

LIKELAITOKSEN TALOUDEN OHJAUS

Sosiaalialan osaamiskeskus Verso -liikelaitos

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi (ylempi AMK)
Liiketoiminta ja uudistava johtaminen
Syksy 2019
Mervi Hietaranta

Tiivistelmä

| | | |
|---|--------------------------------------|-------------------------------|
| Tekijä(t) Hietaranta, Mervi | Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK | Valmistumisaika Syksy 2019 |
| | Sivumäärä 47 | |
| Työn nimi Liikelaitoksen talouden ohjaus | | |
| Tutkinto Tradenomi (YAMK) | | |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kartoittaa Sosiaalialan osaamiskeskus Verso -liikelaitoksen talouden ohjauksen nykytilaa sekä etsiä uusia ratkaisuja talouden seurannan tueksi hyödyntämällä käytössä olevaa toiminnanohjausjärjestelmää. Tavoitteena oli toimintatapojen vahvistaminen ja tehostaminen sekä aikaansaada talouden seuranta rutiiniksi.</p> <p>Tietoperustassa kuvattiin kuntalakiin perustuvaa kuntatalouden toteutusta ja liikelaitoksen erityispiirteitä. Siinä esitettiin toiminnan mahdollistamiseksi saatavan hankerahoituksen tunnusmerkkejä sekä talouden johtamisen periaatteita projektin talouden johtamisen näkökulmasta. Tietoperustassa käsiteltiin myös taloushallinnon ulkoistamista, digitalisoitumista ja järjestelmiä sekä talouden hallinnan työkaluja.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimusta, joka tukee muutostavoitetta ja antaa tutkijalle tilaisuuden osallistua muutokseen. Tiedonhankintamenetelmänä käytettiin ryhmähaastattelua, se antoi mahdollisuuden nostaa teemat uudelle tasolle ja johdatti nopeasti uuden tiedon äärelle. Menetelmä antoi tilaisuuden tutkijalle havainnoida ilmiöitä.</p> <p>Kehittämishankkeen tutkimuksen tuloksena saatiin kuva talouden ohjauksen nykytilasta sekä löydettiin keinoja hallinnan parantamiseksi. Tutkimustulosten pohjalta muodostui kehittämistoimenpiteitä talouden ohjauksen tueksi. Esille nousivat vastuurakenteiden tarkastelu, henkilöstön koulutus, ohjeistuksen laatiminen, säännöllinen raportointi sekä vuosikellon käyttöönotto hallinnan työkaluksi.</p> | | |
| Asiasanat talouden ohjaus, talousjohtaminen, digitalisoituminen | | |

Abstract

| | | |
|--|--|--------------------------|
| Author(s) Hietaranta, Mervi | Type of publication Master's thesis | Published Autumn 2019 |
| | Number of pages 47 | |
| Title of publication Public utility's financial control system | | |
| Name of Degree Master of Business Administration | | |
| <p>Abstract</p> <p>The focus of this development project was to map out The center on expertise on social welfare Verso's (public utility) financial control system's current status and to find new solutions. The aim was to strengthen and enhance the financial control system and to make monitoring finances as a routine procedure.</p> <p>The theory, which was used consisted of municipal finances and characteristics of public utility which are based on municipal law. It displayed characteristics of project funding, which is the foundation of the operation as well as the principles of leading finances in projects.</p> <p>Case study was used as a research method. Case study supports the goal of making a change and gives the researcher the possibility to participate in making the change. The data collection method was group interviews because this method gives the possibility to raise the themes to a higher level and interviews quickly guided the researcher to obtain new information. The method gave the researcher an opportunity to observe phenomenon.</p> <p>As a result of this development project research a, picture of a current status of the financial control system was obtained and means to enhance control were discovered. Based on the results, development ideas to support financial control were discovered. Structures of responsibilities, educating personnel, making guidelines, regular reporting practice as well as introducing year clock as a tool to control financial system, emerged.</p> | | |
| Keywords financial control system, financial leadership, digitalization | | |

SISÄLLYS

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 1.1 | Kehittämishankkeen tausta | 1 |
| 1.2 | Kehittämishankkeen tarkoitus, tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimusrajaus | 4 |
| 1.3 | Tutkimusmenetelmä ja tietopohja | 5 |
| 2 | JULKISEN TOIMIJAN TALOUDEN OHJAUS | 8 |
| 2.1 | Kuntatalous..... | 8 |
| 2.2 | Liikelaitoksen erityispiirteet | 9 |
| 2.3 | Hankerahoitus | 10 |
| 3 | ORGANISAATION TALOUDEN JOHTAMINEN..... | 12 |
| 3.1 | Talous osana strategiaa..... | 12 |
| 3.2 | Projektin talouden ohjaus..... | 17 |
| 3.3 | Taloushallinnon ulkoistaminen | 18 |
| 3.4 | Taloushallinnon digitalisoituminen ja järjestelmät..... | 21 |
| 3.5 | Talouden hallinnan työkalut | 24 |
| 4 | KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS..... | 27 |
| 4.1 | Sosiaalialan osaamiskeskus Verso -liikelaitos | 27 |
| 4.2 | Hankeprosessin eteneminen | 28 |
| 4.3 | Tutkimusaineiston keräys | 30 |
| 4.4 | Tutkimusaineiston analysointi | 31 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TULOKSET | 35 |
| 5.1 | Nykytila | 35 |
| 5.2 | Tietoisuus ja ymmärrys | 37 |
| 5.3 | Hallinnan keinot | 38 |
| 5.4 | Tulevaisuus | 41 |
| 6 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 43 |
| 6.1 | Tulosten yhteenveto ja kehittämistoimenpiteet..... | 43 |
| 6.2 | Pohdinta | 46 |
| | LÄHTEET | 48 |

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Projektien ja projektityöntekijöiden määrä on kasvanut Sosiaalialan osaamiskeskus Verso -liikelaitoksessa huomattavasti vuosien 2017 ja 2018 aikana, myös liikelaitoksen johtaja on vaihtunut. Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä on ottanut vuoden 2018 alusta käyttöön uuden taloudenhallinnan ohjelman sekä ulkoistanut taloushallinnon palveluita. Ulkoistuksen myötä virheiden määrä raporteissa on lisääntynyt ja tämä vaatii tarkempaa talouden seurantaan. Projektien luonteen vuoksi työntekijöissä on vaihtuvuutta ja uuden työntekijän tullessa hankkeeseen työhön hänellä ei välttämättä ole taloudenhallinnan taitoja eikä kirjallista ohjeistusta ole antaa talouden seurantaan. Myöskään säännöllistä projekti-kohtaista talouden tarkastelua ei ole käytössä. Raportointi Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymälle sekä liikelaitoksen johtokunnalle vaatii ajan tasalla olevan tiedon projektien talouden tilanteesta sekä ymmärrystä taloustiedoista. Liikelaitoksen toiminnan kulut kateetaan pääsääntöisesti hankerahoituksella ja tämä jälkijättöisesti maksettuna tuottaa omat haasteensa talouden seurantaan. Talouden seuranta ei ole suunnitelmallista ja muutokset ovat tuoneet haasteita projektien talouden hallintaan. Selviytyäkseen muutoksien tuomista haasteista on esille noussut tarve tutkia talouden hallinnan nykytilaa sekä kartoittaa hallintaa tukevia keinoja.

Sosiaalialan osaamiskeskus Verso – liikelaitos, josta myöhemmin käytetään nimitystä Verso, on osa Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymää. Yhtymän omistajakuntia ovat Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Iitti, Kärkölä, Lahti, Myrskylä, Orimattila, Padasjoki, Pukkila sekä Sysmä. Liikelaitoksen tehtävänä on kehittää ja ylläpitää sosiaalialan ammatilaisten osaamista ja yhteistyötä Päijät-Hämeessä ja itäisellä Uudellamaalla. Verso on voittoa tavoittelematon asiantuntijaorganisaatio. Verson toimintakulut katetaan eri tahojen myöntämiin julkisiin rahoituksiin. Talouden ohjauksen ja seurannan merkitys korostuu, koska rahoittajat määrittelevät rahoituksen käytön tarkoituksen.

Taloudenohjaus tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla taloudelliset tavoitteet saavutetaan. Taloudenohjaus on keskeisin keino varmistaa toiminnan taloudellinen menestyminen. (Viitala & Jylhä 2013.) Käsite talouden ohjaus on yleisesti käytössä julkishallinnon taloudesta puhuttaessa. Lauslahden (2003, 64) mukaan kunnan talouden ohjaus jakaantuu suunnittelun, päätöksenteon, toimeenpanon, seurannan ja korjaavien toimenpiteiden elementteihin johtamisprosessin mukaisesti.

Selvittämällä Verson talouden ohjauksen nykytilaa hahmotetaan ongelmakohdat ja kyetään kehittämään talouden seurantaan tukevia toimenpiteitä. Päämääränä on saada

talouden seuranta kulkemaan luontevasti muiden työtehtävien rinnalla. Tutkijaa kiinnostaa se, että tuleeko tutkimuksessa esille niitä ilmiöitä, jotka jo näkyvät työyhteisön toiminnassa. Sosiaali- ja terveysalalla käynnissä olevien muutoksien vuoksi liikelaitoksena toiminen palveluiden tuottajana saattaa lisääntyä tulevaisuudessa ja tämä tekee tutkimuksesta ajankohtaisen. Talouden johtamista käsitteleviä tutkimuksia on tehty paljon eri aloille. Julkisen taloushallinnon tehtävä on valvoa kustannuksia, mikä pätee voittoja tavoittelemattomaan organisaatioon, joten talousarvion seuranta on riittävää.

Iskanius (2016) on tutkinut talousohjauksen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa, jossa organisaatio toimii julkishallinnon ja liiketoiminnan välimaastossa. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää tekijöitä, joilla tuottaa arvoa yritykselle, että asiakkaille. Tutkimuksen tuloksena tuli esille, että organisaatiota tulisi kehittää kokonaisuudessaan niin, että se tukisi paremmin liiketoimintaa, ennustamista ja toimintaympäristön muutosten analysointia. Lampinen (2015) on kehittänyt talousraportointia Haminan kaupungin perusturvassa. Tarkoituksena oli kehittää kuukausittaista talousraporttia tutkimalla raportoinnin nykytilaa, käyttäjien osaamista sekä raportin kehitystarpeita. Tutkimustulosten pohjalta on tehty raporttimallipohja. Kyseisessä organisaatiossa ei ole käytössä talouden raportointiohjelmaa.

Puska (2018) on tutkinut millaista sisäistä tarkastusta ja riskienhallintaa toteutetaan voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Tutkimusaineisto on kerätty seurakuntaorganisaatioon toteutetulla haastattelulla sekä jo valmiina olevasta kirjallisesta materiaalista. Tutkimuksen tuloksena korostuu, että voittoa tavoittelemattoman organisaation luotettavuuden ja läpinäkyvyyden vahvistamisen tueksi tulee dokumentointia ja raportointia lisätä. Esille tuli, että voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toiminnan tavoite on usein ihmisläheisen herkkä mainetahroille. Maineen merkitys on suuri, koska se vaikuttaa rahoituksen saantiin. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla voidaan panostaa siihen, että maineriskin realisoituminen on mahdollisimman pieni. Tervala (2015) on tutkinut taloudenohjauksen merkitystä projektipäällikön tukena. Tutkimuksen tuloksena taloudenohjauksen rooli oli merkittävä, vaikka projektipäällikön roolilla ja projektin tyypillä on myös merkitystä.

Sosiaali- ja terveystoimen johtaminen on muutoksessa ja tämä haastaa muuttamaan johtajan työn sisältöä. Suomen toimintamalli on maailmanlaajuisesti ainutlaatuinen. Siinä sosiaali- ja terveystoimi ovat yhtenäisen hallinnon ja johdon alaisuudessa. Muissa maissa sosiaali- ja terveystoimi toimivat erillisinä organisaatioina täten kansainvälistä tutkimusta ja vertailutietoa tällaisen organisaation johtamisesta ei ole saatavilla. (Heikka 2008, 16.) Julkisella sektorilla toiminnan taloudellinen ohjaus perustuu talousarvioon ja tilinpäätökseen. Näiden ymmärtäminen on talouden hallinnan perusta. Taloushallinnon palveluiden

ulkoistamisen myötä on syntynyt tarve johdon taloushallinnon työkalujen kehittämiseksi. Heikan (2008, 78) mukaan talousjohtamisen taidot korostuvat muuttuvassa työympäristössä. Useissa tutkimuksissa sosiaali- ja terveysjohtajat ovat ilmaisseet, että heillä on puutteelliset taidot talousjohtamiseen. He pitävät taitoja tärkeänä ja arvioivat niiden merkityksen korostuvan tulevaisuudessa. Myös Sinkkonen-Tolppi & Viitanen (2005) tekemässään tutkimuksessaan sosiaali- ja terveysalan johtajien täydennyskoulutuksen tarpeesta tuovat esiin, että johtamisen kehittäminen nähtiin tärkeänä ja koulutusta on liian vähän. Talouden ymmärryksen taidon lisäksi on hallittava rahoittajien erilaiset käytännöt.

Ymmärrystä talouden perusasioista tulee olla organisaation eri tasoilla, vaikka taloushallinto olisi ulkoistettu. Käsitteitä ja laskelmia tulee ymmärtää, koska niitä kohtaa työssään ja lisäksi moni omalta osaltaan vaikuttaa suoraan talouden tuottaman tiedon muodostumiseen. Virheellisten johtopäätösten tekeminen vähenee, kun talouskäsitteet ymmärretään yhtenäisesti ja organisaatiolla on yhtenäinen käsitys talouden hallinnan käsitteistä. Päättöksenteon perusteet ja laatu saattavat heikentyä, mikäli kaikki eivät ymmärrä käsitteitä. Tärkeätä on luoda mahdollisuus talouden hallinnan ymmärtämiselle koulutuksella ja hyvillä tukitoimilla. (Alhola & Lauslahti 2005, 10-11.)

Talouden johtamisessa vastuun siirtäminen operatiivisille toimijoille edellyttää uutta osaamista ja uusia työkaluja. Tällainen uudenvuoden johtaminen, jossa luodaan kiinnostusta talouden hallintaa kohtaan luo tunteen siitä, että työntekijä voi vaikuttaa omaan työhönsä sekä hyötyä taloudellisesti järkevästä toiminnasta. Taloudesta pitää kiinnostua, että vastuu saadaan syntymään. (Pokki, Ekroos & Kauhanen 2012, 43.) Talouden seuranta tulee olla kaikkien toimijoiden vastuulla. Yleensä talouden hallinta mielletään talousyksikön asiaksi. Uudenlaisessa johtamisessa, jossa luodaan kiinnostusta talouden hallintaan kohtaan, tuodaan talous osaksi arjen toimintaa.

Hankerahoituksella toimimisessa rahoittajilla on vaatimuksia projektin talouden seurannasta ja tämä vaatii kattavaa tietoa erilaisista rahoituksista. Maksatushakemuksen tekeminen rahoittajalle on avustuksen saamisen peruste ja hakemuksen tulee pohjautua hankkeen kustannuspaikalle kirjattuihin menoihin. Rahoittajalle tulee toimittaa maksatusjaksoittain tuloslaskelma, jossa on eriteltynä tileittäin hankkeen toteuttamisesta aiheutuneet kulut. Tarkkuutta vaatii myös se, että kertyneet kulut ovat rahoituspäätöksen mukaisia kululajeja ja sitä kautta hyväksyttäviä. Hankkeen päätyttyä hankekirjanpidolle tehdään tilintarkastus.

Versossa talouden seurannan tukena on käytössä Basware IP ostolaskujen käsittelyjärjestelmä, raportointijärjestelmä SAP portaali sekä budjetointiin SAP BPC. SAP-ohjelmat on otettu käyttöön vuoden 2018 alusta. Hankkeita koordinoivat päälliköt ovat aloittaneet

Versossa vuosina 2016 tai 2017, jolloin käytössä on ollut Tane -talousseuranta. Talousarvio on syötetty järjestelmään ensimmäisen kerran vuodelle 2018. Talousarvion syöttötilanteessa kävi ilmi, että arviota ei voida syöttää projektirakenneosiin saakka vaan kaikki Version projektit ovat budjetoitu yhteen. Tämä osaltaan hankaloittaa talouden seurantaa.

Kehittämällä voidaan pyrkiä toimintatavan kehittämiseen sekä talouden käsitteiden ymmärryksen lisäämiseen. Suppeimmillaan se voi olla yhden työntekijän työskentelyn kehittäminen, mutta se voi tarkoittaa myös laaja-alaista koko organisaation yhteisen toimintatavan selkiyttämistä. Rajatut yksikkökohtaiset uudistukset voivat kohdistua yhteen paikalliseen organisaatioon tai sen osaan. Organisaation sisäinen kehittäminen voi olla käytännöllistä asioiden korjaamista, parantamista tai edistämistä. Koska onnistunut kehittäminen yleensä leviää koko organisaation tietoon voi kehittämistoiminta tähdätä myös uuden taidon ja tiedon siirtoon. Muutokseen tähtäävän kehittämisen suunta on menneestä kohti tulevaa. Kehittämällä tavoitellaan jotakin parempaa, tehokkaampaa kuin aikaisemmat toimintatavat. Keskeisin kehittämisen elementti on tavoitteellisuus. Kehittämistoiminta usein perustellaan muuttuneella toimintaympäristöllä tai mukautumisella ulkoisiin vaatimuksiin. Kunnan toimintaympäristössä kehittämisen intressi perustellaan usein kuntatalouden näkökulmasta. (Toikko & Rantanen 2009,14-18.) Kehittämistutkimuksen tavoitteena on saada aikaan muutos. Tutkimuksellinen ote ja tutkimusosio ovat osa kehittämistutkimusta ja siihen kuuluu myös ongelman poistaminen. Muutoksen toteutumiseen menee oma aikansa ja yleensä kehittämistutkimuksen aikana ei muutosta ehditä saamaan aikaan. (Kananen 2019, 81-82.)

1.2 Kehittämishankkeen tarkoitus, tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimusrajaus

Muutoksien ja toiminnan laajentumisen vuoksi talouden seuranta tarvitsee enemmän huomiota. Kehittämishankkeen tarkoituksena on löytää uusia ratkaisuja talouden seurannan tueksi hyödyntämällä käytössä olevaa talouden hallintajärjestelmää. Lisäksi käytännön ymmärrystä tulee vahvistaa talouden suunnittelun, seurannan ja arvioinnin osalta.

Kehittämishankkeen tavoitteena on talouden ohjauksen hallinnan toimintatapojen tehostaminen ja vahvistaminen tekemällä talouden seuranta rutiiniksi. Saamalla talouden seuranta osaksi päivittäistä toimintaa se kulkee luonnollisesti muun toiminnan ohessa. Hallinnassa oleva talouden ohjauksen tila luo paremman mahdollisuuden tulevaisuuden suunnitteluun sekä puuttumaan ajoissa mahdollisiin korjauksiin vaataviin tilanteisiin.

