5 375 705,40	-6 753 752,91	-5 954 515,01
Sumu poistot	-5 375 705,40	-5 155 472,73	-5 940 374,01
Kertaluonteiset poistot		-1 598 280,18	
Arvonalentumiset			-14 141,00
Satunnaiset erät			
TILIKAUDEN TULOS	24 903,11	830 043,48	883 638,37
Poistoeron lisäys tai vähennys	936 635,71	1 090 543,94	-666 219,57
Varausten lisäys tai vähennys		-98 440,00	1 943 849,99
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ (ALIJÄÄMÄ)	961 538,82	1 822 147,42	2 161 268,79

PKKY:n budjettirakenne

Tuloslaskelma	Johtokunnat									Yhteiset palvelut	PKKY yhteensä
	Ammattiopistot										
	Joensuu Palvelut	Joensuu Tekniikka ja kulttuuri	Kitee	Lieksa	Niittylahti	Nurmes	Outokumpu	Valtimo	Aikuisopisto		
Toimintatuotot											
Myyntituotot											
Maksutuotot											
Tuet ja avustukset											
Muut toimintatuotot											
Toimintakulut											
Henkilöstökulut											
Palkat ja palkkiot											
Henkilösivukulut											
Eläkekulut											
Muut henkilösivukulut											
Palvelujen ostot											
Aineet, tarvikkeet, tavarat											
Avustukset											
Muut toimintakulut											
Toimikate											
Rahoitustuotot ja -kulut											
Korkotuotot											
Muut rahoitustuotot											
Muut rahoituskulut											
Vuosikate											
Poistot ja arvonalentumiset											
Sumu poistot											
Kertaluonteiset poistot											
Arvonalentumiset											
Satunnaiset erät											
Tilikauden tulos											
Poistoeron lisäys tai vähennys											
Varausten lisäys tai vähennys											
Tilikauden ylijäämä/alijäämä											

Riverian kustannuspaikat kustannusryhmittäin

Kustannusryhmä	Kustannuspaikka	Kustannuspaikan nimi
1	6005	Liiketalouden perustutkinto
1	6010	Markkinointiviestinnän ammattitutkinto
1	6015	Myynnin ammattitutkinto
1	6020	Sihteerin ammattitutkinto
1	6025	Taloushallinnon ammattitutkinto
1	6030	Yrittäjän ammattitutkinto
1	6035	Lähiesimiehyön ammattitutkinto
1	6040	Yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto
1	6050	Johtamisen erikoisammattitutkinto
1	6055	Kauplan esimiehen erikoisammattitutkinto
2	3005	Autoalan perustutkinto
2	3030	Linja-autokuljettajan ammattitutkinto
2	3035	Yhdistelmäajoneuvokuljettajan ammattitutkinto
2	3105	Kone- ja metallialan perustutkinto
2	3010	Muovi- ja kumitekniikan perustutkinto
2	3015	Hitsaajan ammattitutkinto
2	3020	Koneenasentajan ammattitutkinto
2	3025	Koneistajan ammattitutkinto
2	3030	Kunnossapidon ammattitutkinto
2	3035	Levyalan ammattitutkinto
2	3040	Levytekniikan ammattitutkinto
2	3045	Muovimekaanikon ammattitutkinto
2	3050	Työvalinevalmistajan ammattitutkinto
2	3055	Levytyömestarin erikoisammattitutkinto
2	3060	Hitsaajamestarin erikoisammattitutkinto
2	3065	Muovitekniikan erikoisammattitutkinto
2	3070	Koneenasentajamestarin erikoisammattitutkinto
2	3075	Työvälinemestarin erikoisammattitutkinto
2	3080	Koneistajamestarin erikoisammattitutkinto
2	3085	Kunnossapidon erikoisammattitutkinto
2	3115	Laboratorioalan perustutkinto
2	3120	Prosessiteollisuuden perustutkinto
2	3125	Sähkö- ja automaatiotekniikan perustutkinto
2	3130	Sähköasentajan ammattitutkinto
2	3135	Paperiteollisuuden ammattitutkinto
2	3140	Paperiteollisuuden erikoisammattitutkinto
2	3180	Tieto- ja tietoliikennetekniikan perustutkinto
2	3210	Kaivosalan ammattitutkinto
2	3215	Kivimiehen ammattitutkinto
2	3225	Maanmittausalan ammattitutkinto
2	3235	Tekniikan erikoisammattitutkinto