Kehittämishankkeen tutkimusosiossa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin. Hankkeen päätutkimuskysymys on:

- Millä keinoilla talouden ohjausta voidaan parantaa Sosiaalialan osaamiskeskus Verso -liikelaitoksessa?

Kehittämishankkeen alatutkimuskysymykset ovat:

- Millainen Verson talouden ohjauksen nykytila on tällä hetkellä?
- Millaiset toiminnat tukisivat talouden ohjauksen hallintaa?

Tutkimus on rajattu tutkijan ennalta määrittelemien teemojen ympärille. Teemat on valittu niin, että kartoittamalla niitä, pystytään löytämään ongelman syyhyn vaikuttavat ilmiöt sekä ongelman ratkaisussa auttavat ilmiöt. Luonnollisesti taloudesta vastuussa olevat henkilöt valikoituivat haastateltaviksi. Kanasen (2015, 46) mukaan rajaamalla voidaan määritellä sitä, miten ilmiö hahmotetaan ja mitkä tekijät otetaan tarkastelussa huomioon, näin saadaan ilmiön ongelma hallintaan ja tutkimus voidaan toteuttaa rajatuissa puitteissa.

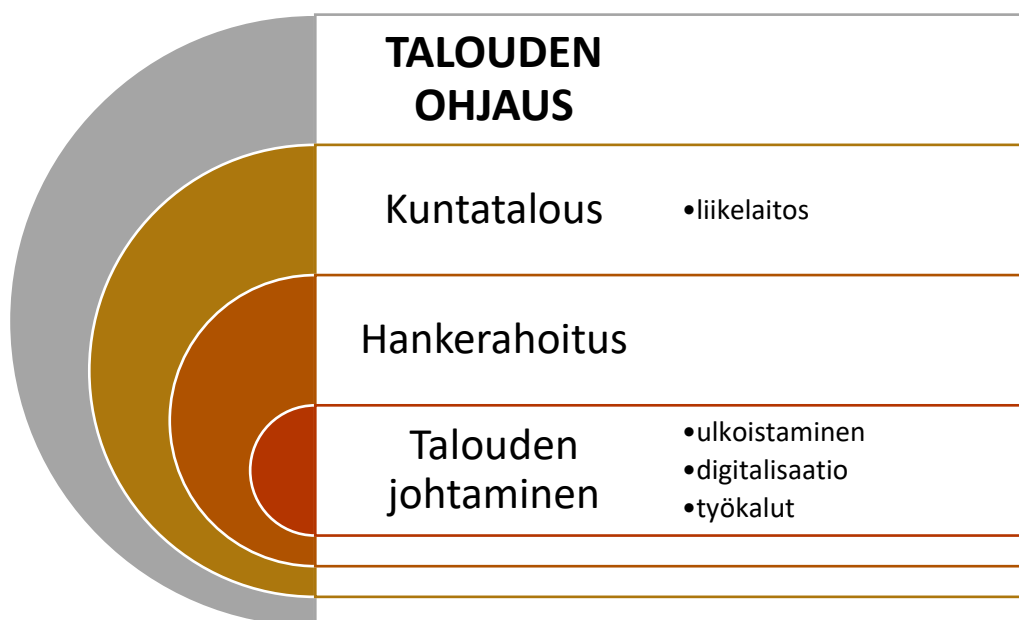
1.3 Tutkimusmenetelmä ja tietopohja

Tutkimuksellinen kehittämishanke toteutetaan toimintatutkimuksena. Tuomen & Sarajärven (2017) mukaan asioiden tilanteiden ja ilmiöiden muuttaminen ei tarkoita ainoastaan, että muutoksen kautta voidaan hankkia tietoa, vaan muutos on tiedon ehto. Havaintomaa- ilma on oman aktiivisuuden tuote, jossa ihminen arkikokemuksessaan tekee havaintoja. Yksilö luokittelee annettua ja rakentaa siitä teoriaa näin olemassa olevaa saadaan muuttettua. Ilman kiinnostusta asian todellisuuden muuttamiseen havaintotieto ei ole mahdollista. Kanasen (2012, 38, 41) mukaan toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos, johon tutkija osallistuu. Tämä vaatii tutkijalta tietoa ja perehtymistä ilmiöön, jotta muutostavoite saadaan läpivietyä. Tässä tutkimuksessa tutkija on itse mukana kehittämiskohteen toiminnassa ja tätä kautta vaikutusmahdollisuudet muihin työntekijöihin ja heidän mukaansa saamiseen muutoksessa ovat hyvät. Toimintatutkimus voidaan nähdä keinona, jonka avulla osallistujat saadaan sitoutumaan muutokseen. Muutosprosessin ollessaan luonteeltaan sosiaalinen luo se valmiuden muutoksiin ja kehittämiseen. Tällainen käytännön toiminta ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutus altistavat muutoksen syntymiseen. Toimintatutkimus sopii erittäin hyvin tähän kehittämishankkeeseen, jossa ongelma on käytännön työelämässä ja tarkoituksena on saada aikaan muutos toiminnassa. Toimintatutkimusta voidaankin pitää työyhteisön yhteisenä oppimisprosessina, jossa totuus paljastuu tutkimuksen tapahtumisen myötä.

Kehittämishankkeessa käytettäväksi tiedonhankintamenetelmäksi valikoitui ryhmähaastattelu. Fokusryhmämenetelmässä on etuna se, että ryhmässä vallitseva dynamiikka vie käsiteltäviä teemoja uusille tasoille ja aiheessa päästään syvemmälle kuin

yksilöhaastattelussa. Ryhmän jäsenet auttavat toisiaan ja mielipiteensä joutuu perustelemaan. Ryhmä vie keskustelua itse eteenpäin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 41-42, 111-112.) Ryhmähaastattelu sopii hyvin tähän tutkimukseen, koska ennakolta aiheesta ei ole paljon tietoa ja tieto on luonteeltaan epämääräistä. Myös mahdollisuus siihen, että ryhmähaastattelussa teemat nousevat uudelle tasolle ja tietoa saa nopeasti herätti tutkimuksen tekijän kiinnostuksen tutkimusmenetelmää kohtaan. Haastattelut tehdään kahden eri ryhmän edustajille työntekijöille ja johdolle, jotta saadaan erilaisia näkökulmia aiheeseen.

Kehittämishankkeen tietoperusta rakentuu kuntatalouden toiminnasta, kunnan vastuista ja velvoitteista sekä kuntayhtymän sisällä olevan liikelaitoksen erityispiirteistä. Hankerahoituksen osiossa tarkastellaan eri rahoittajilta haettavissa olevia rahoituksia sekä niiden piirteitä. Talouden johtamisen osiossa kerrotaan talousjohtamisen hyödynnettävyydestä sekä keinoista, talouden ulkoistamisesta ja digitalisaation mahdollisuuksista. Kehittämishankkeen tavoitteena olevat talouden ohjauksen toimintatapojen tehostaminen ja vahvistaminen kuvataan tietoperustassa. Viitekehys sisältää talouden hallinnan työkaluja. Kuviossa 1 on esitetty teoreettinen viitekehys.



KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehyksen avulla pyritään löytämään vastaukset edellä asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä löytämään työkaluja talouden ohjauksen tueksi. Tutkimusongelmaa lähestymällä kirjallisuuden näkökulmasta luodaan tilaisuus ongelman ratkaisemiseksi ja saavutetaan tavoitteena oleva talouden ohjauksen tehostaminen ja vahvistaminen.

2 JULKISEN TOIMIJAN TALOUDEN OHJAUS

2.1 Kuntatalous

Kuntalain mukaan kunnalla on tehtävänä edistää asukkaidensa hyvinvointia ja kestävää kehitystä. Hyvinvoinnin edistämisellä tarkoitetaan peruspalveluiden tuottamista kuntalaisille. Kestävän kehityksen edistämisellä tarkoitetaan sitä, että kunta toimii ekologisesti ja säilyttää palvelutoiminnot sekä maan- ja luonnonvarat elinkelpoisena sukupolvesta toiseen. Myös sosiaalisesti ja taloudellisesti tehtävä kestävä kehitys on kunnan edellytyksenä. (Myllyntaus 2002, 11.)

Kunnat vastaavat palveluiden järjestämisestä kuntalaisten tarpeiden ja tasa-arvoisen kohtelun pohjalta. Palvelutuotannon peruslähtökohtana ovat kansalaisten perusoikeudet ja tarpeet ja näihin kuntien tulee pystyä vastaamaan taloudellisten voimavarojen puitteissa. Kuntalain mukaan toiminnan tuloksellisuutta tulee valvoa ja arvioida, onko saavutettu toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Haasteita luovat julkisen toiminnan luonne, jossa laadulliset ja vaikuttavuutta kuvaavat tavoitteet ovat keskeisiä. Tavoite on ilmaistava sellaisessa muodossa, että sen saavuttaminen voidaan mitata. Tätä myöten saavuttamisen taso pystytään toteamaan. (KPMG 2008, 37-38.)

Kunta poikkeaa yrityksestä tulojen hankkimisen tarkoituksen ja omistuksen suhteen. Kunnan tulojen keräämisen tarkoituksena on toiminnan rahoitus. Kunta ei pyri lisäämään tuotteita. Kunnan tulot ovat myynti- ja maksutulot palveluista sekä verotulot ja valtionosuudet. Kuntayhtymä on jäsenkuntien muodostama elin, jonka tarkoituksena on suorittaa määrätty tehtävät. Kunnasta poiketen kuntayhtymällä on omistajien siihen sijoittamaa pääomaa eli jäsenkuntaosuuksia. Kuntayhtymän erityispiirteinä voidaan nähdä se, että taloudessa pyrkimys on nollatulokseen, toiminta sidotaan perussopimukseen sekä jäsenkunnilla on täydellinen vastuu kuntayhtymän velasta. (Myllyntaus 2002, 10-11.)

Kunnalla on vastuita ja velvoitteita talouden suunnittelussa. Kuntalaki määrittää talousarvion ja -suunnitelman laatimisesta. Näiden tulee toteuttaa kuntastrategiaa ja turvata kunnan tehtävien hoitaminen. Suunnitelmissa hyväksytään kunnan toiminnan ja talouden tavoitteet. Taloussuunnitelman on oltava tasapainossa tai ylijäämäinen. Talousarviossa tulee osoittaa, miten rahoitustarve katetaan ja talousarviota tulee noudattaa kunnan toiminnassa ja taloudenhoidossa. (Kuntalaki 2015, 729, 110 §.)

Julkisen organisaation talousarviossa on neljä osaa: käyttötalousosa, investointiosa, tuloslaskelmaosa sekä rahoitusosa. Kun tulot kattavat menot voidaan talouden sanoa olevan tasapainossa. Toimialakohtaisten käyttötalousosien kokoaminen on taloussuunnittelujohdon vastuulla. Kunnan talousarviossa noudatetaan täydellisyys-, yhtenäisyys- ja

tasapainoperiaatteita. Kunnan talousarvioon on otettava mukaan rahan käyttö ja rahan lähteet kokonaisuudessaan. Kunnanvaltuusto päättää talousarviosta yhtenä kokonaisuutena, tulojen on katettava menot ja maksuvalmiuden tulee olla riittävä. Poikkeuksena ovat liikelaitoksen menot ja tulot, jotka eivät ole mukana kunnan talousarviossa vaan ainoastaan tilinpäätöksessä. (Raudasoja & Johansson 2009, 61-66.)

Tehokas ohjaus edellyttää, että toimijat raportoivat säännöllisesti. Sisäisen valvonnan rakenteen asianmukaisuus, tehokkuus ja toimivuus ovat kunnan johdon vastuulla. Sisäinen tarkkailu nähdään jatkuvana varojen käytön valvontana, osana johtamista. Tarkkailua tukee sisäinen tarkastus, jota suoritetaan kuntajohdon toimeksiannosta ja alaisuudessa. (Suomen Kuntaliitto 2004, 32 - 33.) Sisäisen valvonnan avulla johdolle tuotetaan riittävästi tietoa organisaation tilasta ja aikaansaannoksista. Se on osa johtamisjärjestelmää, jolla varmistetaan organisaation toiminnan taloudellisuus ja tuloksellisuus. Sisäisen valvonnan tehokkuus riippuu siitä, kuinka hyvin eri henkilöt organisaatiossa tietävät ja ymmärtävät tehtävänsä ja tavoitteensa sekä valvovat niiden saavuttamista. Laki ei määrittele sisäisen valvonnan järjestämisestä, mutta Kuntaliitto on antanut taloussääntömallin, jonka mukaan kunnan toiminnot ja johtamistehtävät on järjestettävä niin, että organisaation kaikilla tasoilla ja kaikissa toiminnoissa on riittävä sisäinen valvonta. (KPMG 2008, 65-66.)

2.2 Liikelaitoksen erityispiirteet

Liikelaitos on yksi kuntien liiketoiminnan organisointimuoto, jonka kuntalaki määrittelee. Kunnan liikelaitos ei ole itsenäisesti kirjanpitovelvollinen, vaikka toimii tilikauden aikana erillisenä kirjanpitoyksikkönä. Liikelaitos on osa kirjanpitovelvollista kuntayhtymää. Erillään pito palvelee varojen käytön valvontaa ja helpottaa määrärahan käytön seuraamista tilitahtumittain hankintamenokohtaisesti. (Myllyntaus 2002, 122; Tilastokeskus 2018.)

Liikelaitoksen ensisijainen tehtävä on palveluista huolehtiminen, ei tuloksen tekeminen. Kuntayhtymä voi perustaa liikelaitoksen erillistä tehtävää varten. Tehtävän tulee kuulua kunnan toimialaan. Kunnalla ei ole velvoitetta perustaa liikelaitosta vaan se on tapa järjestää toimintaansa siten, että se on taloudellisesti tehokasta ja läpinäkyvää. Liikelaitosta ei voida asettaa konkurssiin. Koska liikelaitos on osa kunnan sisäistä organisaatiota, se ei voi toimia itsenäisenä päätöksentekijänä markkinoilla. Kuntalaki määrittää liikelaitoksen, sen tehtävät sekä toiminnan. Liikelaitoksena toimiminen on perusteltua silloin kun kunta haluaa järjestää lakisääteisiään peruspalveluitaan taloudellisesti, tehokkaasti ja läpinäkyvästi. Kunnan liikelaitoksen erillistilinpäätös yhdistetään kuntayhtymän muun tilinpäätöksen kanssa kokonaistilinpäätökseksi. Haastetta yhdistämiseen tuo se, että liikelaitos käsitellään talousarviossa eri tavalla kuin tilinpäätöksessä ja tämän vuoksi talousarvion ja tilinpäätöksen luvut eivät välttämättä ole keskenään vertailukelpoisia. (Tilastokeskus 2019.)

Liikelaitosta hallinnoi johtokunta ja sen tehtävänä on päättää liikelaitoksen toiminnan kehittämisestä valtuuston tai yhtymäkokouksen asettamien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden rajoissa sekä seurata ja raportoida tavoitteiden saavuttamisesta. Johtokunta hyväksyy liikelaitoksen talousarvion ja valitsee tai irtisanoo liikelaitoksen johtajan, jollei johtosäännössä toisin määrätä sekä päättää liikelaitoksen nimen kirjoittamiseen oikeudesta. Se valvoo liikelaitoksen etua ja jollei johtosäännössä toisin määrätä edustaa kuntaa ja käyttää sen puhevaltaa liikelaitoksen tehtäväalueella. Liikelaitoksen johtajan tehtävänä on johtaa ja kehittää toimintaa, huolehtia hallinnosta sekä taloudenhoidon järjestämisestä, huolehtia johtokunnan päätöksiä täytäntöönpanosta ja antaa johtokunnalle tietoa liikelaitoksen toiminnan kannalta merkittävistä toimenpiteistä ja tapahtumista. (BDO 2015.)

Karila, Lehto & Vakkuri (2015) analysoivat sairaanhoitopiirien talousohjausta eriytettyjen talousyksiköiden ongelmana. Sairaanhoitopiirit voidaan nähdä hyvänä esimerkkinä julkishallinnon piirissä toimivista. Talouden ohjausjärjestelmän toiminnasta ei ole käytettävissä tutkittuun tietoon perustuvaa kokonaiskuvaa ja artikkelin kirjoittajat aikovat korjata tilanteen tulevaisuudessa. Palvelusopimusprosessin ja talouden johtamisprosessin avulla talouden ohjaus saadaan hallintaan. Talouden johtamisprosessi tulee sisältää toiminta- ja taloussuunnittelun ja nämä ovat prosessin keskeisimmät tekijät. Prosessien tulee olla samansuuntaiset, jotta talouden ohjaus on tehokasta. Talousjohtamisen tulee olla luonteeltaan vuorovaikutteista ja neuvottelevaa. Talouden eriyttäminen on tehokas tapa optimoida organisaatorakennetta ja lisätä sitä kautta tehokkuutta. Ohjausmallista huolimatta on panostettava laatuun ja jatkuvaan kehittämiseen.

2.3 Hankerahoitus

Hanke on aiheeltaan ja kestoaltaan rajattu tehtävä. Hankkeen tavoitteena on jonkin todetun ongelman ratkaiseminen ja sillä on ennalta määrätty toiminta-aika sekä oma budjetti. Hanke terminä on verrannollinen projektiin, koska sille on määritetty alku ja loppu. Luonteeltaan se on väliaikainen ja ainutkertainen. (Rakennerahastot 2019.) Etelä-Suomen läänihallituksen (2002, 15-16) mukaan projektin kirjanpito on toteutettava erillisenä ja projektilla tulee olla oma kustannuspaikka. Projektista vastaavan henkilön tulee itse tarkastaa laskut ja saada niistä itselleen jäljennökset. Työaikaa on seurattava tuntikirjanpidolla. Projektin hallinnoijan tulee huolehtia siitä, että rahoitus ja tulot kohdennetaan projektille ja merkitään oikein pääkirjalle. Myös projektille tuleva ulkopuolinen rahoitus tulee näkyä pääkirjalla.

Projektin taloushallinto kannattaa hoitaa organisaation normaalin taloushallintojärjestelmän puitteissa sekä rakentaa projektin budjetti selkeän kustannuspaikka- ja kustannuslajirakenteen mukaiseksi. Projektit omaksi kustannuspaikoiksi ja kustannuslajeina käytetään

organisaation tilikartan mukaisia, projektiin soveltuvia tilejä. Näin varmistetaan, että eri projekteissa noudatetaan samoja taloushallinnon ja kulujen kirjaamisen menettelytapoja. Rahoittajat edellyttävät talousraportointia heidän määrittelemällään tavalla. Eri rahoittajilla on omat raportointipohjansa ja ne saattavat erota paljonkin toisistaan sekä myös toteuttajan omasta taloushallinnon järjestelmästä. Kehittämishanketoimintaan on tarjolla runsaasti erilaisia hankerahoituksia. Yleisesti käytössä oleva toimintamalli on, että rahoitusesityksen perusteella haetaan rahoitus. Hanketoteuttaja valmistelee hankkeen eli tekee hankehakemuksen ja hakee sille rahoitusta. Rahoitusohjelmissa on erityisvaatimuksia, jotka hakijan tulee täyttää. Hakijan ja hänen yhteistyökumppaneidensa tausta tulee olla vaatimuksen mukaisia. Hankkeen koko ja kesto on määritelty niin rahoituksen kuin keston osaltakin. Lähes aina hankkeella tulee olla omarahoitusosuutta. Hakumenettelyt ovat tarkkoja ja muutoseikkojen noudattaminen on tärkeää etenkin EU-rahoituksissa. (Silfverberg 2007, 104, 109-110.)

Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR) ja Euroopan sosiaalirahasto (ESR) tukevat Suomessa tehtävää kehitystoimintaa. Rakennerahastoilla on määritellyt teemat, joihin heidän myöntämänsä tukea voidaan käyttää. Rakennerahastotoimintaa säätelevät useat kansalliset sekä Euroopan unionin lait ja asetukset. Rahoituslaki ja asetukset sekä tukikelpoisuuslaki ovat tärkeimmät sovellettavat lait viranomaisen päätöksissä ja ohjeissa. Yksinkertaistetut kustannusmallit ovat EAKR ja ESR -rahoitteisissa hankkeissa yleisimmin käytetyt. Nämä ovat flat rate -malli, jossa kustannukset korvataan prosenttimääräisesti sekä lump sum, kertakorvaus -malli. Nämä yksinkertaistetut kustannusmallit helpottavat niin hanke-toimijan kuin rahoittajan työmäärää maksatusvaiheessa, nopeuttavat maksatushakemusten käsittelyä sekä vähentävät lisäselvitysten tekemistä. Rahoitusmalleista säädetään tukikelpoisuusasetuksessa. (Rakennerahastot 2019.)

Sosiaali- ja terveysministeriö myöntää määrärahaa valtionavustuksina kunnille, järjestöille, säätiöille ja muille toimijoille. Sisällölliset painopisteet vahvistetaan etukäteen. Hakuaika on määritelty ja määräraha on tarkoitettu terveyden edistämiseen. Hankkeen tavoitteena tulee olla ainakin yksi esitetyistä määrärahalla rahoitettavalle toiminnalle asetetuista tavoitteista. Hanke-ehdotukset arvioi Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, joka tekee sosiaali- ja terveysministeriön antamien ohjeiden ja määrärahakehysten perusteella esityksen määrärahojen käyttösuunnitelmaksi vuosittain. Ministeriö vahvistaa käyttösuunnitelman. Määräraha perustuu lakiin terveyden edistämisen määrärahasta sekä valtioneuvoston asetukseen terveyden edistämisen määrärahasta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019.)

3 ORGANISAATION TALOUDEN JOHTAMINEN

3.1 Talous osana strategiaa

Talousjohtamista tarvitaan organisaation taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Keinoina käytetään erilaisia ohjausmuotoja, jotka kaikki perustuvat tietoon. Tehokas, taloudellinen ja vaikuttava ohjaus perustuu useiden ohjausmuotojen ja -keinojen rinnakkaiseen käyttöön. (Pellinen 2005, 72–73.) Virtasen (2006) tutkimuksen mukaan ohjaustyylin muutoksella on yhteys ohjausjärjestelmien käyttöön. Taloudellisen ohjauksen muuttuessa strategisen ohjauksen tyyppiseksi ja käyttämällä muutoksen tukena strategista ohjausjärjestelmää organisaatio sopeutuu muutokseen. Ohjausjärjestelmä pakottaa ohjauksen yhtenäistämiseen ja standardisointiin. Muuttuvissa toimintaympäristöissä strategisen johtamisen merkitys on korostumassa, mutta silti sen tueksi tarvitaan johdon laskentatoimen työvälineitä.

Talousjohtaminen avustaa yrityksen johtoa ja omaa roolin organisaation eri osien tavoitteiden koordinoinnissa. Taloushallinto tuottaa johtamisessa tarvittavia raportteja sekä neuvoo ja valvoo organisaation johtoa talouden näkökulmasta. Talousohjaus sisältäen budjetoinnin, seurannan ja tulosyksikkölaskennan on osa johdon laskentatoimea, jonka tarkoituksena on auttaa päätöksenteossa ja johtamisessa. Talousjohtaminen on keskeinen osa organisaation johtamista. Tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen tarkkailu on merkittävässä osassa taloudenohjauksessa. (Järvenpää ym. 2014, 19-21, 32.) Talouden johtamisen tärkeänä osana voidaan nähdä kirjanpito, jonka tehtävänä on tuottaa tietoja talouden tilasta. Tulosvastuulliset henkilöt tarvitsevat yksityiskohtaista tietoa rahavirrasta. Taloushallinnon ja kirjanpidon rooli tulee hahmottaa entistä vahvemmin osana yrityksen arjen kuvaajana. Kun talouden raportteja osataan lukea ja tulkita oikein saa täydellisen kuvan organisaation talouden tilasta. (Mäenpää 2015, 146.)

Hyvän talouden johtamisen edellytyksenä on johtamisjärjestelmän selkeys. Julkisessa organisaatiossa talouden johtamisen näkökulmasta tulee määrittää johtamisen kohteet eli mitä asioita johdetaan, johtamisfoorumit eli missä ja miten päätetään, roolit eli ketkä ovat vastuussa sekä johtamisen prosessit eli millä prosesseilla ja välineillä taloutta ohjataan. Organisaation yhteiset pelisäännöt helpottavat johtajan toimintaa eikä joka asiassa tarvitse kysyä neuvoa taloushallinnon ammattilaisilta. Selkeästi kuvattu ja hyvä johtamisjärjestelmäkään ei auta, jos organisaatorakenne ei tue toimintaa. (Raudasoja & Johansson 2009, 169–171.)

Julkisessa organisaatiossa taloutta tarkastellaan suhteessa organisaation perustehtävään ja sille asetettuihin vaikuttavuustavoitteisiin. Usein julkisten organisaatioiden johtajat

pitävät vaikuttavuuden merkitystä niin suurena, ettei talouden tuomista tarkasteluun pidetä sopivana. Vastuullisen johtajan velvollisuus on olla tietoinen oman organisaationsa vaikuttavuuden kustannuksista ja edistää oman yksikkönsä taloudellista toimintaa. Julkisen organisaation taloudellisen raamin määrittelee poliitikot ja organisaation on tyydyttävä siihen mitä on osoitettu. Taloudellisen vastuun kantaminen on lisääntynyt, koska poliittiset päätökset ovat muuttuneet enemmän suurempien rahakokonaisuuksien jakamiseen aikaisemman yksityiskohtaisten päätösten sijaan. Taloudellisten voimavarojen linjaus strategiassa ja niiden sitoutuvuudesta jatkossa on tärkeä osa strategian painopisteiden määrittelyssä. (Raudasoja & Johansson 2009, 26-27.)

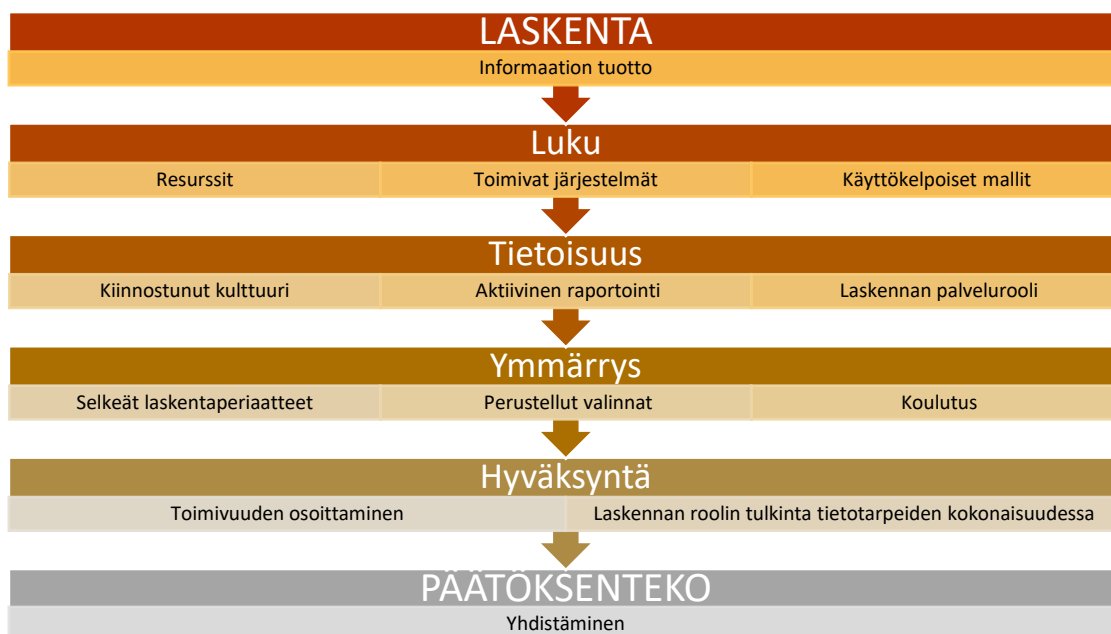
Vaatimukset kustannustietoisuudesta, talousosaamisesta ja talousjohtamisesta ovat lisääntyneet viimeisten vuosikymmenten aikana. Julkisten varojen käyttö ja lakiin perustuva toiminta luovat julkisen sektorin talouden johtamiseen selkeät reunaehdot. Kustannukset aiheutuvat organisaation toiminnasta samalla tavalla kuin yrityksissä. Käsitteen kustannus määrittelemisen avulla ymmärtämään kustannustietoisuutta ja talouden johtamista. Johtajan velvollisuus on ottaa vastuu organisaationsa talouden suunnittelusta, toteuttamisesta sekä seurannasta. Julkisten varojen vastuullinen käyttö on johtajan vastuulla. Julkisten organisaatioiden tilivelvollisuus pitää sisällään sekä taloudellisen että toiminnallisen vastuun. Puhtaasti talouden näkökulmasta tilivelvollisuuteen liittyy johtajan vastuu organisaationsa talouden hyvästä hoidosta. Kuntasektorilla tämä tarkoittaa, että talousarvio on tasapainossa eikä miinusmerkkistä tulosta synny. (Niiranen ym. 46-48, 53-55.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen vaatii laajasti ymmärrystä sekä julkisen, että yksityisen sektorin taloudesta. Johtaja huolehtii, että eri osajien yhteistyö sujuu talouden hallinnassa. Tärkein työväline strategisessa johtamisessa sekä päivittäisjohtamisessa ovat budjetti ja reaaliaikainen seuranta. (Rissanen ym. 201, 215.) Talouden seuranta voidaan toteuttaa esimerkiksi kalenterikuukausittain, neljännesvuosittain tai puolivuositain. Seurantajakson pituuteen vaikuttaa se, miten nopeasti tilanteet muuttuvat. Lyhyempi seurantajakso tukee nopeita muutoksia. Sähköisen taloudenseurantajärjestelmän avulla jokainen pystyy nopeasti ja tehokkaasti seuramaan menojen ja tulojen kehitystä. Taloudellinen kokonaisajattelu tukee talouden hallintaa. (Laaksonen ym. 304-305.)

Johdon laskentaa voidaan tarkastella myös organisaatiossa vaikuttavana ilmiönä. Näin voidaan tunnistaa perusongelmia, joihin talouden ohjauksessa on kiinnitettävä huomiota. Ongelmat voidaan jakaa kolmeen ryhmään: ymmärryksen muodostuminen, luottamuksen rakentuminen sekä vaikutus päätöksentekoon. Laskenta tuottaa informaatiota, joka tarvitsee tuekseen ymmärrystä. Informaation tunteminen on perusedellytys sille, että luku tai muu informaatio voidaan ymmärtää oikein. Jos taustalla vaikuttavia tekijöitä ei tunnusteta,

on lopputuloksena helposti vääriä tulkintoja ja johtopäätöksiä. Edellytys sille, että saatuun informaatioon voidaan luottaa, on se, että informaation hyödyntäjällä on ymmärrys laskennan taustalla oleviin tekijöihin. Luottamusta rakentavat myös muut seikat kuin laskennan sisällä tehtävät valinnat. Aiemmat kokemukset ja käsitys eri osapuolten intresseistä, laskelman toteuttajan ammattitaito ja maine sekä lähtötietojen luotettavuus. Edellä käsitelty luottamuksen syntyminen on perusedellytys sille, että laskennan tuottamaa informaatiota voidaan ottaa huomioon päätöksentekotilanteessa. (Suomala ym. 2011, 101-103.)

Talouden informaation tuottamisen prosessi on kuvattu kuviossa 2. Laskennan ja päätöksenteon yhteys voi katketa missä vaiheessa tahansa, mikäli riittäviä edellytyksiä ei ole olemassa. Kuviossa informaatio on arvioitu luotettavaksi ja tulkittu oikein. Haasteena voidaan nähdä ei niinkään lukujen aikaansaaminen vaan se, että ilmiöiden ja päätöksentekijöiden maailmat kohtaavat ja valinnat hyväksytään sekä otetaan huomioon päätöksentekoprosessissa.

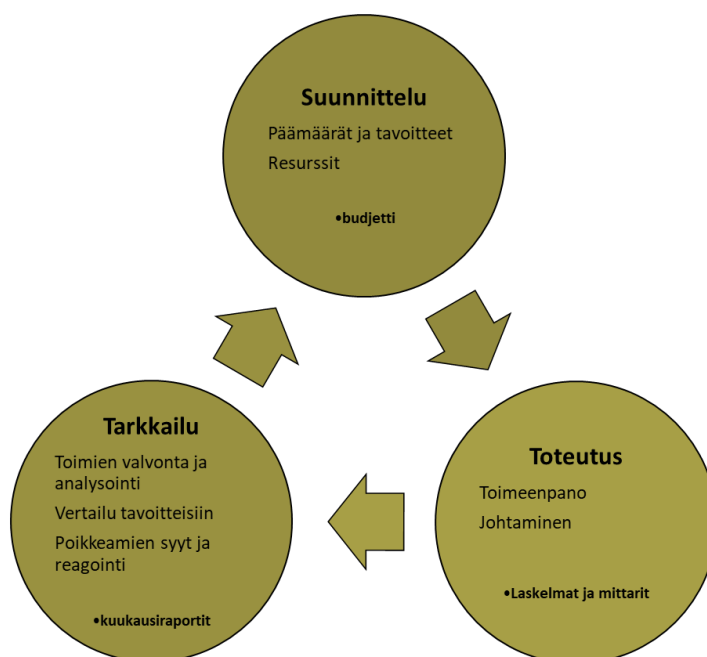


KUVIO 2. Informaation tuottamisesta päätöksentekoon. (Suomela ym. 2011, 103.)

Laskennan tuottamat luvut tarvitsevat tuekseen tietoisuutta ja ymmärrystä informaatiosta. Näin kyetään tekemään oikeita valintoja ja vältetään väärät johtopäätökset ja tulkinat.

Perusedellytys ymmärrykselle on se, että saatuun informaatioon voidaan luottaa sekä se, että laskennan taustalla vaikuttavat tekijät tulee olla tiedon hyödyntäjän tiedossa. Tiedon oikeellisuuteen vaikuttavat hyvin monet organisaation ihmiset. Suorittavaa työtä tehdessä kohdataan asioita, jotka luovat tietoa hyödynnettäväksi. Tiedonjalostamisprosessi, jossa tietoa kerätään useista eri lähteistä, tukee päätöksentekoa, seuranta ja suunnittelua. Tietoja yhdistelemällä saadaan jalostettua raportti, joka tukee yksikön talouden seuranta.

Tukena talouden hallintaan voidaan hyödyntää johtamisprosessin kehää ja sen osa-alueita. Nämä on esitetty kuviossa 3, jossa taloudenjohtamisen tehtävät on jaoteltu suunnittelun, toteutuksen ja valvonnan osa-alueisiin. Tärkeää on huomioida johtamisessa myös talouden johtamisen tärkeys, sen ollessa osa päivittäistä johtamista pysyy talouden seuranta ja sen ohjaus hallinnassa ja näin talouden hallinta sisältyy kuin huomaamatta johtamistyöhön. Seurannan vaatima resurssi on vähäistä, kun sen toteuttaa säännöllisesti ja hallitusti. Talouden seurannan ollessa ajantasaista jää aikaa enemmän perustehtävien toteuttamiseen.



KUVIO 3. Johtamisprosessin kehä ja osa-alueet (mukaillen Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2017, 13.)

Organisaatiota ohjataan kohti sen asettamia tavoitteita johtamisen avulla. Jaottelussa suunnittelussa määritellään päämäärät ja tavoitteet sekä niiden saavuttamiseksi varatut

resurssit. Konkreettinen toiminta, loppuun saattaminen sekä toiminnan johtaminen kohti tavoitteita ovat toteuttamista. Valvonnassa tarkkaillaan toteutuneita toimia ja analysoidaan sekä vertaillaan toteutumista tavoitteisiin. Myös poikkeamien syiden analysointi ja reagointi niihin ovat tarkkailun tehtäviä.

Taloustoimintoja tukevat peruspilarit muodostavat organisaatiolle hyvän pohjan talouden hallinnan kehittämiseksi sekä lisäävät suorituskykyä. Organisaatio, joka on osannut valita itselleen sopivat talouden kehittämisen kohteet voi nauttia menestyksestä. Alla olevassa kuviossa 4 on peruspilarit asetettu tärkeysjärjestykseen vasemmalta oikealle ajatellen kehittämistehtävän organisaation talouden kehittämisen tavoitteita.



KUVIO 4. Organisaation viisi talouden peruspilaria (mukaillen Lumijärvi 2007, 153.)