2	3312	Pintakäsittelyalan perustutkinto
2	3320	Puualan perustutkinto
2	3325	Rakennusalan perustutkinto
2	3330	Verhoilu- ja sisustusalan perustutkinto
2	3335	Lattianpäällystäjän ammattitutkinto
2	3340	Maalarin ammattitutkinto
2	3350	Suunnitteluassistentin ammattitutkinto
2	3355	Talonrakennusalan ammattitutkinto
2	3360	Talonrakennusalan erikoisammattitutkinto
2	3410	Lukkosepän ammattitutkinto
2	3415	Talotekniikan perustutkinto
2	3420	Ilmastointiasentajan ammattitutkinto
2	3425	Lämmityslaitteasentajan ammattitutkinto
2	3430	Putkiasentajan ammattitutkinto
2	3435	Putkiasentajan erikoisammattitutkinto
2	3605	Metsäalan perustutkinto
2	3615	Metsäkoneasentajan ammattitutkinto
2	6045	Tuotekehitystyön erikoisammattitutkinto
2	6075	Tieto- ja viestintätekniiikan perustutkinto
2	6080	Tieto- ja viestintätekniiikan ammattitutkinto
2	6105	Elintarvikealan perustutkinto
2	6110	Hotelli-, ravintola- ja cateringalan perustutkinto
2	6115	Elintarvikejalostajan ammattitutkinto
2	6120	Elintarviketeollisuuden ammattitutkinto
2	6125	Kondiittorin ammattitutkinto
2	6130	Leipurin ammattitutkinto
2	6135	Lihanjalostajan ammattitutkinto
2	6140	Lihateollisuuden ammattitutkinto
2	6145	Ravintolakokin ammattitutkinto
2	6150	Suurtalouskokin ammattitutkinto
2	6155	Tarjoilijan ammattitutkinto
2	6160	Elintarviketekniikan erikoisammattitutkinto
2	6165	Dieetikokokin erikoisammattitutkinto
2	6170	Leipurimestarin erikoisammattitutkinto
2	6205	Turvallisuusalan perustutkinto
2	6210	Vartijan ammattitutkinto
2	6215	Turvallisuusvalvojan erikoisammattitutkinto
2	6220	Kotityö- ja puhdistuspalvelujen perustutkinto
2	6225	Kiinteistöpalvelujen perustutkinto
2	6230	Kotityöpalvelujen ammattitutkinto
2	6235	Laitoshuoltajan ammattitutkinto
2	6240	Kiinteistöpalvelujen ammattitutkinto
2	6245	Siivoustyönohjaajan erikoisammattitutkinto
2	6305	Matkailualan perustutkinto
2	6315	Matkailun ohjelmapalvelujen ammattitutkinto
2	6320	Matkaoppaan ammattitutkinto

2	6405	Hiusalan perustutkinto
2	6410	Kauneudenhoitoalan perustutkinto
2	6505	Sosiaali- ja terveystieteiden perustutkinto
2	6510	Jalkojenhoidon ammattitutkinto
2	6515	Kehitysvamma-alan ammattitutkinto
2	6520	Päihdetyön ammattitutkinto
2	6525	Välinehuoltajan ammattitutkinto
2	6530	Kehitysvamma-alan erikoisammattitutkinto
2	6535	Psykiatrisen hoidon erikoisammattitutkinto
2	6540	Puhevammaisten tulkin erikoisammattitutkinto
2	6545	Työvalmennuksen erikoisammattitutkinto
2	6550	Vanhustyön erikoisammattitutkinto
2	6605	Nuoriso- ja vapaa-ajanohjauksen perustutkinto
2	6610	Koulunkäynnin ja aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjauksen ammattitutkinto
2	6615	Perhepäivähoitajan ammattitutkinto
2	6620	VALMA-koulutus
2	6625	Koto-koulutus
2	6710	Käsi- ja taideteollisuusalan perustutkinto
2	6720	Media-alan perustutkinto
2	6725	Audiovisuaalisen viestinnän perustutkinto
2	6730	Audiovisuaalisen viestinnän ammattitutkinto
3	3205	Kaivosalan perustutkinto
3	3220	Maanmittausalan perustutkinto
3	3230	Maanrakennusalan ammattitutkinto
3	3345	Puusepäntekijän ammattitutkinto
3	3510	Puutarhatalouden perustutkinto
3	3515	Floristin ammattitutkinto
3	3520	Luonnontuotealan ammattitutkinto
3	3525	Mehiläistarhaajan ammattitutkinto
3	3530	Tuotantoeläinten hoidon ja hyvinvoinnin ammattitutkinto
3	3535	Viljelijän ammattitutkinto
3	3540	Viljelypuutarhurin ammattitutkinto
3	3545	Viheralan ammattitutkinto
3	3550	Maaseudun kehittämisen erikoisammattitutkinto
3	3555	Bioenergia-alan ammattitutkinto
3	3630	Metsämestarin erikoisammattitutkinto
3	3635	Puunkorjuun erikoisammattitutkinto
3	6310	Maaseutumatkailun ammattitutkinto
3	6325	Luonto- ja ympäristöalan perustutkinto
3	6330	Erä- ja luonto-oppaan ammattitutkinto
3	6555	Mielenterveys- ja päihdetyön erikoisammattitutkinto
3	6705	Kuvallisen ilmaisun perustutkinto
3	6715	Tanssialan perustutkinto
4	3025	Logistiikan perustutkinto
4	3505	Maatalousalan perustutkinto

4	3620	Metsäkoneenkuljettajan ammattitutkinto
4	3625	Puutavaran autokuljetuksen ammattitutkinto
5	3610	Metsäkoneenkuljettaja perustutkinto

Riverian kustannuspaikat tutkintotasoin

Tutkintotaso	Tutkintotason nimi	Kustannuspaikka	Kustannuspaikan nimi
1	Perustutkinto	3005	Autoalan perustutkinto
1	Pt	3025	Logistiikan perustutkinto
1	Pt	3105	Kone- ja metallialan perustutkinto
1	Pt	3010	Muovi- ja kumitekniikan perustutkinto
1	Pt	3115	Laboratorioalan perustutkinto
1	Pt	3120	Prosessiteollisuuden perustutkinto
1	Pt	3125	Sähkö- ja automaatiotekniikan perustutkinto
1	Pt	3180	Tieto- ja tietoliikennetekniikan perustutkinto
1	Pt	3205	Kaivosalan perustutkinto
1	Pt	3220	Maanmittausalan perustutkinto
1	Pt	3312	Pintakäsittelyalan perustutkinto
1	Pt	3320	Puualan perustutkinto
1	Pt	3325	Rakennusalan perustutkinto
1	Pt	3330	Verhoilu- ja sisustusalan perustutkinto
1	Pt	3415	Talotekniikan perustutkinto
1	Pt	3505	Maatalousalan perustutkinto
1	Pt	3510	Puutarhatalouden perustutkinto
1	Pt	3605	Metsäalan perustutkinto
1	Pt	3610	Metsäkoneenkuljettaja perustutkinto
1	Pt	6005	Liiketalouden perustutkinto
1	Pt	6075	Tieto- ja viestintätekniikan perustutkinto
1	Pt	6105	Elintarvikealan perustutkinto
1	Pt	6110	Hotelli-, ravintola- ja cateringalan perustutkinto
1	Pt	6205	Turvallisuusalan perustutkinto
1	Pt	6220	Kotityö- ja puhdistuspalvelujen perustutkinto
1	Pt	6225	Kiinteistöpalvelujen perustutkinto
1	Pt	6305	Matkailualan perustutkinto
1	Pt	6325	Luonto- ja ympäristöalan perustutkinto
1	Pt	6405	Hiusalan perustutkinto
1	Pt	6410	Kauneudenhoitoalan perustutkinto
1	Pt	6505	Sosiaali- ja terveysalan perustutkinto
1	Pt	6605	Nuoriso- ja vapaa-ajanohjauksen perustutkinto
1	Pt	6705	Kuvallisen ilmaisun perustutkinto
1	Pt	6710	Käsi- ja taideteollisuusalan perustutkinto
1	Pt	6715	Tanssialan perustutkinto
1	Pt	6720	Media-alan perustutkinto
1	Pt	6725	Audiovisuaalisen viestinnän perustutkinto
2	Ammattitutkinto	3030	Linja-autokuljettajan ammattitutkinto
2	At	3035	Yhdistelmäajoneuvokuljettajan ammattitutkinto
2	At	3015	Hitsaajan ammattitutkinto