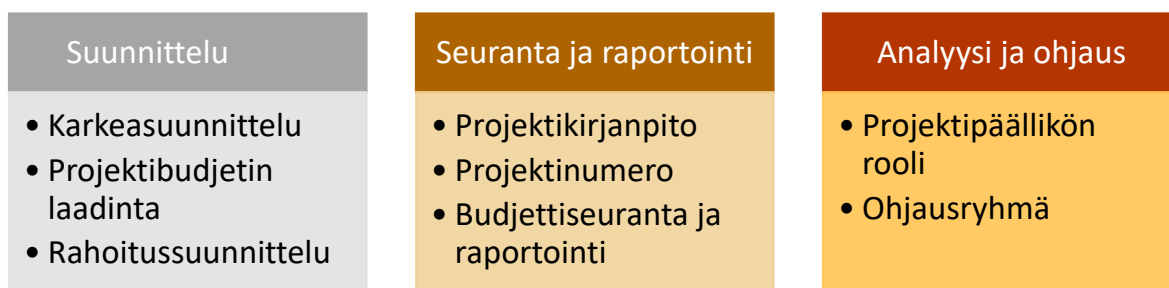
Tehokkaasti toimivat organisaatiot hallitsevat talouden perustoiminnot, taloudellista lisäarvoa kasvattavan kulttuurin luomisen, liiketoiminnan suorituksen mittauksen ja ohjauksen, riskienhallinnan sekä pääomanhallinnan muita organisaatioita paremmin. Organisaatiokohtaisesti voi valita kunkin osa-alueen kehittämiskohteet sekä laittaa ne tärkeysjärjestykseen ja siirtyä seuraavaan kehittämisen kohteeseen, kun on saavuttanut edellisen tason.

Kunnallistieteellisen aikakauskirjan tutkimusartikkelissa tarkastellaan sairaanhoitopiirien erilaisia talouden ohjausmalleja ja niiden käytön vaikuttavuutta. Tutkimus kertoo, että talouden ohjausmallien käyttö luo laajasti ymmärrystä talouden kokonaisuuteen mukaan lukien johdon laskentatoimen, ulkoisen laskentatoimen sekä laskutuksen. Yhtenä tutkimuksen mittarina on käytetty budjetin toteutumisen tarkkuutta. Artikkelin osoitti, että talousarvion toteutumisen tarkkuus parani merkittävästi ohjausmallin käytön myötä. Tutkimuksen perusteella voidaan nähdä, että ohjausmallit tukevat talouden hallintaa. (Karila, Lehto & Vakkuri 2016.)

3.2 Projektin talouden ohjaus

Projektiohjauksen, projektihallinnan ja varsinaisen projektijohtamisen keinoin toteutetaan projektin johtaminen. Ohjausryhmän tuella toteutetaan menestyksellinen toiminta projektin toteutumisessa. Projektinhallinta tukee konkreettisia toimintatapoja. Hyvinvointipalveluiden projektin johtaminen ei poikkea muiden organisaatioiden johtamisesta millään tavalla, se sisältää asioiden hallintaa sekä ihmisten johtamista. Projektipäällikön rooli sekä projektin johtaminen ovat keskeisiä merkityksen luojina ja projektin tavoitteiden kirkastajia sekä konkretisoijia. Projektin johtajan tunneäly korostuu erityisesti projektityössä hyvinvointialalla. Tämä johtuu siitä, että hyvinvointialalla tunteet vaikuttavat sekä yksilöiden että koko yhteisön terveyteen. (Paasivaara ym. 2011, 50-53, 148-149.)

Projektin talouden ohjauksen perusteet tulee hallita projektien johtamisessa. Projektien hallittu toteuttaminen niin sisällöllisten kuin taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi on haastavaa. Projektin taloudellisen ohjaamisen kokonaisuus rakentuu kolmesta osa-alueesta. Ne ovat talouden suunnittelu, talouden seuranta ja raportointi sekä talouden analyysi sekä ohjaaminen. Kuviossa 5 on esitetty taloudellisen ohjaamisen peruselementit.



KUVIO 5. Projektin talouden ohjauksen peruselementit (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 285.)

Suunnitteluvaiheessa eli paljon ennen kuin projekti varsinaisesti aloitetaan, tehdään karkeasuunnittelua. Alkuvaiheessa ei ole muodostunut selkeää kuvaa siitä mitä kaikkea projektiin kuuluu ja millaisia yksityiskohtia siihen liittyy. Projektibudjetti laaditaan vasta siinä vaiheessa, kun on muodostettu sisällöllisesti käsitys tapahtuvasta tekemisestä sekä resursoinnista. Projektin taloudellinen seuranta tapahtuu projektikirjanpidon sekä budjetin seurannan kautta. Projekti pitää myös numeroida, jotta kulut osataan kohdistaa oikealle projektille. Seurannan onnistumisessa tärkeässä roolissa on projektipäällikkö sekä ohjausryhmän antama tuki ja ohjaus. (Suomala yms. 2011, 285.)

Kustannusohjauksen kannalta on välttämätöntä seurata kustannusten toteumaa suhteessa laadittuun budjettiin. Projektin talouden ohjaus on käytännössä projektin toiminnan ohjaamista taloudellisesti edulliseen suuntaan. Eri projektissa se voi tarkoittaa erilaista toimintaa konkreettisella tasolla. Projektin talouden ohjauksessa käytettävät keinot voidaan ryhmitellä seuraavasti: resursoinnin muutokset, tuottavuuden parantamiseksi tehtävät toimet sekä projektin sisällön muokkaus. Resursoinnin muutoksilla voidaan vaikuttaa resursien määrään tai laatuun, tällä on suora yhteys projektin kustannuksiin. Toimintatapojen tai hallinnollisten rutiinien kehittämisellä sekä ohjausjärjestelmien käyttöönotolla ja kuormituksen suunnittelulla voidaan vaikuttaa tuottavuuden parantamiseen. Muokkaamalla projektin sisältöä vaikutus näkyy kustannuksissa mutta myös projektin arvossa. Tällä tavalla voidaan poistaa sellaisia sisältöjä, jotka eivät ole projektille tärkeitä. (Suomala ym. 2011, 297-298.)

Vesan (2019) mukaan projektin kustannusten hallinnalla pyritään varmistamaan, että projekti toteutetaan kannattavasti ja kustannustehokkaasti. Kustannushallinnan prosesseina voidaan nähdä kustannusarviointi, budjetointi sekä kustannusten valvonta ja ohjaus. Projektin alkuvaiheessa kustannusten hallinta on erittäin tärkeää, koska kustannukset näytettyvät alkuvaiheessa tehtyjen ratkaisujen ja päätösten perusteella, vaikka ne toteutuvat myöhemmin projektin edetessä. Pelkkien toteutuneiden kustannusten seuranta ei tarjoa ennakoivaa näkökulmaa hyvien päätösten tekemiseksi. Ennakointikykyisyyttä lisää, kun ylläpidetään ja seurataan jatkuvasti päivitettävää kustannusarviota. Näin toimien kustannusten toteutumiseen pystytään vaikuttamaan hyvissä ajoin.

3.3 Taloushallinnon ulkoistaminen

Ulkoistaminen on asiakkaan ja ulkopuolisen palveluntarjoajan välinen sopimus, jolla palveluntarjoaja ottaa pitkäaikaisesti vastuun asiakkaan prosessien suorittamisesta ja kehittämisestä. Koska yhteistyö on parhaimmillaan monivuotinen ja siihen liittyy jatkuva prosessien kehittäminen, on selvää, että hyvä ulkoistussopimus perustuu joustavuuteen, luotamukseen ja kumppanuuteen. Palveluntoimittajalla on oltava laaja osaaminen sekä

mahdollisuudet laajentaa ja kehittää palvelutarjontaansa. Ulkoistavan yrityksen on myös panostettava ulkoistetun toiminnan hallintaan ja suhteen hoitamiseen. Organisaation tukipalvelut sopivat hyvin ulkoistettavaksi, tällöin ydintoimintaan jää enemmän aikaa. Myös palveluntuottajan erityisosaaminen ja alhaisemmat kustannukset nähdään syinä ulkoistukseen. Ulkoistusratkaisu voidaan nähdä organisaation suorituskykyä parantavana työkaluna. Se on nopeampi keino saada toiminnot ja prosessit kuntoon kuin niiden kehittäminen itse. (Lumijärvi 2007, 195-210.)

Suuren tietomäärän hallitsemiseen taloushallinnon ulkoistaminen on hyvä ratkaisu. Ulkoistamisen avulla saatava hyöty ei ole pelkästään henkilöstökulujen vähentyminen. Reagointinopeuden parantaminen on reaaliaikaisen seurannan perusedellytys. Kuitenkaan kaikkia taloushallinnon osa-alueita ei kannata ulkoistaa vaan kontrolli maksuliikenteeseen tulee säilyttää. Sisäinen osaaminen ja valvonta pystytään säilyttämään controllerin avulla. (Tuokko 2017, 231-245.) Elosen (2019) mukaan taloushallinnon palvelut kannattaa ulkoistaa, mikäli näiden tuottaminen ei kuulu yrityksen ydintoimintaan. Helppoa ulkoistaminen ei ole prosessien, järjestelmien sekä palveluja tarjoavien henkilöiden osalta. Onnistunut ulkoistaminen tarvitsee hyvän suunnitelman ja strategian. Ulkoistamisen onnistuttua jää resursseja innovaatioihin ja kasvun tukemiseen.

Taloushallinnon toimien ulkoistaminen tuottaa kustannussäästöjä organisaatiolle. Säästöjen lisäksi etuina on, että organisaatio pystyy keskittymään ydintehtäviinsä ja käyttämään taloushallinnon resurssit muuhun työhön. Ulkoistaminen lisää kontrolloinnin tarvetta, vaikka ennakkoluulona onkin sen vähentyminen. Lisääntynyt kontrolloinnin tarve johtuu ulkoistukseen liittyvistä sopimuksista sekä palveluntarjoajan tuottamasta yksityiskohtaisesta dokumentoinnista ja palvelun raportoinnista. (Lahti & Seppänen 2008, 177-181.)

Granlund & Malmi (2008, 15-16, 31-32) näkevät, että syöttämällä kaikki tarpeelliset tiedot tietojärjestelmään vähentää se virhemahdollisuuksia ja viivästyksiä. Tämä lisää tiedon luotettavuutta, mutta toisaalta korostaa syötettävän tiedon oikeellisuuden tärkeyttä. Taloushallinnon ulkoistamisen myötä saadaan lisäarvona virheettömyyttä, systemaattisuutta, oikea-aikaisuutta, nopeutta, paperittomuutta sekä kustannustehokkuutta. Tämä vaatii sitä, että perusjärjestelmien on oltava kunnossa sillä vain virheettömästi ja ongelmitta toimivat perusjärjestelmät mahdollistavat tiedon jalostumisen luotettavaksi johtamisen kannalta.

Ulkoistaminen merkitsee aina muutosta organisaation henkilökunnalle kuin sen prosesseihin. Kahden eri organisaation välillä aloitettava uusi suhde muuttaa toimintatapoja. Mahdollisesti työntekijöitä joutuu siirtymään palveluntuottajan palvelukseen. Ulkoistusratkaisu vaatii osallistumista toiminnan hallintaan ja kehittämiseen yhdessä palveluntuottajan

kanssa. Ulkoistusratkaisujen onnistumiseksi voidaan nähdä seuraavat edellytykset, jotka on esitetty kuviossa 6.



KUVIO 6. Ulkoistusratkaisun onnistumisen edellytykset (mukaillen Lumijärvi 2007, 216 – 219.)

Ulkoistajan on tärkeää vaalia ja kehittää suhdettaan palveluntuottajaan. Hyvät henkilökohtaiset suhteet auttavat tässä, koska sopimukseen voidaan joutua palaamaan sopimuskauden aikana. Tärkein tekijä on toimittajan valinta. Pelkän hinnan perusteella ei kannata valintaa tehdä vaan osaamisen laajuuteen ja näyttöihin onnistumisista tulee kiinnittää huomiota. Tavoitteet on asetettava selkeinä ja niiden saavuttamista on seurattava ja mitattava. Myös odotukset yhteistyöltä kannattaa tuoda esille. Heti suhteen alussa liiketaloudelliset mittarit on asetettava ja otettava käyttöön sekä selvitettävä lähtötasot. Ilman oman johtajiston uskoa ja sitoutumista ratkaisu ei onnistu. Johdolle on asetettava tavoitteeksi ulkoistuksen hyötyjen maksimointi. Palkkiomallit kannustavat palveluntuottajaa ylittämään itsensä. Näiden käyttö niin, että käytössä on sekä palkkio, että sanktio saadaan korjaavat

toimenpiteet aikaiseksi ja kohdistumaan oikeisiin alueisiin. Ulkoistajan tulee aktiivisesti hallita suhdettaan palveluntuottajan kanssa, sitoutua sovittuihin tapaamisiin sekä käytäntöihin. Hallintamallia tulee kehittää sopimuskauden aikana, jotta siitä saadaan tehokkaampi ja toimivampi. Hyvin hallittu palveluntoimittajan valintaprosessi sekä sen pohjana oleva selkeä yritysstrategia, johon johto ja henkilöstö sitoutuvat, on hyvä perusta ulkoistusratkaisulle. (Lumijärvi 2007, 216-219.)

3.4 Taloushallinnon digitalisoituminen ja järjestelmät

Digitalisaatiossa on kyse yhteiskunnallisesta prosessista, jossa hyödynnetään teknologisen kehityksen uusia mahdollisuuksia. Digitalisaatiolla on monenlaisia vaikutuksia työhön ja uudistavalla johtamisella voidaan edistää sen positiivisia tulevaisuuden mahdollisuuksia. Työtä ja työelämää muokkaavaa ilmiötä voidaan nähdä uhkana työelämässä. Uhka on turha taloushallinnon digitalisoitumisen työtä syrjäyttävistä vaikutuksista. Päättelykykyä tullaan tarvitsemaan raportoinnin tulkitsemisessa, sitä teknologia ei pysty tekemään ainaakaan vielä. (Alasoini 2015, 26-30.) Myös Teemu Arina (2019) luennoissaan toi esille sitä, ettei muutosta kannata pelätä, koska teknologia ei ole vielä kehittynyt niin, että tekoäly pystyisi tulkitsemaan ja päättelemään raporttien tuloksia. Vaikka tulevaisuudessa kaikki mikä voidaan digitalisoida, digitalisoidaan (Pölönen 2019).

Lahti & Salminen (2014, 19-24) määrittelevät digitaalisuuden niin, että se on sähköisessä muodossa olevan tiedon käsittelyä, siirtämistä, varastointia sekä esittämistä. Digitaalisella taloushallinnolla taas tarkoitetaan taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja niiden käsittelyä digitaalisessa muodossa. Valtioneuvoston kanslian selvityksen (Parviainen, Kääriäinen, Honkatukia & Federley 2017) mukaan digitalisaatio voidaan nähdä mahdollistajana ja ilmiönä, joka tapahtuu ympärillämme, ja johon tulisi pystyä sopeutumaan. Kaarlejärvi & Salminen (2018) näkevät digitaalisen taloushallinnon olevan kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa ilman paperia.

Digitaalisen taloushallinnon ympäristö sisältää vuorovaikutteiset prosessit organisaation ja sidosryhmien välillä. Käytännössä prosessit koostuvat ihmisten tekemisistä, töiden organisoinnista, tietojärjestelmistä ja teknologiasta sekä toimintaketjusta, jossa turhat ja päällekkäiset toiminnot on poistettu. Digitaalisuuden tarkoituksena onkin prosessien kehittäminen ja uudelleen suunnittelu päämääränään arvoketjun sisältämien talousaineistojen käsittely täysin sähköisesti. Taloushallinnon projektien digitalisaation taustalla on tarve kehittää ja tehostaa taloushallintoa. Digitaaliseen taloushallintoon siirtyminen muuttaa yrityksen toimintatapoja ja mahdollisesti koko taloushallinnon organisointia. Digitaalisuus mahdollistaa asioiden tekemisen uudella tavalla. (Lahti & Salminen 2008, 19-21, 184-185.)

Tynnen & Viinikainen (2017) mainitsevat digimurroksen olevan käynnissä. Se sisältää taloushallinnon palveluiden toimialan sekä osaamisen murroksen. Tämä vaikuttaa koulutukseen sekä taloushallinnon asiantuntijatehtäviin. Työ automatisoituu ja toimijoiden roolit tulevat muuttumaan. Pölösen (2019) mukaan tulevaisuudessa tuleekin panostaa työntekijöiden ominaisuuksiin ja kehittää niitä muuttuviin tarpeisiin.

Tehokkuus ja nopeus ovat digitaalisuuden hyötyjä. Lisäksi digitaalinen taloushallinto vähentää resurssien ja arkistotilan tarvetta sekä se on joustavaa ja helppoa. Useimmiten se parantaa toiminnan laatua ja vähentää virheiden määrää. Digitaalinen taloushallinto voidaan nähdä myös ekologisena ratkaisuna. Tutkimuksen mukaan siirtyminen digitaaliseen taloushallintoon on parantanut tehokkuutta 30-50 %. Digitaalisuus myös mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattoman reaaliaikaisen raporttien tarkastelun, läpinäkyvyys paranee ja tietoon on mahdollista porautua. Suurille organisaatioille digitaalisuus on käytännössä ainoa keino selvittää kasvaneista seurantavaatimuksista. (Lahti & Salminen 2008, 27-29.)

Helena Haukka (2017, 223-228) näkee digitalisaation tuovan uusia mahdollisuuksia taloushallinnon ja johdon raportointiin. Digitalisaatio mahdollistaa reaaliaikaisuuteen, tehokkuuteen, tiedonhallintaan ja asiantuntijuuteen. Sen avulla kyetään luomaan laadukasta tietoa oikea-aikaisesti sekä hyödyntämään sitä johdon tehokkaampaa ohjausta varten. Taloushallinnon digitalisaatio merkitsee myös muutosta ja uuden omaksumista. Menestyminen digiajassa vaatii uudenlaista ajattelutapaa. Muutoksessa johdon on tärkeitä määrittellä suunta ja tavoitteet. Johdon on tiedettävä, mitä raportoinnilta halutaan sekä minkälaista tietoa tarvitaan organisaation eri tasoilla. Tiedon arvo on korkeimmillaan, kun sitä pystytään hyödyntämään ja tuottamaan organisaation jokaiselle tasolle reaaliaikaisesti. Selkeillä tavoitteilla johto viestii digitalisaation tärkeydestä toiminnan kannalta. Tietojärjestelmät luovat myös haasteita eikä aina saada helposti tarvitsemaa tietoa helpossa muodossa. Kuitenkin järjestelmissä olevaa tietoa on helpompi hyödyntää kuin manuaalisessa muodossa olevaa. Tietoa saadaan nopeasti käyttöön ja tukemaan päätöksentekoa. Digitalisaation tuodessa taloushallintoa lähemmäksi liiketoimintaa ja hallintoa nähdään sen tuovan myös lisäarvoa.

Pekka Leiviskä (2018) pitää digimuutoksen ydinjuttuna sitä, että uudet tuotteet ja palvelut pitää saada asiakkaalle aina vain nopeammin ja nopeammin. Tämän saavuttamiseksi esimiehen tulee luottaa alaisiinsa, antaa heille vastuuta toimia itsenäisesti sekä ottaa mukaan rakentamaan organisaation strategiaa. Digimurroksessa itseään pitää kehittää jatkuvasti ja kiihtyvällä tahdilla. Oppiminen voi olla kivuliasta, mutta sitä seuraa onnistuminen.