2	At	3020	Koneenasentajan ammattitutkinto
2	At	3025	Koneistajan ammattitutkinto
2	At	3030	Kunnossapidon ammattitutkinto
2	At	3035	Levyalan ammattitutkinto
2	At	3040	Levytekniikan ammattitutkinto
2	At	3045	Muovimekaanikon ammattitutkinto
2	At	3050	Työvalinevalmistajan ammattitutkinto
2	At	3130	Sähköasentajan ammattitutkinto
2	At	3135	Paperiteollisuuden ammattitutkinto
2	At	3210	Kaivosalan ammattitutkinto
2	At	3215	Kivimiehen ammattitutkinto
2	At	3225	Maanmittausalan ammattitutkinto
2	At	3230	Maanrakennusalan ammattitutkinto
2	At	3335	Lattianpäällystäjän ammattitutkinto
2	At	3340	Maalarin ammattitutkinto
2	At	3345	Puusepäntekijän ammattitutkinto
2	At	3350	Suunnitteluassistentin ammattitutkinto
2	At	3355	Talonrakennusalan ammattitutkinto
2	At	3410	Lukkosepän ammattitutkinto
2	At	3420	Ilmastointiasentajan ammattitutkinto
2	At	3425	Lämmityslaitteasentajan ammattitutkinto
2	At	3430	Putkiasentajan ammattitutkinto
2	At	3515	Floristin ammattitutkinto
2	At	3520	Luonnontuotealan ammattitutkinto
2	At	3525	Mehiläistarhaajan ammattitutkinto
2	At	3530	Tuotantoeläinten hoidon ja hyvinvoinnin ammattitutkinto
2	At	3535	Viljelijän ammattitutkinto
2	At	3540	Viljelypuutarhurin ammattitutkinto
2	At	3545	Viheralan ammattitutkinto
2	At	3555	Bioenergia-alan ammattitutkinto
2	At	3615	Metsäkoneasentajan ammattitutkinto
2	At	3620	Metsäkoneenkuljettajan ammattitutkinto
2	At	3625	Puutavaran autokuljetuksen ammattitutkinto
2	At	6010	Markkinointiviestinnän ammattitutkinto
2	At	6015	Myynnin ammattitutkinto
2	At	6020	Sihteerin ammattitutkinto
2	At	6025	Taloushallinnon ammattitutkinto
2	At	6030	Yrittäjän ammattitutkinto
2	At	6035	Lähiesimiestyön ammattitutkinto
2	At	6080	Tieto- ja viestintätekniikan ammattitutkinto
2	At	6115	Elintarvikejalostajan ammattitutkinto
2	At	6120	Elintarviketeollisuuden ammattitutkinto
2	At	6125	Kondiittorin ammattitutkinto
2	At	6130	Leipurin ammattitutkinto
2	At	6135	Lihanjalostajan ammattitutkinto