Tuija Junnin (2017, 240, 247) mukaan sähköisellä taloushallinnolla on tavoitettu merkittäviä hyötyjä, joustavuus, ajan säästö, maantieteellinen riippumattomuus, tiedonhakutoimien hyödynnettävyys ja väärinkäytösten minimointi. Järkevästi toteutettu taloushallinnon ulkoistaminen hyödyttää kirjanpitovelvollista helpottamalla kirjanpidon hoitamista sekä sujuvoittaa tilintarkastusta. Suunnitelmallisuus on kaiken pohja, jotta vältetään hallitsemattomalta toiminnalta. Kustannusten laskemisen ja toiminnan tehostumisen lisäksi sähköiseen taloushallintoon siirtyminen mahdollistaa toimintojen joustavan organisoinnin ja uudenlaisen, ajantasaiseen tietoon perustuvan johtamisen.

Täydellisessä digitalisaatiossa kaikki aineisto käsitellään sähköisesti koko arvoketjussa. Tulossa olevassa älykkäässä vaiheessa taloushallinnossa prosessit ovat tarkoituksenmukaisia ja yhdenmukaisia. Rutiininomaisissa tehtävissä järjestelmät ovat korvanneet ihmisen, mutta tukevat päättelyä ja luovaa ongelmanratkaisua vaativissa tehtävissä. Digitaalisen taloushallinto vähentää virheitä ja parantaa toiminnan laatua ja läpinäkyvyyttä. Automaatiolla voidaan parantaa myös työtyytyväisyyttä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018.)

Talousjohtamisen perusjärjestelmänä voidaan käyttää toiminnanohjausjärjestelmää, tällöin kirjanpidon järjestelmät ovat osana organisaation kokonaisuutta. (Pellinen 2005, 203.) Toiminnanohjausjärjestelmän tarkoitus on kerätä, varastoida, käsitellä ja välittää tietoa päätöksenteon tueksi suunnitteluun, valvontaan ja ohjaukseen. Taloushallinto on toiminnanohjausjärjestelmissä keskeisessä asemassa. Sen pohjalta voidaan rakentaa organisaatiolle järjestelmiä eri prosesseille, joilla hallita organisaation kokonaisuutta. Järjestelmän ylläpito tulee antaa sellaisiin käsiin, jotka omaavat tarvittavat valmiudet ylläpitoon, näin tiedon luotettavuus säilyy. Järjestelmän käyttö säästää kustannuksia ja auttaa resurssien kohdentamisessa. (Kaarlejärvi & Salminen 2018.)

Taloushallinnon järjestelmät voidaan jakaa kahteen ryhmään: erillisjärjestelmiin eli valmisohjelmistoihin sekä kokonaisvaltaisiin integroituihin ERP-järjestelmiin eli toiminnanohjausjärjestelmiin. Suurissa organisaatioissa on käytössä omalle toimialalle tarkoitettu järjestelmä, johon pystytään lisäämään erilaisia sovelluksia oman tarpeen mukaan. Johdon raportointiohjelmat ovat tyypillisiä erillisjärjestelmiä, jotka integroidaan pääjärjestelmiin ja näin saadaan talouden prosesseista toimivat ja tehokkaat. Integroinnin myötä järjestelmän käyttäjiltä edellytetään entistä parempaa osaamista ja ymmärrystä. (Lahti & Salminen 2008, 31-39.)

Taloushallinnon ja kirjanpidon SAP-järjestelmällä voidaan toteuttaa taloudellista suunnittelua ja analysointia. ERP-ratkaisut muodostavat organisaation digitaalisen ytimen. Se sisältää taloudellisen ja strategian suunnittelun, budjetoinnin sekä raportoinnin. Järjestelmällä

voidaan hallita myös kirjanpitoa ja tilinpäätöstä sekä osto- ja myyntireskontraa. ERP-järjestelmän ydinidea on se, että järjestelmää voidaan räätälöidä käyttäjän tarpeiden mukaisesti. Järjestelmä tukee myös sisäisten prosessien sujuvuutta ja tätä kautta se tukee myös kannattavuutta. (SAP 2019.)

3.5 Talouden hallinnan työkalut

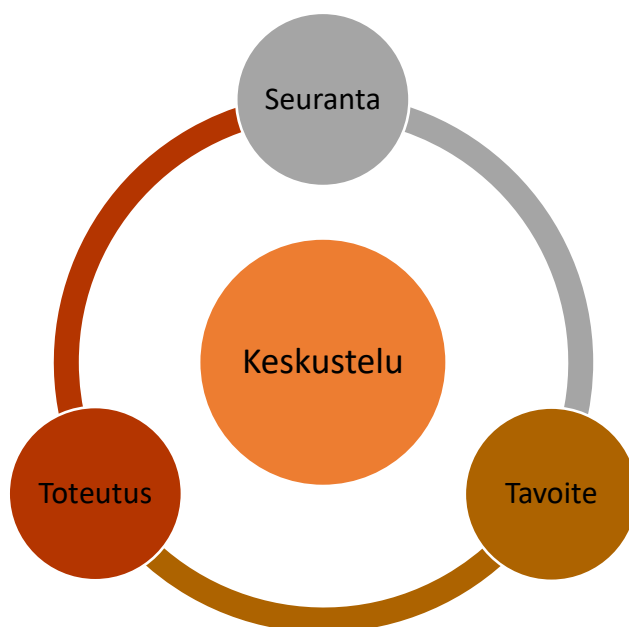
Talouden suunnittelu on vaikeaa, mikäli ei tiedä minne on menossa. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, mutta suunnitelmat pitää myös toteuttaa. Suunnitelmien jalkauttaminen vaatii kulttuuria, jossa organisaatio toimii suunnitellusti ja kurinalaisesti ilman turhaa hierarkiaa, byrokratiaa tai ylimääräisiä kontrolleja. Strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus ovat ratkaisevia tekijöitä, mikäli pyritään hallitsemaan taloutta. Talousohjaus ja talouden mittarit ovat vain osa johtamista tukevaa suunnittelua ja seurantaa. Järkevää on pyrkiä käyttämään talouden mittareiden rinnalla myös ei-taloudellisia mittareita. (Niska-vaara 2010, 153-154, 164.) Talous kertoo toiminnasta numeroin. Käsitteitä ja laskelmia tulee ymmärtää, vaikka taloushallinto ulkoistettaisiin. Kun talouden käsitteet ymmärretään yhtenäisesti ja organisaatiolla on yhtenäinen terminologia, vähenee virheellisten johtopäätösten tekeminen. (Alhola & Lauslahti 2005, 10.)

Kustannuksia tulee seurata säännöllisesti ja viime vuosina julkisilta toimijoilta on ryhdytty vaatimaan entistä parempaa läpinäkyvyyttä. Tämä liittyy ennen kaikkea rahan käyttöön. Kunnan palvelutuotannossa esimiehillä on vastuullaan myös johtamansa toiminnan menot eli määrärahat. Kustannuslaskenta kertoo, kuinka paljon verorahoja käytetään kunnan toimialan tiettyyn toimintaan. Usein yksiköillä on vain palvelujen järjestämisvelvoite, tällöin palvelut voidaan tuottaa itse tai ostaa. Jotta kustannustehokkuutta voidaan arvioida, on julkisen yksikön tunnettava omat kustannuksensa. Apuna kustannustehokkuuteen on arvioida prosesseja ja poistaa päällekkäisyydet sekä kehittää toimintaa. Vastuuhenkilöiden tulee myös tunnistaa yksilölleen kuuluvat menot sekä yhteisten menojen kohdistaminen yksikölle. Ymmärtää syy-seuraussuhteet, joilla kustannuksiin voidaan vaikuttaa. (Raudasoja & Johansson 2009, 72-86.)

Tiedon merkitys kasvaa entisestään kilpailutilanteessa. Tiedon kulkiessa pystytään paremmin hyödyntämään mahdollisuuksia ja hallitsemaan riskejä. Tietoa pitää olla saatavilla juuri silloin kun sitä tarvitaan, ilman viivettä. Liika tieto ei kuitenkaan ole hyväksi. Perusasioita tulee kehittää ja raportointiprosessit on luotava yhdenmukaisiksi organisaatiossa, jotta aikaa vapautuu ydintehtäviin. Raportointiyksiköiden tulee vastata tietojen oikeellisuudesta. Resursseja tulee optimoida ja keskittää koko konsernin laajuudessa. Tämä vaatii johdon ja organisaation sitoutumisen. Tietoa tulee jakaa aktiivisesti koko organisaation käyttöön,

näin lisätään talousymmärrystä ja samalla myös luotettavuus sekä kontrolli paranevat. (Wasastjerna 2019.)

Toiminnan ja talouden suunnittelun lähtökohtana ovat julkisella toimijalla kuntalaissa määritellyt pakolliset tehtävät sekä niiden tuottamiseen saatava määräraha. Suunnittelun ja seurannan kehää voidaan pitää pohjana hyvälle talouden hallinnalle. Tavoiteltaessa optimaalista talouden hallinnan tilaa tulee sen perusrakenteena olla avointa keskustelua. Tämä tukee toteutusta, seurantaa ja tavoitteisiin pääsemistä. Talouden hallinta tarkoittaa suunnittelua. Kuvio 7 osoittaa hallinnan elementit kehänä.



KUVIO 7. Suunnittelun ja seurannan kehä (mukaillen Niskavaara 2010, 153.)

Johtamisen kokonaisuus on tärkeää nähdä ja ymmärtää. Strategia ja operatiivisen toiminnan suunnittelu sekä seuranta tulee linkittää toisiinsa. Tähän hyvänä keinona on rakentaa vuosikello, joka kuvaa ja auttaa ymmärtämään kokonaisuutta. Sisäisen seurannan keskeisin työkalu on kuukausiseuranta, joka pitää sisällään kuukausiraportit. Valitettavan usein raportit ovat vaikeaselkoisia. Grafiikan avulla raportointi muuttuu havainnolliseksi ja enemmän analysoitavaksi. (Niskavaara 2010, 159, 165–167.)

Johdon raportoinnin tehtävänä on antaa kokonaiskuva eri toimintojen taloudellisesta ja toiminnallisesta tilasta. Raportointi kertoo, miten on mennyt, miksi on mennyt näin ja mihin olemme menossa sekä miten eri sisäiset ja ulkoiset tekijät ovat vaikuttaneet nykyiseen tilanteeseen ja miten ne vaikuttavat tulevaisuudessa. Raportointi ei ole pelkkää tietojärjestelmien tuomaa passiivista informaatiota vaan aktiivinen raportointiprosessi sisältää toimenpiteitä. Prosessi sisältää asetetut tavoitteet, jotka kaikki ymmärtävät ja ovat sitoutettu niihin. Tavoitteita voidaan mitata ja niitä seurataan. Tavoitteiden toteutumista seurataan kokouksissa. Analyysien pohjalta tehdään yhdessä johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset sekä toimenpiteiden onnistumista seurataan ja tehdään mahdollisesti korjaavia toimia. Organisaation taso ja toiminto vaikuttavat raportointiin. Talouden raporttien tarkastelu voi olla osa kuukausikokousta. (Alhola & Lauslahti 2005, 173-176, 192.)

Alholan ja Lauslahden (2005, 192) mukaan kuukausiraportointi voidaan nähdä osana kuukausipalaveria. Analysointi, johtopäätökset ja uudet päätösehdotukset sisältyvät käsitteelyyn numeroiden lisäksi. Niskavaara (2010, 171) pitää talouden roolia tärkeänä osana johtamisessa. Talouden peruselementtien hallinta ja ymmärrys talouden käsitteistä on perusedellytys toimivalle talouden hallinnalle. Ymmärrys myös oman yksikön toiminnan vaikutuksen koko organisaatioon on tärkeää.

Taloushallinnon raportit voidaan jakaa sisällön perusteella ulkoisiin ja sisäisiin raportteihin. Ulkoisten raporttien tehtävänä on täyttää yrityksen lakisääteisen raportoinnin tarpeet, kun sisäisten raporttien tehtävänä on seurata kustannuksia. Sisäisen laskennan raportoinnissa keskitytään toteuman lisäksi budjettiin ja ennusteisiin sekä niiden vertaamiseen toteutuksiin. (Lahti & Salminen 2008, 147-149.) Budjetti voidaan nähdä kuvauksena yrityksen suunnitelmien taloudellisista vaikutuksista, numeerisena yhteenvetona organisaation tulevaisuudesta. (Granlund & Malmi 2008, 73-74.)

4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

4.1 Sosiaalialan osaamiskeskus Verso -liikelaitos

Verso on osa Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymää ja toimii sen sisällä liikelaitoksena. Osaamiskeskustoiminta on lakiin perustuvaa. Lain mukaan tarkoituksena on luoda ja ylläpitää koko maan kattava alueellinen yhteistyörakenne perus- ja erityisosaamisen edistämiseksi sekä sosiaalialan alueellista yhteistyötä edellyttävien erityisosaamista vaativien erityispalvelujen ja asiantuntijapalvelujen turvaamiseksi. Toiminnasta vastaavat alueelliset sosiaalialan osaamiskeskukset. Ruotsinkielisen väestön tarpeita varten on lisäksi ruotsinkielinen osaamiskeskus. (2001/1230 1 §.)

Osaamiskeskuksen tehtävänä on toimialallaan turvattava:

1. sosiaalialalla tarvittavan asiantuntemuksen kehittyminen ja välittyminen
2. peruspalveluiden kehittyminen sekä erityisosaamista vaativien erityispalvelujen ja asiantuntijapalvelujen kehittyminen ja välittyminen
3. sosiaalialan perus-, jatko- ja täydennyskoulutuksen ja käytännön työn monipuolinen yhteys
4. sosiaalialan tutkimus-, kokeilu- ja kehittämistoiminnan toteutuminen sekä
5. muiden 1 § ensimmäisen momentin tavoitetta palvelevien tehtävien toteutuminen (2001/1230 2 §.) (Finlex 2018, laki sosiaalialan osaamiskeskustoiminnasta.)

Lain mukaisesti Verso turvaa asiantuntemuksellaan sosiaalialan kehittymisen Päijät-Hämeen alueella sekä itäisellä Uudellamaalla tarjoten myös ruotsinkielistä palvelua sosiaali- ja potilasasiamiestoiminnassa. Verson perusajatuksena on hankkia hankerahoituksia ja näin toimia erilaisissa projekteissa alueidensa sosiaalialan ammattilaisten kehittämisen tukena.

Alueellisia osaamiskeskuksia on 11 ja niiden tehtävänä on koota alueensa kunnat, tutkimuslaitokset, koulutusorganisaatiot, järjestöt ja muut tahot yhteistyöhön alueellaan. Näin ne muodostavat koko maan kattavan tutkimus ja kehittämistoiminnan alueellisen verkoston. Osaamiskeskusten omistusmuotoja ovat osakeyhtiö, kannatusyhdistys, kuntayhtymä ja sopimus pohjainen organisaatio. Kunnat, kuntayhtymät, yliopistot, ammattikorkeakoulut, säätiöt ja järjestöt toimivat omistajina. Sosiaalialan osaamiskeskusten neuvottelukunta toimii sosiaali- ja terveysministeriön yhteydessä ja sen tehtävänä on muodostaa osaamiskeskustoiminnan valtakunnalliset linjaukset, huolehtia kunkin osaamiskeskuksen toiminnan erityisistä painoalueista sopimisesta sekä yhteen sovittaa ja tukea osaamiskeskusten

toimintaa. Valtionavustus kattaa osaamiskeskuksen perustoiminnan ja se määräytyy toiminta-alueen väestömäärän ja pinta-alan mukaan. Perusrahoitus ei kata koko osaamiskeskustoimintaa, joten muu rahoitus tulee suoraan kunnilta tai erilaisena hankerahoituksena. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019.)

Verson johtokunta kokoontuu neljä kertaa vuodessa ja johtaja toimii esittelijänä johtokunnan kokouksissa. Tämän raportin valmistumisen aikaan Versossa oli 12 työntekijää. Työntekijöistä kaksi toimii sosiaali- ja potilaslasiamiespalveluissa, neljä toimii perustoiminnassa ja tekee osan työajastaan erilaisille hankkeille. Loput työntekijät ovat hanketyöntekijöinä. Verson toiminnan luonteeseen kuuluu, että työntekijät ja niiden määrät vaihtuvat hankkeiden alkamisen ja päättymisen myötä lukuun ottamatta muutamaa perustoimintaan kuuluvaa henkilöä.

Versossa toteutettavien projektien määrärahat ovat tällä hetkellä Euroopan sosiaalirahaston ja sosiaali- ja terveysministeriön myöntämiä. ESR-tuella toimii Pähee 2.0 -hanke. Terveystieteiden edistämisen määrärahalla tehdään Neljän tuulen hanketta sekä HuuMa hanketta. Sosiaali- ja terveysministeriö tukee kärkihankkeena toimivaa LAPE muutosagenttia. Uusia hankehakua valmistellaan päättyvien tilalle eri rahoittajille.

4.2 Hankeprosessin eteneminen

Kehittämishankeprosessi alkoi alkuvuodesta 2018 keskustelulla Sosiaalialan osaamiskeskus Verson johtajan kanssa kehittämishankkeen aiheesta ja tarpeesta. Ideoinnin ja tarpeen myötä päädyimme yhteistyössä tähän aiheeseen. Huhtikuussa esittelin aiheen kehittämishankkeen ohjaajalle. Tämän jälkeen alkoi tietoperustan kokoaminen sekä suunnitelmaseminaariin valmistautuminen. Kesäkuussa suunnitelmaseminarin jälkeen alkoi varsinainen tietoperustan kirjoittaminen. Kesän ja syksyn aikana kehittämishankkeen ryhmähaastattelujen kysymyslomakkeet valmistuivat.

Haastattelut tehtiin syyskuussa 21.9.2018 ja 28.9.2018 sekä 20.2.2019. Haastattelut toteutettiin ryhmässä lukuun ottamatta 28.9.2018 haastattelua, joka tehtiin yhdelle henkilölle. Näiden haastattelujen litterointi ja tulosten analyysi tapahtuivat syyskuun 2018 ja huhtikuun 2019 välisenä aikana. Viimeinen haastattelu tehtiin helmikuussa 2019 ja tämän haastattelun litterointi ja tulosten analyysi tapahtuivat maaliskuu- ja huhtikuussa 2019. Tämän jälkeen alkoi kehittämisohjelman rakentaminen sekä johtopäätösten pohtiminen. Kehittämishankkeen raportin julkaisuseminaari oli joulukuussa 2019. Kehittämishankkeen aikataulu on esitetty kuviossa 8.