2	At	6140	Lihateollisuuden ammattitutkinto
2	At	6145	Ravintolakokin ammattitutkinto
2	At	6150	Suurtalouskokin ammattitutkinto
2	At	6155	Tarjoilijan ammattitutkinto
2	At	6210	Vartijan ammattitutkinto
2	At	6230	Kotityöpalvelujen ammattitutkinto
2	At	6235	Laitoshuoltajan ammattitutkinto
2	At	6240	Kiinteistöpalvelujen ammattitutkinto
2	At	6310	Maaseutumatkailun ammattitutkinto
2	At	6315	Matkailun ohjelmapalvelujen ammattitutkinto
2	At	6320	Matkaoppaan ammattitutkinto
2	At	6330	Erä- ja luonto-oppaan ammattitutkinto
2	At	6510	Jalkojenhoidon ammattitutkinto
2	At	6515	Kehitysvamma-alan ammattitutkinto
2	At	6520	Päihdetyön ammattitutkinto
2	At	6525	Välinehuoltajan ammattitutkinto
2	At	6610	Koulunkäynnin ja aamu- ja ip-toiminnan ohjauksen ammattitutkinto
2	At	6615	Perhepäivähoitajan ammattitutkinto
2	At	6620	VALMA-koulutus
2	At	6625	Koto-koulutus
2	At	6730	Audiovisuaalisen viestinnän ammattitutkinto
2	Erikoisammattitutkinto	3055	Levytyömasterin erikoisammattitutkinto
2	Eat	3060	Hitsaajamestarin erikoisammattitutkinto
2	Eat	3065	Muovitekniikan erikoisammattitutkinto
2	Eat	3070	Koneenasentajamestarin erikoisammattitutkinto
2	Eat	3075	Työvälinemestarin erikoisammattitutkinto
2	Eat	3080	Koneistajamestarin erikoisammattitutkinto
2	Eat	3085	Kunnossapidon erikoisammattitutkinto
2	Eat	3140	Paperiteollisuuden erikoisammattitutkinto
2	Eat	3235	Tekniikan erikoisammattitutkinto
2	Eat	3360	Talonrakennusalan erikoisammattitutkinto
2	Eat	3435	Putkiasentajan erikoisammattitutkinto
2	Eat	3550	Maaseudun kehittämisen erikoisammattitutkinto
2	Eat	3630	Metsämestarin erikoisammattitutkinto
2	Eat	3635	Puunkorjuun erikoisammattitutkinto
2	Eat	6040	Yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto
2	Eat	6045	Tuotekehitystyön erikoisammattitutkinto
2	Eat	6050	Johtamisen erikoisammattitutkinto
2	Eat	6055	Kaupan esimiehen erikoisammattitutkinto
2	Eat	6160	Elintarviketekniikan erikoisammattitutkinto
2	Eat	6165	Dieettikokin erikoisammattitutkinto
2	Eat	6170	Leipurimestarin erikoisammattitutkinto
2	Eat	6215	Turvallisuusvalvojan erikoisammattitutkinto
2	Eat	6245	Siivoustyönohjaajan erikoisammattitutkinto
2	Eat	6530	Kehitysvamma-alan erikoisammattitutkinto

2	Eat	6535	Psykiatrisen hoidon erikoisammattitutkinto
2	Eat	6540	Puhevammaisten tulkin erikoisammattitutkinto
2	Eat	6545	Työvalmennuksen erikoisammattitutkinto
2	Eat	6550	Vanhustyön erikoisammattitutkinto
2	Eat	6555	Mielenterveys- ja päihdetyön erikoisammattitutkinto
4	Vapaa sivistystyö	6735	Pohjois-Karjalan opisto
5	Kesäyliopisto	1760	Kesäyliopisto
6	Maksullinen palvelutoiminta	3015	Muu maksullinen palvelutoiminta
6		3045	Muu maksullinen palvelutoiminta
6		3095	Muu maksullinen palvelutoiminta
6		3155	Muu maksullinen palvelutoiminta
6		3195	Muu maksullinen palvelutoiminta
6		3245	Muu maksullinen palvelutoiminta
6		3370	Muu maksullinen palvelutoiminta
6		3445	Muu maksullinen palvelutoiminta
6		3565	Muu maksullinen palvelutoiminta
6		3645	Muu maksullinen palvelutoiminta
6		6065	Muu maksullinen palvelutoiminta
6		6090	Muu maksullinen palvelutoiminta
6		6180	Muu maksullinen palvelutoiminta
6		6255	Muu maksullinen palvelutoiminta
6		6340	Muu maksullinen palvelutoiminta
6		6420	Muu maksullinen palvelutoiminta
6		6565	Muu maksullinen palvelutoiminta
6		6635	Muu maksullinen palvelutoiminta
6		6745	Muu maksullinen palvelutoiminta
7	Muu koulutus	3010	Muu koulutus
7		3040	Muu koulutus
7		3090	Muu koulutus
7		3150	Muu koulutus
7		3185	Muu koulutus
7		3240	Muu koulutus
7		3365	Muu koulutus
7		3440	Muu koulutus
7		3560	Muu koulutus
7		3640	Muu koulutus
7		6060	Muu koulutus
7		6085	Muu koulutus
7		6175	Muu koulutus
7		6250	Muu koulutus
7		6335	Muu koulutus
7		6415	Muu koulutus
7		6560	Muu koulutus
7		6630	Muu koulutus
7		6740	Muu koulutus

8	Tiimin yhteiset	3000	Autoalan yhteiset
8		3020	Logistiikka-alan yhteiset
8		3100	Kone-, metalli- ja muovialan yhteiset
8		3110	Sähkö-, prosessi- ja automaatioalan yhteiset
8		3175	Tieto- ja tietoliikennealan yhteiset
8		3200	Kaivos-, kivi- ja louhinta-alan yhteiset
8		3310	Talonrakennus- ja puualan yhteiset
8		3405	Talotekniikka-alan yhteiset
8		3500	Maatalousalan yhteiset
8		3600	Metsäalan yhteiset
8		6000	Liiketoiminta-alan yhteiset
8		6070	Tieto- ja viestintäalan yhteiset
8		6100	Hotelli-, ravintola- ja cateringalan yhteiset
8		6200	Kiinteistöpalvelualan yhteiset
8		6300	Matkailualan yhteiset
8		6400	Hius- ja kauneudenhoitoalan yhteiset
8		6500	Sosiaali- ja terveysalan yhteiset
8		6600	Kasvatusalan yhteiset
8		6700	Kulttuurialan yhteiset

Uudet kombinaatiosäännöt

Toiminnot	mitä kertoo	N^o
Koulutukset		
perustutkintokoulutus	kustannuspaikka	
lisäkoulutus	kustannuspaikka	
kustannusryhmä	hierarkia Wintimessa	
koulutusala	hierarkia Wintimessa	
Valma	kustannuspaikka	
Opiskeluvalmiuksia tukevat opinnot	kustannuspaikka "muu koulutus" + toiminto	110
Opiskelijapalvelut		
Opetuksen henkilöstömenot, oppilaitos	toiminto + tili	100
Opetuksen muut menot, oppilaitos	toiminto + tili	100
Opetuksen poistot, oppilaitos	toiminto + tili	100
Opetuksen opiskelijamaksut, oppilaitos	toiminto + tili	100
Opetuksen työnantajamaksut, oppilaitos	toiminto + tili	100
Opetuksen muut tulot, oppilaitos	toiminto + tili	100
Oppisopimus		
Opetuksen henkilöstömenot, opso	toiminto + tili	130
Opetuksen muut menot, opso	toiminto + tili	130
Opetuksen poistot, opso	toiminto + tili	130
Opetuksen muut tulot, opso	toiminto + tili	130
OPSO Opintososiaaliset etuudet	toiminto	280
OPSO Työnantajalle maksetut koulutuskorvaukset	toiminto	135
Vankila-koulutus		
Opetuksen henkilöstömenot, vankila	toiminto + tili	150
Opetuksen muut menot, vankila	toiminto + tili	150
Opetuksen poistot, vankila	toiminto + tili	150
Opetuksen muut tulot, vankila	toiminto + tili	150
Yhteiset		
Muut yhteiset kustannukset	toiminto	999
Muut yhteiset tulot	toiminto	999
Pohjois-Karjalan koulutuspalvelu Oy		
Maksullinen palvelutoiminta / oy	kustannuspaikka	560
Koulutuksen myynti / oy		562
Työtoiminta	toiminto	566
Koulutuksen myynti	kustannuspaikka	568
Arvonlisäverot	tili, alv-koodit	
Investoinnit	kustannuspaikka, alv-koodi	
Taseen tiedot	tase	
Majoitus		
majoitus, perus	toiminto	224
majoitus, sisäoppilaitos	toiminto	222