KUVIO 8. Kehittämishankkeen aikataulu.

Julkaisuseminaarin jälkeen tutkimusraportti ja sen tulokset tullaan esittämään Verson henkilökunnalle. Tilaisuudessa on tarkoitus käydä avointa keskustelua tutkimuksen tuloksista ja mahdollisesti löytää vielä konkreettisia malleja talouden ohjauksen hallinnan parantamiseksi. Henkilöstön osallistaminen kehittämiseen saadaan luotua luottamusta ja sitoutumista muutoksen toteuttamiseksi ja näin luodaan pohja muutoksen onnistumiseksi parhaalla mahdollisella tavalla.

4.3 Tutkimusaineiston keräys

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (1996, 164) pitävät laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisinä piirteinä, että aineisto kootaan luonnollisessa, todellisessa tilanteessa sekä tutkimuksen luonne on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Menetelmässä tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja pitää ihmisiä tiedon lähteenä. Menetelmän tarkoituksena on paljastaa odottamattomia seikkoja sekä suosia aineiston hankinnassa metodeja, jossa tutkittavien näkökulmat ja ”äänet” korostuvat. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, tutkimuksen tekeminen joustaa ja muuttuu olosuhteiden mukaisesti sekä tapauksia käsitellään ainutlaatuisesti ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Vilkan (2015, 118) mukaan laadullisessa tutkimusmenetelmässä erityispiirteiksi nousevat kuvaukset koetusta. Tällä tutkimusmenetelmällä tavoittaa ihmisille merkityksellisiä asioita.

Laadullinen tutkimus voidaan nähdä pehmeänä ja ymmärtävänä tutkimuksena, joka sisältää kriittisen teorian. Tutkimusta tehdessä tulee määrittää mitä on tekemässä eli on tiedettävä mitä tekee. Laadullinen tutkimus on kokonaisuus, jossa aineiston keräämistä ja analyysiä ei voida erottaa toisistaan. Laadullinen tutkimusote löytyy analyysin kautta. Ennen aineiston keräystä on järkevää miettiä analysointitapa, jotta vältetään tilanteesta, jossa tutkimusmateriaalia on kerätty, mutta ei tiedetä mitä sillä tehdään. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä ja antamaan sille teoreettisesti mielekäs tulkinta. Tällöin tiedonantajien valinta tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2017.) Kanasen (2012, 29) mukaan menetelmien tulee tavoittaa tutkimuskohteena oleva ilmiö ja antaa tämän ohjata tutkimusotteen valintaa ongelmalähtöiseksi.

Havainnointiin perustuvaa aineistokeruumenetelmää voidaan käyttää myös haastattelun rinnalla. Tällöin haastattelijalla voi merkitä muistiin, kuinka asia tuodaan esille. Haastattelu on hyvä valinta silloin kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee asiasta. Tavatessa henkilökohtaisesti, jossa haastattelijalla esittää suulliset kysymykset ja merkitsee vastaukset muistiin, nähdään etuna joustavuus, koska kysymys on mahdollista toistaa. Myös mahdolliset väärinkäsitykset voidaan oikaista, ilmausten sanamuotoa selventää sekä käydä keskustelua haasteltavan kanssa. Etuna voidaan nähdä edelleen se, että haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelun tarkoituksena on saada tietoa mahdollisimman paljon, joten haastattelukysymykset on hyvä antaa etukäteen haastateltavalle tutustuttavaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2017.)

Tuomen ja Sarajärven (2017) mukaan teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Etuna on se, että haastattelun kestäessä voidaan kysymyksiä tarkentaa ja

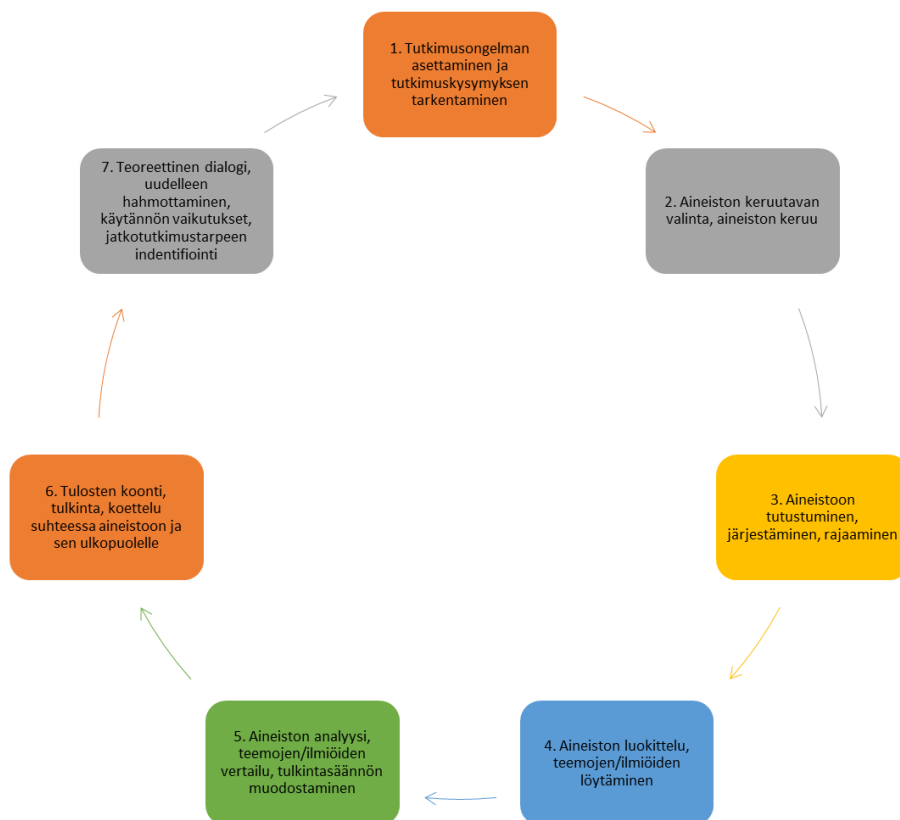
syventää vastauksiin perustuen. Teemahaastattelujen kysymyksien teemat perustuvat tutkimuskysymyksistä johdateltuihin aihealueisiin.

Tutkimusaineistoa kerättiin haastattelemalla Sosiaalialan osaamiskeskus Verso -liikelahtoksen asiantuntijoita. Haastateltavia henkilöitä oli kahdeksan ja he edustivat työntekijöitä ja johtoa. Haastattelut toteutettiin 21.9.2018 (viisi henkilöä), 28.9.2018 (yksi henkilö) ja 20.2.2019 (kaksi henkilöä). Haastattelut käytiin Verson kokoustilassa ja haastattelijan mielestä tilanteet olivat rentoja ja hyvin eteenpäin soljuvia. Alkuperäisen suunnitelman mukaan haastattelut piti toteutua kahdessa ryhmässä, mutta aikatauluhaasteiden vuoksi toteutettiin kolme haastattelutilannetta. Haastattelut kestivät 45 – 60 minuuttia. Aineiston keräys toteutettiin käyttämällä laadullisen tutkimuksen menetelmiä teemahaastattelua ja havainnointia. Haastateltavien valinta oli tarkoituksenmukainen ja perustui siihen, että henkilöillä oli tietoa tutkittavasta aiheesta. Viikkoa ennen haastattelua osallistujille lähetettiin sähköpostitse haastattelun teemat ja kysymykset. Haastattelut nauhoitettiin nauhurilla ja litteroitiin tekstinkäsittelyohjelmalla. Aineisto litteroitiin muuten sanatarkasti paitsi, että naurahdukset ja hyminät jätettiin kirjoittamatta. Haastateltavat pysyvät anonymineinä ja heidät on koodattu ”Haastateltava 1”, ”Haastateltava 2” jne.

4.4 Tutkimusaineiston analysointi

Materiaalia kertyi 17 sivua. Aineistoa säilytetään kuusi kuukautta kehittämishankkeen julkaisun jälkeen. Säilytysajan päätyttyä aineisto tuhotaan. Aineiston luokittelu, analysointi ja tulkinta aloitettiin heti litterointien jälkeen. Tutkija luki materiaalin useampaan kertaan etsien tutkimuskysymyksiin vastauksia ja alleviivasi tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. Tämän jälkeen esille nousseet asiat luokiteltiin teemoittain taulukkoon sisällön löytymisen helpottamiseksi. Ilmiöiden ymmärryksen helpottamiseksi teemojen alle nousseet asiat analysoitiin toiseen kertaan poistamalla samaa tarkoittavat asiat, jotta kyettiin luomaan selkeä kuva esille nousseista ilmiöistä.

Ruusuvuoren ym. (2010, 11-12) mukaan haastattelun aineiston luokittelu, analysointi ja tulkinta ovat kolme toisiinsa liittyvää, mutta varsin erilaista tehtävää. Kuviossa 9 on analyysin eri vaiheet esitetty eriteltynä. Analyysin vaiheet limittyvät toisiinsa ja tapahtuvat osittain päällekkäin.

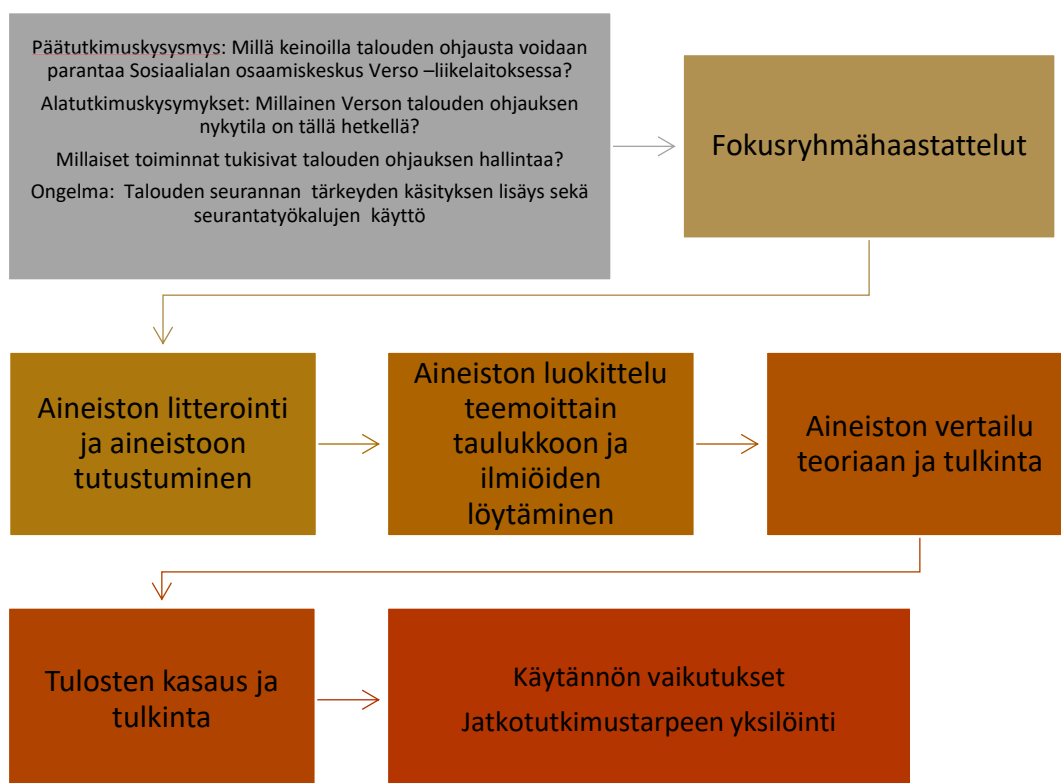


KUVIO 9. Analyysin vaiheet. (Ruusuvuori ym. 2010, 12.)

Vaiheiden kulku ei ole järjestelmällistä vaan aiempaan vaiheeseen saatetaan palata ja arvioida ja tarkentaa sitä. Kuvio alkaa aineistoon tutustumisesta ja päättyy tilanteeseen, jossa analyysin tulokset ovat raportoitavissa. Laadullisen analyysin aineisto ja tutkimusongelma ovat tiiviissä vuoropuhelussa keskenään. Harvoin aineisto tarjoaa suoria vastauksia tutkimusongelmaan. Aineisto on opittava tuntemaan, jotta sen kanssa päästää dialogiin. Yksi lähestymisvaihe aineistoon on litterointi. Sen avulla aineisto muuntuu helpommin hallittavaan muotoon ja elementit, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin löytyvät myös helposti. Aineisto itsestään ei tuo esille vastauksia vaan tutkimuskysymys sekä lukemisen tapa, tulkinta ja valinnat ohjaavat ja jäsentävät aineiston käsittelyä. Luokittelun tehtävänä on aineiston järjestelmällinen läpikäynti sisällön löytämiseksi. Analysoinnin tuloksena saadaan uudenlainen kuva ja tuoreita käsitteitä, joiden kautta ymmärtää ja lähestyy ilmiötä, sen eri toimijoita ja prosesseja. Avuksi tässä ovat innovatiivisuus, tutkijan luovuus sekä analyysin kekseliäisyys. Aineiston kanssa tulee käydä keskustelua ja erottaa toisistaan analyttiset havainnot ja niistä tehty yhteenveto sekä analyysin tuloksista tehtävät

johtopäätökset. Lopputuloksena tarkasteltu ilmiö asettuu uuteen lähestymistavan valoon ja avaa muita tutkijoita kehittelemään jatkamaan tutkimuksen jo avaamaa dialogia. (Ruusu-
suvuori yms. 2010, 12-29.)

Tutkimusaineiston analyysi on toteutettu edellisessä kuviossa 9 esitetyn Ruusu-
suvuoren analyysiin pohjaten. Alla olevassa kuviossa 10 on esitetty tutkimusaineiston käsittely ja
luokittelu.



KUVIO 10. Tutkimusaineiston analyysin vaiheet

Teemahaastattelulomakkeen perusteella aineisto luokiteltiin teemoittain. Haastattelussa teemoja on neljä: talouden ohjauksen nykytila, tietoisuus ja ymmärrys, talouden hallinnan parantamiseen johtavat keinot sekä talouden hallinnan tulevaisuuden näkymät. Nykytilaa kartoitetaan kysymällä, kuinka talouden seuranta koetaan tällä hetkellä. Tietoisuuden ja ymmärryksen kokemuksia etsitään kysymyksillä, jotka antavat vastauksia talouden seurannan helpottumisen keinoihin sekä raporttien tulkitsemisen vaivattomuuteen ja talouden käsitteiden tuttuuteen. Hallinnan keinojen teemassa haetaan vastauksia kysymyksiin,

jotka kartoittavat keinoja, joilla talouden hallinta helpottuisi sekä vastuunjako selkeytyisi. Tarkoituksena on löytää konkreettisia tilanteita, joissa talouden asioita tulisi käydä lävitse sekä löytää seurantaan tukevat työkalut. Tulevaisuuden teemalla haettiin vastausta optimaaliseen tilanteeseen, jossa talouden seuranta ei koeta ongelmana.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Nykytila

Haastattelun aluksi kartoitettiin talouden seurannan nykytilaa. Esille tuli, että talousosaamisen vaatimuksia ei oltu asetettu yhdellekään projektipäällikölle eikä tehtävänkuvauksessa myöskään tätä oltu määritelty. Talouden osaamisen vaatimukset ovat kuitenkin kasvaneet viimeisten vuosien aikana ja suunta on kasvava. Vaatimuksien kasvamisen ilmiö ei ole pelkästään nähtävissä sosiaali- ja terveysalalla vaan myös muilla aloilla.

Osaamisen kokemukset ovat hirveän tärkeitä, kun meille Versoon tulee uusia projektipäälliköitä niin yhdenkään projektipäällikön kuvauksessa ei ole ollut, että pitää olla talousosaamista. Aika on muuttunut niinku mitä kymmenen vuotta sitten oli, niin talouden osuuden vaatimukset on kasvanut koko ajan. (Haastateltava 1)

Talouden hallinnan sisäiset rakenteet koettiin puuttuvan talouspalveluiden järjestäjän taholta eli ulkoistetun palvelun osalta. Myöskään liikelaitoksessa ei ole nähtävissä selkeätä rakennetta talouden ohjauksen osalta. Esille tuli epätietoisuutta siitä keneltä saa ja mitä tietoa, mikä osa taloushallinnosta on ulkoistettu. Nähtiin, että taloushallinto ei ymmärrä sitä, että Verso ei ole yksi kokonaisuus vaan meillä on monta eri osa-aluetta, jotka osaltaan seuraavat talouden tilaansa.

Ei ole vaatimuksia projektipäälliköille talouden osalta mutta meillä ei ole myöskään sisäisiä rakenteita, että jos pitää hallita taloutta. (Haastateltava 1)

Vastuunjako ei ole selkeä. Mä olen projektipäällikkö ja mun pitää niin kuin vastata tietyistä kokonaisuuksista ja sitten kuitenkin tapahtuu yli ja ohi asioita sit mä oon vaan ajatellut et tää on tän paikan tapa toimia. (Haastateltava 6)

Talouden seuranta todettiin hankalaksi, koska järjestelmä koettiin vaikeana käyttää. Järjestelmää pidettiin hitaana ja epäloogisena. Ohjelmasta saatavat raportit todettiin vaikealukuisiksi ja virheiden määrä raporteissa oli ollut suuri, epäluottamus ja epätietoisuus nousivat esille. Ohjelman käyttöön järjestettyä koulutusta pidettiin vaikeana ja hankalana ymmärtää, mikäli ei aiemmin ollut osaamista talouden seurannasta. Järjestelmää pidettiin epäkäytännöllisenä hanketyöskentelyn seuraamisessa, koska raportointijärjestelmässä ei näy projektikohtaista budjettia ja lisänä on pidettävä omaa seurantajärjestelmää. Tällainen

kahdenkertainen seuranta todettiin hankalaksi ja aikaa vieväksi. Myös monivuotisen projektin seuranta ei onnistu, koska järjestelmässä näkyy vain kuluva vuosi. Talouden seurantaan tarvittavaa ajallista resurssia ei ole käytössä, talouden seurannan koettiin vaativan aikaresurssia.

Hankalaa, talousarviossa ei ole niin kuin budjettia. Hankala järjestelmä kaipaakaan entistä Tanea. (Haastateltava 7)

Nykytilan kartoituksessa esille tulleet kokemukset talouden seurannan tilasta tällä hetkellä ovat osaamisvaatimuksen ja vastuurakenteen puutteet, talouden seurannan hankaluus ja järjestelmän hankala käyttö, taloushallinnon ulkoistus sekä raporttien virheellisyys, budjetin puuttuminen ja liian vähäiset resurssit. Nämä ilmiöt on esitetty kuviossa 11.