majoitus, kansanopisto	toiminto	200
Toiminnot (oppilaitospalvelut)	mitä kertoo	Nº
opiskelijaruokailu	toiminto	240
ylläpitovuokrat	toiminto	206
pääomavuokrat	toiminto	208
kiinteistöjen poistot	tili	
vuokratilat	tili ja kustannuspaikka olemassa	
Henkilöstön kehittäminen		142
Kaksoistutkinnot		
Etäopinnot (kansanopisto)		
Työhyvinvointi		
Työterveyshuolto		
Siivous		
Kiinteistönhoito		
Hygieniatuotteet		
Harjoitusmetsä		
Suurkeittiö		
Ruokalan liiketoiminta		
Maksullinen opiskelijaruokailu		
Opiskelijakunta		
Erillisrahoituksen ja projektien toiminnot selvitetty		
Kesäyliopisto		
VOS-rahoituksella tuotettu koulutus		
Avoin yliopisto		
Tilauškoulutus		
Muu koulutus		
Rakennusinvestointien toiminnot entiset		
Työpaikalla tapahtuva oppiminen		
Kilpailutoiminta		
Yhteistyökumppanuudet		
Työsuojelu		
Kansainvälinen toiminta		
Työvoimakoulutus (seurataan vain opiskelijamääriä)		

Ohje budjetoinnille ja controllereille

Yleiset periaatteet

- budjetoidaan kunkin tiimin Yhteiset-kustannuspaikalle
 - eurobudjetti kustannuspaikka-toiminto tai kustannuspaikka-toiminto-projekti –tasolle
 - toiminnalliset tavoitteet kustannuspaikka-toiminto-paikka tai kustannuspaikka-toiminto-projekti-paikka –tasolle. ”Paikka” tarkoittaa koulutusyksikköä.
1. Uuden ja vanhan organisaatorakenteen vertailu
 - a. Faktaan on tehty budjetointia varten vastaavuudet uusien ja vanhojen kustannuspaikkojen välille. Vastaavuudet ovat vain suuntaa antavia, koska välttämättä kokonainen kustannuspaikka ei siirry sellaisenaan uuteen rakenteeseen. Raporteille kuitenkin tulostuu budjetoinnin helpottamiseksi nämä vastaavuudet Toteutunut 2016- ja Talousarvio 2017 –sarakkeisiin.
 2. Palkkatiedot
 - a. palkkasihteerit valmistelevat palkkatiedostot elokuun alkupuolella siten, että
 - i. tiedoston nimenä on nykyiset kustannuspaikat
 - ii. tiedoston välilehdillä on kunkin henkilön kohdalla vuoden 2018 kustannuspaikka
 - b. tiedostot Q:\Palkat talousarvio\2017 –kansioissa oppilaitoksittain
 - c. esimiehet tarkastavat excel-tiedostoista, että henkilöt ovat uuden rakenteen mukaisilla kustannuspaikoilla
 - d. controllerit siirtävät palkkatiedostot Faktaan
 - e. controllerit siirtävät Faktassa palkkakuluista toiminnolle 142 1,5 % kokonais-palkkasummasta
 3. VOS-tulojen arviointi
 - a. Uudessa rahoitusjärjestelmässä ei ole olemassa ennalta määriteltäviä koulutusala-kohtaisia yksikköhintoja, vaan käytettävissä oleva raha jaetaan erilaisilla kertomilla painotettujen suoritteiden suhteessa koulutuksen järjestäjille. Samaa logiikkaa noudatetaan myös PKKY:n sisäisessä tulojen jakamisessa. Ensin määritellään tutkinnot, joihin koulutusta annetaan, ja ko. tutkintojen tavoitteelliset opiskelijavuodet, ja sen jälkeen kustannusryhmä- ja tutkintokohtaisten kertomien avulla perusrahoitus jaetaan tutkinnoille. Suoriterahoituksen osalta jakoperusteena käytetään vuoden 2015 suoritettuja tutkintoja.