KUVIO 11. Nykytilan ilmiöt

Esille tulleet ilmiöt nykytilassa hankaloittavat projektien talouden seuranta. Selkeiden vastuurakenteiden puuttuminen luo mahdollisuuden tilanteelle, jossa vastuuta talouden

seurannasta ei ota kukaan. Kiinnostusta uusien asioiden oppimiseen on, mutta vastuita ei ole jaettu. Uuden taloudenhallinnan ohjelman käyttö on hankalaa ja osaamisen puute heikentää tarttumista virheisiin heti niiden synnyttyä.

5.2 Tietoisuus ja ymmärrys

Useampi haastateltava koki, ettei osaa käyttää ohjelmaa eikä löydä sieltä tarvittavia tietoja. Koettiin epätoivoisuutta siitä, että ei ole osaamista. Talouden käsitteet koettiin vie-raiksi, osa haastateltavista oli opiskellut oma-aloitteisesti taloushallintoa ja sitä kautta ha-kenut ymmärrystä.

*Kokemuksena se on vähän niinku epätoivoinen tällä hetkellä.
(Haastateltava 2)*

*Mä tarviin ainakin siinä apua, en kaikkia käsitteitä vaikka niitä
sitten katsoo että mitä tää tarkoittaa, vieras maailma mulle.
(Haastateltava 5)*

Työajan koettiin menevän hukkaan, kun joutuu pätkäilemään ja miettimään järjestelmän toimimista ja raportin tarkoitusta. Osa haastateltavista ymmärsi talouden seurannasta sen verran kuin on tarpeellista ja osa oli itsenäisesti opiskellut taloutta. Tähän nähtiin ratkai-suksi säännöllinen kokoontuminen ja yhdessä puhuminen vaikkakin vastuun koettiin ole-van epäselvää. Perehdytys järjestelmiin tai opas sekä tieto siitä kenen kanssa voi asiat käydä lävitse, mistä saa apua tarvittaessa todettiin tarpeelliseksi. Todettiin, että mikäli ta-louden seurantaan ei ole rutiinia näyttäytyy se vaikeana ymmärtää.

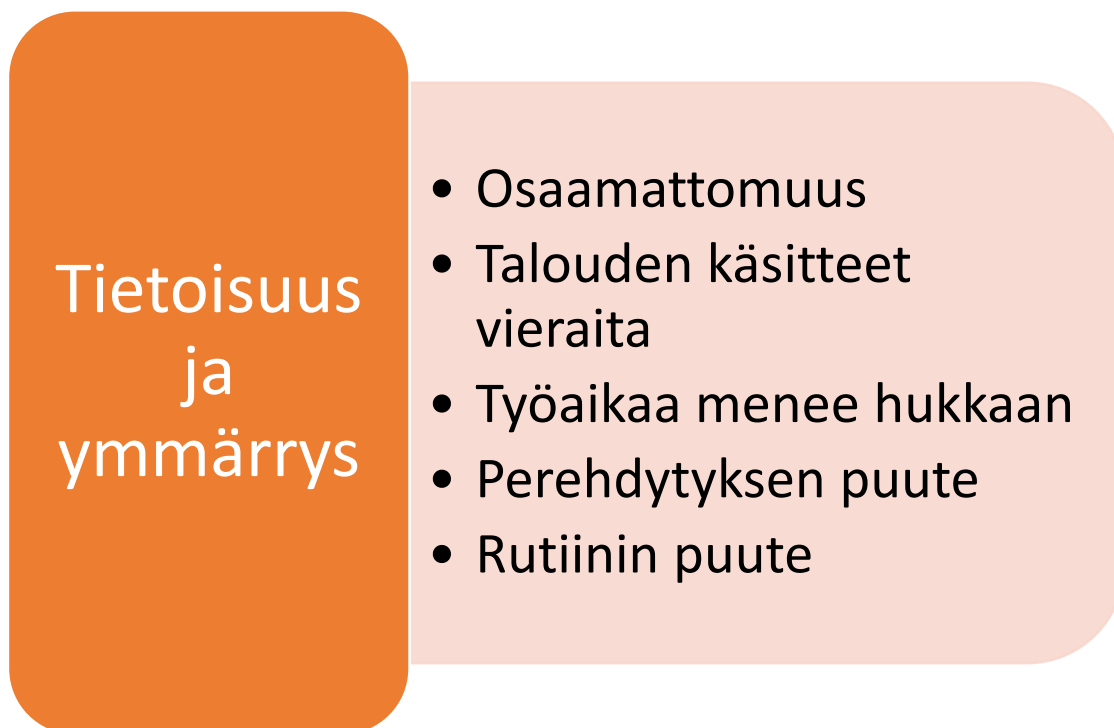
*Tääinkin äärellä olisi tosi tärkeää säännöllisesti kokoontua ja
yhdessä puhua. (Haastateltava 4)*

*Me ollaan yhteisvastuullisia talouden näkökulmasta että kyllä
täytyy myös tehdä yhteistyötä se on ihan kiistaton. (Haastatel-
tava 2)*

*Mä sanoisin tottumuskysymys et millaista raporttia on tottunut
katsomaan. Se vie aikansa siinä niin kuin oppii. Ei se mikään
maailman helpoin ole. (Haastateltava 6)*

*Raporteissa on aika paljon ylimäärästä kohtaa et pitää sit miet-
tii, että mitä tää tarkoittaa ja missä ne avainluvut siellä on ja
mitä mun pitäis tästä niin kuin seurata. (Haastateltava 7)*

Tietoisuuden ja ymmärryksen osiossa esille nousi viisi alateemaa, jotka olivat osaamattomuus, talouden käsitteiden vieraus, työajan hukkaan meneminen, perehdytyksen sekä rutiinin puute. Kuviossa 12 on esitetty tietoisuuden ja ymmärryksen alateemat.



KUVIO 12. Tietoisuuden ja ymmärryksen alateemat

Teeman tietoisuus ja ymmärrys suurin puute on perehdytyksen riittämättömyys sekä siitä johtuva osaamattomuus. Näiden puuttuminen luo tunnetta, jossa koetaan, että työaika ei riitä talouden seurantaan. Ymmärryksen lisääminen helpottaa tilannetta.

5.3 Hallinnan keinot

Hallinnan helpottamiseksi nähtiin, että budjetti pitäisi näkyä raportointijärjestelmässä. Osaamista ja ymmärrystä talouden seurantaan on lisättävä sen verran, että ymmärtää peruseikot.

Mun mielestä pitäisi olla perehdytyskin vaikka, jos vaaditaankin sitä osaamista enemmän mitä mulla ei ole kun olen tähän

tullut, mutta se että jonkinlainen perehdytys kuitenkin järjestelmiin ja systeemeihin. Onko se sitten opas ei pelkästään se opas vaan myöskin sitä, että joku olisi siinä kenen kanssa mä voin käydä läpi ne asiat. (Haastateltava 4)

Säännöllinen tsekkaus jotenkin yhdessä. Sen ei tarte olla mikään semmoinen että istutaan kolme tuntia alas vaan ihan joku tosi lyhyt napakka tavallaan tulis sellainen varmempi olo. Sit olis paremmin kartalla ja se auttais hahmottamaan sitä kokonaiskuvaa. (Haastateltava 3)

Kuukausiraportti tulisi vaikka tietyllä sabluunalla. (Haastateltava 8)

Vastuunjako niin seurannan kuin opastuksen suhteen nähtiin puutteellisena. Vastuunjaon ollessa epäselvää se ei tue vastuunottavaa päällikköä, koska silloin ei voi itse toimintaan vaikuttaa. Verson hallinnollinen rakenne on viime vuosina kasvanut ja tämän myötä talous vaatii oman osansa arjessa sekä selkeän johtamisen. Tällä hetkellä talouden johtamisen koettiin puuttuvan. Myös hyvinvointikuntayhtymän talouden johtamisen nähtiin heijastuvan Verson toimintaan.

Puhutaan näin isoista asioista hallinnollisista rakenteista mitä meillä tällä hetkellä on 19 ihmistä niin se muuttuu taloushallinnon johtamiseksi ja sitä pitää johtaa ja se meiltä puuttuu. (Haastateltava 2)

Kaipaen sellaista ohjeistusta, rakenteiden selkiyttämistä, että ketkä on vastuussa ja sitten tavallaan kellä on velvollisuus seurata taloutta. (Haastateltava 1)

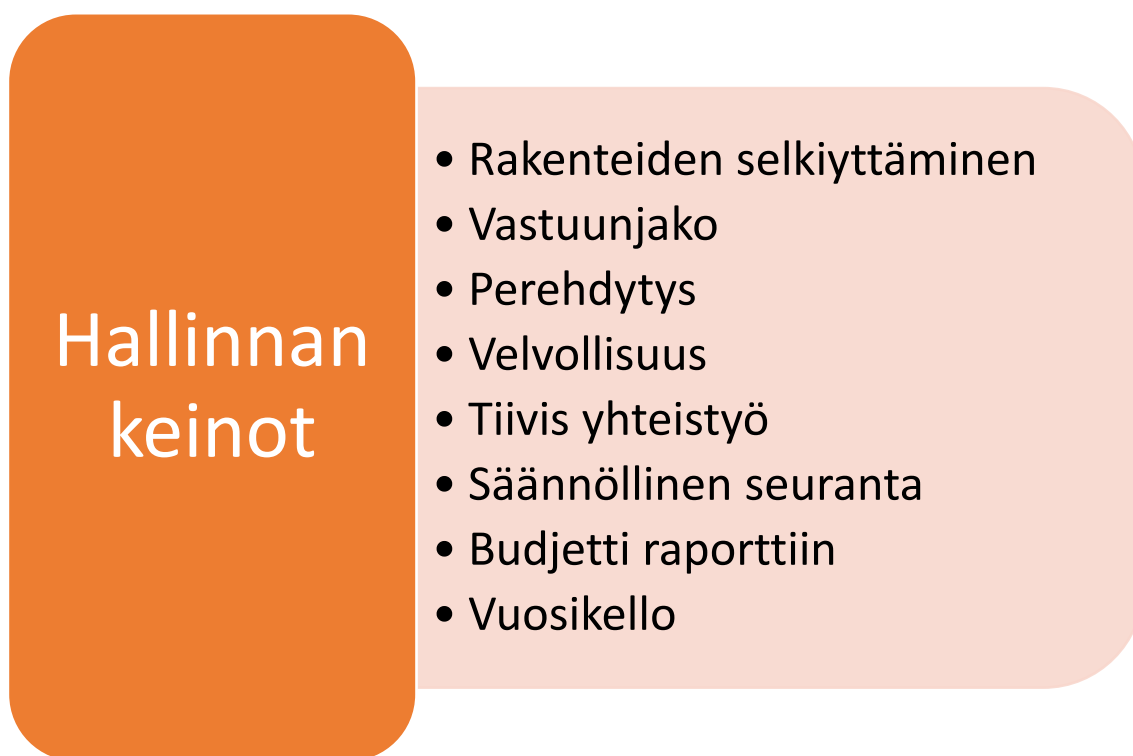
Sinänsä talouden raportointiohjelma nähtiin hyvänä työkaluna, kunhan sen käytön hallitse. Hallinnan keinoina nähtiin selkeät ohjeet, toiminta yhteisvastuullisesti, rakenteiden selkiyttäminen, vastuunjako, velvollisuus sekä säännöllinen talouden seuranta.

Kyl tää (SAP) työkaluksi käy kun sitä käytetään. Olisi tapa toimia et me katsottas aina että mitä taloudelle kuuluu vaikka niin kuin henkilöstöpalaverissa. Numerot antaa asioille mittasuhteita. (Haastateltava 6)

Ei ois pahitteeksi semmoinen niinku säännöllinen tsekkaus jottenkin yhdessä. Se auttais hahmottamaan sitä kokonaiskuvaa.
(Haastateltava 3)

Sote-muutoksen aika lisää huolta myös siitä, että liikelaitoksen talouden tilanteen pitää osoittaa olevan hallinnassa, jotta ei jouduta tarkastelun alle ja toiminta tulee säilymään tulevaisuudessakin. Huomattu on, että taloushallinnon merkitys on kasvanut ja hallitsematomana se heikentää työsuoritusta. Tämä ilmiö on nähtävissä myös muissa toimijoissa.

Hallinnan keinoina esille nousi rakenteiden selkiyttäminen, vastuunjako, perehdytys, velvollisuus, yhteistyö, säännöllinen seuranta, budjetin oleminen raportissa sekä vuosikello. Teeman hallinnan keinot esitetään kuviossa 13.



KUVIO 13. Hallinnan keinojen alateemat

Talouden seurannan hallinnan keinot auttavat pääsemään ajan tasalle projektin talouden tilanteesta. Yhdessä sovittujen keinojen käyttäminen ja niihin vastuuttaminen luovat tilanteen, jossa talouden seuranta on rutiinitehtävä, yksi hoidettava asia muiden joukossa. Tähän tulokseen pääsemiseksi vaaditaan selkeitä johtamista ja vastuiden jakamista sekä yhdessä toimimista.

5.4 Tulevaisuus

Verson talouden seuranta nähtiin tulevaisuudessa systemaattisena. Se on jaettava, johdettava, tavoitteellista, avointa ja ennakoivaa. Rakenteet ja roolit ovat selkeitä. Toiminta on vastuullista ja vuoropuhelua käydään. Osaamisen lisäämiseksi on perehdytystä raportointijärjestelmään. Verson imago säilyy talouden hallinnan osalta, osaamista on ja työkalut ovat kunnossa. Talouden hallinta muuttuu helpommaksi ja työaikaa jää ydintehtävään.

*Hyvin johdettua, tavoitteellista ja avointa. Roolit on selvät.
(Haastateltava 2)*

Avointa, ennakoivaa ja siinä on selkeät rakenteet. Vuoropuhelu on myös tärkeätä niin teknisen ja rakenteen kun ihmisten välisen. Hirmu tärkeätä, se imago semmoinen brändi on myös talouden osalta Versossa kunnossa. Ei tarte kaikkea osata mutta tarttee ymmärtää sen verran että osaa pyytää. (Haastateltava 1)

Tiedetään vastuut. (Haastateltava 4)

Seuranta olis systemaattista ja se olisi jaettu. (Haastateltava 6)

Meillä on hyvä opas. (Haastateltava 4)

Tulevaisuudessa talouden seurannan nähtiin olevan systemaattista, tavoitteellista ja ennakoivaa. Rakenteet ja roolit ovat selkeät. Toiminta on vastuullista ja vuoropuhelua käydään. Perehdytys ja työkalut ovat kunnossa. Kuviossa 14 on esitetty tulevaisuuden alateemat.

Tulevaisuus

- Systemaattinen talouden seuranta
- Rakenteet ja roolit selkeät
- Tavoitteellista ja ennakoivaa
- Toiminta vastuullista ja vuoropuhelua käydään
- Perehdytys
- Työkalut

KUVIO 14. Tulevaisuuden alateemat

Tulevaisuudessa taloutta pystytään parhaiten hallitsemaan noudattamalla sovittua ja säännöllistä seuranta, jossa jokaisella on määritelty oma vastuualueensa. Osaamisen vahvistaminen ja seurantaan sopivien työkalujen valinta tuottavat optimaalisen hyödyn. Työntekijöiden keskenään käytävä keskustelu edistää talouden seurannan hallitsemisen tunteen kasvamista ja edesauttaa talouden seurannan muuttumisen rutiiniksi toiminnaksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tulosten yhteenveto ja kehittämistoimenpiteet

Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää uusia ratkaisuja talouden seurannan tueksi sekä vahvistaa käytännön ymmärrystä talouden suunnittelun, seurannan ja arvioinnin osalta. Tarkoituksena oli myös selvittää käytössä olevan talouden toiminnanohjausjärjestelmän optimaalinen hyödyntäminen organisaatiossa. Tutkimuskysymyksillä haettiin vastauksia keinoista, joilla tämän hetkistä talouden ohjauksen tilaa voidaan parantaa. Selvittämällä sitä, millainen talouden ohjauksen nykytila on ja millaiset toiminnot tukisivat talouden ohjauksen hallintaa.

Havainnoimalla haastattelutilanteissa sekä työyhteisössä työskennellessä ilmi tuli, että projektipäälliköiden talouden tietämyksen taso oli hyvin eritasoista. Haastattelutilanteissa ne kenellä tietoa löytyi, olivat aktiivisempia verrattuna heihin, joilla osaamista oli vähemmän. Tässä oli myös nähtävissä se, oliko haastateltavalla aiempaa työhistoriaa projektityössä. Työyhteisössä tietämättömyys talouden asioista näyttäytyy vetäytymisellä sekä välttelyllä talousasioihin liittyen. Näyttäytynyt on myös sitä, että kun yhdessä tutkitaan talouden raporttia niin mahdolliset puutteet tai virheet löytyvät myös nekin henkilöt, jotka välttelevät normaalisti talouden seurantaan. Tämä kertoo siitä, että kaivataan tukea omalle kehittymiselle. Havaintojen perusteella voidaan päätellä, että selkeä perehdytysmalli ja vastuunjako puuttuvat.

Tutkimuksen aikana Versossa toteutettiin useita tilintarkastuksia hankkeille. Niissä esille tuli sellaisia puutteita mitkä olisi ollut estettävissä toimivalla talouden ohjauksella sekä selkeällä ohjeistuksella. Suunnittelun tärkeyttä ei voi liiaksi korostaa, mutta johtamista ylhäältä päin tarvitaan muutoksen toteuttamiseksi. Tutkimuksen edetessä ja talouden hallinnan kokemuksen kasvaessa esille tuli huomattavaa kehitystä talouden hallinnan ymmärryksen suhteen. Muutoksia organisaatiossa on jo tapahtunut, mutta lopulliseen tulokseen pääseminen vie aikaa. Tässä raportissa esitettyjen kehittämis ehdotuksien myötä tilanne tulee parantumaan talouden seurannan suhteen. Konkreettisia toimia on jo aloitettu tekemällä talouden raportointi säännölliseksi sekä laatimalla ohjeistusta talouden seurantaan.

Tutkimuksen tulokset, teemat ja niiden alateemat on esitetty kootusti alla olevassa kuviossa 15. Tutkimusaineistoon tutustumisen jälkeen aineisto järjestettiin teemoittain. Luokittelussa löydettiin useita alateemoja, joista rajattiin seuraavat ilmiöt. Aineistoa analysoitiin vertailemalla ilmiöitä kehittämistehtävän tietoperustaan. Haastattelun tulokset kuvataan eriteltynä teema kerrallaan. Teemat ja niiden alateemojen sisällöt kuvataan samassa järjestyksessä kuin ne oli luokiteltu teemahaastattelulomakkeessa. Kokonaisuudessaan

tutkimuksen tulokset antoivat hyvin tietoa tilanteesta, jossa tällä hetkellä ollaan ja josta on päästävä pois kohti parempaa toimintaan. Työntekijöillä on halu muutokseen, mutta toimivien rakenteiden puuttuminen estävät tämän. Tulevaisuuden teemassa esille tulleet ilmiöt kertovat miten toimimalla päästään lähelle tilannetta, jossa talouden seuranta on yksi työtehtävä muiden joukossa eikä aiheuta enää ongelmia.



KUVIO 15. Tutkimuksen teemat ja niiden alateemat

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Verson talouden ohjauksen tilaa voidaan parantaa luomalla selkeät rakenteet ja toimintamallit talouden seurantaan. Talouden ohjauksen nykytila tällä hetkellä ei tue toimivaa ja vastuullista talouden seurantaan. Vastuurakenne puuttuu, perehdytystä ei ole eikä ohjeistusta, ja se aiheuttaa epäselvyyttä siinä kenen tulee seurata ja mitä tulee seurata. Talousosaamisen puute aiheuttaa sen, että ei ymmärretä raportteja tai sitä, kuinka talous liittyy hankkeeseen. Taloushallinnon

ulkoistamisen myötä ei ole selkeätä toimintamallia yhteydenpidossa palveluntuottajan kanssa. Raporteissa on virheitä ja osaamisen puuttuminen näkyy niin, että virheitä ei välttämättä huomata, kun ei osata tulkita raportteja. Projektin vetäminen sinällään vie paljon aikaa ja resurssit eivät tahdo riittää talouden seurantaan. Osaltaan epävarmuus osaamisesta ruokkii sitä, ettei talousasioihin haluta kiinnittää huomiota tai ne jäävät vähemmälle huomiolle. Tutkimuksen tavoitteena oli tehostaa ja vahvistaa talouden ohjausta tekemällä talouden seuranta rutiiniksi. Tavoite on mahdollista saavuttaa, mikäli toteutetaan tutkimuksessa löytyneitä ratkaisuja talouden ohjauksen ja seurannan tueksi.

Tutkimustulosten perusteella on helppo lähteä kehittämään Verson talouden ohjauksen tilaa. Tulokset kertovat sen, missä ollaan ja mihin halutaan päästä. Esille tuli myös, että tahtoa on saavuttaa uusi, parempi ja toimiva talouden hallinnan tila. Tutkimusaineiston analyysin avulla on luokiteltu haastatteluteemoista: talouden ohjauksen nykytila, tietoisuus ja ymmärrys, talouden hallinnan keinot sekä talouden hallinnan tulevaisuuden näkymien perusteella ilmiöitä, joita kehittämällä päästään optimaaliseen tilanteeseen talouden ohjauksen suhteen. Seuraavaksi esitetään ehdotuksia talouden ohjauksen parantamiseksi.

Tärkeimpänä toimenpiteenä ja muutoksien aikaansaamisen pohjana on asettaa talouden seurannan vastuurakenteet ajan tasalle. Tämä vaatii tehtäväkuvien tarkastelua sekä selvitystä siitä, mitä talouden palveluja tuottaa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä ja mitä ulkoinen palveluntuottaja.

Talouden seurannasta vastuussa oleville henkilöille tulee järjestää koulutus talouden seurannasta ja sen merkityksestä projektin talouden hallinnassa sekä SAP-taloushallinnonjärjestelmän käytöstä. Käytännössä tekeminen syventää talouden seurannan merkitystä organisaatiossa. Käyttämällä taloudenhallintajärjestelmää säännöllisesti saadaan toiminta rutiiniksi ja tuntumaan helpolta.

Kirjallisen ohjeistuksen laatiminen talouden seurantaan. Oheistus on jo osittain laadittu ja ne käydään läpi yhdessä projektipäälliköiden kanssa, jotta saadaan erilaisia näkökulmia ja yhteistä ymmärrystä asiasta. Tarkoituksena saada kasaan sähköinen perehdytysopas projektipäällikön tehtävien tueksi, josta talouden seurannan ohjeistus myös löytyy.

Säännöllinen raportointi hankkeiden talouden tilasta kerran kuukaudessa johtajalle sekä kuukausikokouksiin talouden tilannekatsaus projekteittain. Raportointiin tulee rakentaa mallipohja, jolla saadaan tarvittavat tiedot helposti. Kuukausiraportoinnin yhteydessä on tehtävä sähköisesti ilmoitus sihteerille mahdollisista virheistä kirjanpidossa. Osittain nämä käytännöt jo toimivat ja niihin liittyvä ohjeistus on tekeillä. Muistutus sähköiseen kalenteriin on laitettu raportointien ajankohdista.

Yleiseksi työkaluksi hyvä apuri on vuosikello, joka on jo rakennettu ja se on todettu hyvänä hallinnan suhteen. Vuosikellosta löytyvät päivämäärät, jolloin kuukausittainen talousraportti tulee olla johtajan käytössä. Vuosikellosta löytyvät myös tilinpäätös- ja toimintakeromuksen sekä talous- ja toimintasuunnitelman tekemisen ajankohdat. Verson kuukausikokouksien ajankohdat, valtionavustusselvityksien ja osavuosikatsauksien jättöpäivät. Työkalu on tarkoituksella valittu yksinkertaisena, koska hanketoiminnassa työntekijöiden vaihtuvuus on suuri ja aikaa uuden opettelulle ei jää sisällöntuottamisen ohella.

Näiden uusien menetelmien käyttöönotto ratkaisee käytännön ongelmia. Mikäli rakenteet eivät tue vastuunottamista on näiden käyttöönotto hyödytöntä. Hyödyt saadaan näkymään toimintatavan juurruttamisen kautta. Johtamisprosessin kehä, jossa osa-alueina on suunnittelu, toteutus ja tarkkailu on tukena talouden hallinnalle. Saamalla talouden johtaminen osaksi päivittäistä johtamista pysyy talouden seuranta ja sen ohjaus hallinnassa. Talouden seurannan vaatima resurssi on vähäinen, kun sen toteuttaa säännöllisesti ja hallitusti.

6.2 Pohdinta

Kokonaisuudessaan kehittämishankkeen tekeminen onnistui hyvin vaikka eteneminen ei tapahtunut alkuperäisen aikataulusuunnitelman mukaisesti tutkijan työkiireiden vuoksi. Tutkimushaastattelujen tekeminen onnistui hyvin. Haastateltavat olivat tutustuneet ja mietineet vastauksia ennalta heille lähetettyyn haastattelulomakkeeseen. Haastattelutilanne sujui joustavasti ja tilanteessa aisti sen, että tutkimusaihe oli haastateltaville ajankohtainen ja ratkaisuja organisaation ongelmaan odotettiin.

Vertailtaessa tutkimuksen tuloksia edellä esitettyyn teoriaan Virtasen (2006) tutkimuksen mukaan, jossa taloudellisen ohjauksen muuttuessa strategisen ohjauksen tyypiseksi organisaatio sopeutuu helpommin muutokseen. Esille tullut rakenteiden puuttuminen vaatii sitä, että talouden johtaminen otetaan mukaan osaksi strategista johtamista, näin muutos toteutuu helpommin. Artikkelissa Karila, Lehto & Vakkuri (2015) näkevät, että taloudenjohtamisprosessin avulla saadaan talouden ohjaus hallintaan. Myös tutkimuksessa esille tuli se, että taloutta ei koettu johdettavan. Artikkelin mukaan jatkuvaan kehittämiseen tulee panostaa. Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen (2017, 13) esittävät johtamisprosessin kehän, jossa osa-alueina ovat suunnittelu, toteutus ja tarkkailu. Näiden osa-alueiden puuttuminen vaikeuttaa johtamistoimintaa. Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen (2011, 285) pitävät projektin talouden johtamisen yhtenä peruselementtinä ohjausta ja seuranta. Nämä osa-alueet pitävät sisällään projektikirjanpidon, budjettiseurannan ja raportoinnin. Projektipäällikön tulee hallita tämä osa-alue. Tutkimuksen perusteella nämä osa-alueet eivät ole hallinnassa vaan niissä tarvitaan tukea ja opastusta. Niskavaara (2010, 159, 165–167) näkee vuosikellon olevan työkalu, jolla voidaan yhdistää strategia ja

operatiivisen toiminnan suunnittelu ja seuranta. Hyvänä pohjana talouden hallintaan on suunnittelun ja seurannan kehä sillä talouden hallinta tarkoittaa suunnittelua, joka tutkimuksen mukaan on puutteellista.

Luotettavuustarkastelussa arvioidaan sitä, onko kaikki tutkimuksen vaiheet tehty oikein. Reliabiliteetti ja validiteetti mittaavat tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä ja validiteetti sitä, että tutkitaan oikeita asioita (Kananen 2019, 31). Kehittämistutkimuksen luotettavuustarkastelu on haasteellista, koska kehittämistutkimus ei ole oma tutkimusotteensa vaan tarpeen mukaan kyse on laadullisesta tai määrällisestä tutkimuksesta. Tutkimuskohteen ongelman ratkaisun tuottamiseksi laadittu sopiva kooste, tässä tutkimuksessa raportti ja kehittämis ehdotukset. Kun käytetään laadullista tutkimusta, sovelletaan silloin laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteeristöä. (Kananen 2015, 111-115.)

Tutkimusprosessin aikana tehdyt ratkaisut ovat oikeita ja perusteltuja. Tutkijan päätös haastatella yksi henkilö erikseen ryhmän ulkopuolella ei vääristänyt tutkimustuloksia. Tämän tutkimuksen validiteettia voidaan pitää korkeana, koska tulokset ovat oikeita ja on tutkittu oikeita asioita. Mikäli tutkimus uusitaan tulokset eivät pysy samana, koska tutkimuksen aikana haastateltavien osaamisessa sekä talouden ohjauksessa ja seurannassa on tapahtunut kehitystä, reliabiliteetti näyttäytyy matalana. Tutkimuksessa luotettavuuteen on pyritty lukemalla tutkimushaastattelun litteroitu materiaali useaan kertaan sekä luokittelemalla materiaalissa esille nousseet asiat omiksi kokonaisuuksiksi teemoittain. Tuloksia tietoperustaan vertaamalla on haettu vahvistusta siihen, että on tutkittu oikeita asioita. Tutkimustuloksien laatua voidaan pitää hyvänä sillä tulokset ovat pysyviä eivätkä johdu sattumasta.

Mielenkiintoista olisi tulevaisuudessa nähdä tutkimus siitä, miten muissa Sosiaalialan osaamiskeskuksissa taloutta ohjataan ja hallitaan. Löytyykö osaamiskeskusten talouden ohjauksesta ja hallinnasta vastaavia toimintamalleja keskenään. Toiminnot on järjestetty eri alueilla eri tavalla, osaamiskeskusten omistusmuotoja on erilaisia niin kuin rahoituksen järjestelyjä. Nämä osaltaan määrittelevät toimintatapoja.

LÄHTEET

Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä-millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Työpoliittinen aikakausikirja 2/2015.

Alhola, K., Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Arina, T. 2019. Tulevaisuus: haasteet ja mahdollisuudet. Luento Kirkkonummella valtakunnallisilla sosiaalialan osaamiskeskuspäivillä 21.8.2019.

Arteva, J. 2014. Taloudellisen ohjauksen kehittäminen projektiliiketoimintaa harjoittavassa yrityksessä, tapaustutkimus. Lappeenrannan teknillinen yliopisto [viitattu 30.10.2019]. Saatavissa: https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/103833/LopullinenGradu_Juuso_Arteva_0372388.pdf;jsessionid=97E39EF0BFA4CF90AD2FC736A844A3CB?sequence=2

BDO Audiator Oy. 2015. Liikelaitoksen taloudenohjaus. Luento 12.1.2015.

Elonen, A. 2019. Taloushallinnon hallittu ulkoistaminen. Bonnier Pro [viitattu 9.4.2019]. Saatavissa: <http://www.bonnierpro.fi/aineistot.lamk.fi/fi/app/talous-ja-rahoitus/taloushallinnon-hallittu-ulkoistaminen>

Etelä-Suomen Läänin hallitus. 2002. Projektin vetäjän opas. Helsinki: Euroopan Sosiaalirahasto.

Finlex 2018. Laki sosiaalialan osaamiskeskustoiminnasta [viitattu 18.10.2018]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011230>

Granlund, M., Malmi, T. 2003. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä: WSOY.

Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit. Oulun Yliopisto [viitattu 24.9.2019]. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514287886.pdf>

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 1996. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Iskanius, S. 2016. Talousohjauksen haasteet asiantuntijaorganisaatiossa. Karelia-ammattikorkeakoulu [viitattu 13.10.2019]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/105837/Iskanius_Sanna_2016_03_15.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. ja Pellinen, J. 2014. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kaarlejärvi, S. ja Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto – Automaation aika [viitattu: 20.10.2019]. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/BADBEXDTEB#piste:tfE>

Karila, A., Lehto J. & Vakkuri, J. 2015. Eriytettyjen talousyksiköiden ohjauksen ongelma – Perussopimukset sairaanhoitopiirien talouden hallinnassa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/2015.

Karila, A., Lehto J. & Vakkuri, J. 2016. Sairaanhoitopiirien talouden ohjausmallit ja niiden vaikuttavuus. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/2016.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Juvenes Print.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Juvenes Print.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Juvenes Print.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja Pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja Pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: JAMK.

KPMG. 2008. Kunnan hallinto, talous ja valvonta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Laaksonen, H., Ollilla, S. 2016. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.

Lahti, S., Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa -sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Lahti, S., Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lahti, S., Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto [viitattu 16.11.2019]. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/HADBFXJTFF#/kohta:40/piste:b1097>

Lampinen, T. 2015. Talousraportoinnin kehittäminen Haminan kaupungin perusturvassa [viitattu 13.10.2019]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87725/Lampinen_Tiina.pdf?sequence=1

Lauslahti, S. 2003. Menestyvä kunta. Kuntalaislähtöinen talousjohtaminen. Helsinki: WSOY.

Lumijärvi, O-P. (toim.) 2007. Huipulla. Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan? Helsinki: WSOY Oy.

Myllyntaus, O. 2002. Kuntatalouden ohjaus: budjetoinnin ja kirjanpidon teoriaperusteita ja kehityssuuntia. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Mäenpää, K. 2015. Tulos syntyy teoista. Liiketalous tutuksi. Suomen Liikekirjat.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Oy Yliopistokustannus.

Niskavaara, E. 2010. Yritystaloutta esimiehille. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. ja Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Paasivaara, L., Suhonen, M. ja Virtanen, P. 2011. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Parviainen, P., Kääriäinen, J., Honkatukia, J. ja Federley, M. Julkishallinnon digitalisaatio-tuottavuus ja hyötyjen mittaaminen. Valtioneuvoston kanslia [viitattu 13.10.2019].

Saatavissa:

<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80883/Julkishallinnon%20digitalisaatio%20-%20tuottavuus%20ja%20hy%C3%B6tyjen%20mittaaminen.pdf?sequence=1>

Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. Alma Talent Oy [viitattu 30.10.2019]. Saatavissa:

[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAXBBXAUCGCJ#kohta:TALOUSJOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b11](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAXBBXAUCGCJ#kohta:TALOUSJOHTAMINEN((20)/piste:b11)

Pokki, S., Ekroos, V. ja Kauhanen, J. 2012. Suoriteperusteisuus-Kohti kannustavaa kuntataloutta. Uusia ajatuksia, malleja ja välineitä toiminnan sekä talouden ohjaukseen. Nokia: Vertikal Oy.

Puska, K. 2018. Sisäinen tarkastus ja riskien hallinta voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Tampereen Yliopisto [viitattu 24.10.2019]. Saatavissa:

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103321/1525352476.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pölönen, P. 2019. Tulevaisuuden osaaminen. Luento Kirkkonummella valtakunnallisilla sosiaalialan osaamiskeskuspäivillä 22.8.2019.

Rakennerahastot 2019 [viitattu 5.2.2019]. Saatavissa:

<https://www.rakennerahastot.fi/mita-rakennerahastot-ovat>

Raudasoja, K., Johansson, M-L. 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Rissanen, S., Lammintakanen, J. 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Salmelainen, K. 2018. Sisäisen talousraportoinnin ja taloudellisten riskien hallinnan kehittäminen Turun ammattikorkeakoulussa. Turku AMK [viitattu 13.10.2019]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/155992/Salmelainen_Krista.pdf?sequence=1&isAllowed=y

SAP Finland. 2019. Älykkääksi yritykseksi SAP:n älykkäiden ERP-ratkaisujen avulla. [viitattu 24.11.2019]. Saatavissa: <https://www.sap.com/finland/index.html>

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Sinkkonen-Tolppi, M. & Viitanen, E. 2005. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa tarvittava johtamisosaaminen ja siihen liittyvä täydennyskoulutuksen tarve. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/05 [viitattu 24.9.2019]. Saatavissa: <http://elektra.helsinki.fi.aineistot.lamk.fi/se/k/0356-3669/33/1/sosiaali.pdf>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2019 [viitattu 27.3.2019]. Saatavissa: <https://stm.fi/sosiaalialan-osaamiskeskukset>

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita Prima Oy

Suomen Kuntaliitto. 2004. Kunnan teknisen toimen liikelaitosten ja tytäryhteisöjen ohjaus. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Tilastokeskus 2018. Kunnan liikelaitos [viitattu 7.8.2018]. Saatavissa: http://www.stat.fi/meta/kas/kunnan_liikelai.html

Tervala, E. 2015. Taloudenohjaus tuotekehityksen projektipäällikön tukena. Tampereen teknillinen yliopisto [viitattu 29.10.2019]. Saatavissa: <https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/23084/Tervala.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Toikko, T., Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tuokko Ltd. 2017. Talous on taitolaji. Helsinki: Kiriprintti Oy

Tynnenen, L. & Viinikainen, M. 2017. Opitaan yhdessä talouden digitalisaatiota – case-työskentely organisaatorajat ylittävissä kehittämistiimeissä [viitattu 20.8.2019].

Saatavissa:

https://yliopistopedagogiikka.files.wordpress.com/2017/12/2017_02_tynnenen.pdf

Vesa, J. 2019. Projektien hallinta. Bonnier Pro [viitattu 9.4.2019]. Saatavissa:

<http://www.bonnierpro.fi/aineistot.lamk.fi/fi/app/talous-ja-rahoitus/projektien-hallinta>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen -Menestyvän yritystoiminnan peruste. Helsinki: Edita [viitattu 24.10.2019]. Saatavissa:

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764128>

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, T. 2006. Johdon ohjausjärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä. Aaltodoc [viitattu 20.8.2018]. Saatavissa:

<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11487/a270.pdf?sequence=1&isAlloved=>

Wasastjerna, C. 2019. Sisäisen raportoinnin kehittäminen. Bonnier Pro [viitattu 9.4.2019].

Saatavissa: <http://www.bonnierpro.fi/aineistot.lamk.fi/fi/app/talous-ja-rahoitus/sisaisen-raportoinnin-kehittaminen>