- b. opiskelijavuosimäärä korkeintaan 5 230, perustuu OKM:n järjestämislupaehdotus + 15 %, sisältää myös TEM:ltä OKM:lle siirtyvän työvoimakoulutuksen
 - c. toimialajohtajat ja/tai koulutuspäälliköt määrittelevät opiskelijavuositavoitteet kullekin tutkinnolle (tiedosto kontrollereilta)
 - d. kun kokonaisuus on tarkastettu, controllerit syöttävät tulot tiimeittäin Faktaan
 - e. kansanopiston ja kesäyliopiston tulot arvioidaan erikseen suoraan Faktaan
4. Toiminnalliset tavoitteet
- a. johtoryhmä on päättänyt tuloskortin päivittämisestä ja hallitus päättäne asiasta elokuun kokouksessa. Budjetoitipohjat on päivitetty johtoryhmän päätöksen mukaisesti.
 - b. excel-tiedostojen valmistelu (pohjatietojen raportti Faktasta)
 - i. Visionissa raportti \\PKKY-FAKTA\FaktaRaportit\Budjetointi\Toiminnalliset tavoitteet 2018\3 - Controllerit\pohjatiedot kustannuspaikoittain
 - ii. raportilla ne toiminnalliset tiedot, joita tähän saakka on tulospöytäkirjaan kerätty. Esim. aikuiskoulutuksen vaikuttavuustietoja tai suoritettuja tutkintoja ei ole käytettävissä. Primuksesta ainakin osa näistä tiedoista varmaankin löytyy ja niitä voitte halutessanne exceleihin manuaalisesti täydentää.
 - iii. raportilla on syöttötietona toimiala
 - iv. raportissa on sekä uusi kustannuspaikka että kuhunkin uuteen kustannuspaikkaan yhdistettävät vanhat kustannuspaikat
 - v. Toiminnallisten tavoitteiden budjetoitipohja löytyy hakemistosta Q:\pkky-yleinen\Budjetti 2018\toiminnalliset tavoitteet. Budjetoitipohja on tehty siten, että halutessaan budjetoinnin voi tehdä tutkintotasolle, mutta tarkoitus on, että tässä vaiheessa budjetoidaan vain Yhteiset-tasolle. Ehkä tulevana vuosina tutkintotasolle tulee käyttöä. Ylimääräiset sarakkeet (eli kustannuspaikat) on piilotettu näkyvistä.
 - vi. kopioi Vision-raportilta vanhoista kustannuspaikoista tiedot exceliin paikkakuntakohtaisiin välilehtiin. Muista tallentaa tiedosto kullekin tiimille erikseen.
 - c. Toiminnallisten tavoitteiden budjetoitipohja löytyy hakemistosta Q:\pkky-yleinen\Budjetti 2018\toiminnalliset tavoitteet\kustannuspaikka. Tiedostoihin on syötetty valmiiksi vertailutiedot niiltä osin kuin ne ovat Faktassa käytettävissä. Esim. aikuiskoulutuksen vaikuttavuustietoja tai suoritettuja tutkintoja ei ole käytettävissä.
 - d. toimialajohtajat ja/tai koulutuspäälliköt täyttävät uudet tavoitteet tiimeittäin
 - e. controllerit siirtävät tiedot Faktaan, tiedoston nimi tavoitteet_kaikki.des

5. Lisääntyvät kustannukset

- a. maksuton opiskeljaruokailu myös aikuisille pt-opiskelijoille. Näyttötutkintona perustutkintoa suorittavia aikuisia on vuonna 2017 PKKY:ssä noin 700.
 - b. yhteiset aineet pakollisia ja vapaasti valittavat tutkinnon osat (10 osp) sisällytettävä myös aikuisille -> at-opettajien resursointi tai verkko-opiston kustannukset nousevat. Valtakunnallisen tilaston mukaan noin 40 %:lla näyttötutkintona perustutkintoa suorittavista ei ole aikaisempaa toisen asteen koulusta, jonka perusteella yhteisiin aineisiin liittyvä osaaminen voitaisiin tunnustaa.
 - c. ammatti- ja erikoisammattitutkinto-opiskelijoille tulee oikeus erityisopetukseen
 - d. kaikilla perustutkinto-opiskelijoilla oikeus oppimisvalmiuksia parantaviin opintoihin.
 - e. asuntolan vuokratulot aikuisten pt-opiskelijoiden osalta pois
6. Suoraan kohdentumattomien kustannusten jakoperusteista sopiminen (tietokoneet, yhteisten aineiden opettajat, asuntolaohjaajat, opot, kuraattorit, majoitukseen liittyvät kulut, kahden tutkinnon suorittajien kustannukset, yhteiskäytössä olevat tilat, muut suoraan kohdentumattomat kustannukset).