

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2021

Laura Kristola

HENKILÖRESURSSISUUN-
NITTELU TYÖKALUN
LAATIMINEN TURUN
KAUPUNGIN
SUOMENKIELISELLE
LUKIOKOULUTUKSELLE

OPINNÄYTETYÖ AMK

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

2021 | 46 sivua, 2 liitesivua

Laura Kristola

HENKILÖRESURSSISUUNNITTELU TYÖKALUN LAATIMINEN TURUN KAUPUNGIN SUOMENKIELISELLE LUKIOKOULUTUKSELLE

Tämän kehittämistyönä tehdyn opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda työkalu lukiokoulutuksen henkilöresurssisuunnitteluun talousarviota varten. Työkalun tarkoitus on sujuvoittaa lukiokoulutuksen resurssisuunnittelua toimialalla ja palvelualueella. Resurssisuunnittelutyökalusta toivottiin toiminnan ja toimintaympäristön muutoksien rahallisten vaikutusten simulointimahdollisuutta, läpinäkyvyyttä resurssisuunnitteluun, lukiokohtaista ymmärrystä henkilöstömenojen talousarviomäärärahoihin sekä suunnitteluprosessin yksinkertaistamista ja erillislaskennoista eroon pääsemistä.

Työkalun kehittämisessä käytettiin erilaisia metodeja: avointa asiantuntijahaastattelua, määrällistä kyselyhaastattelua, vertaisoppimista eli benchmarkingia ja ideointityöpajoja. Kehittämistyössä metodeja tärkeämpi oli motivoitunut työyhteisö, jonka tarpeisiin työkalu suunniteltiin. Kehittämiseen oli sitoutunut niin ylin johto, kun eri lukioiden rehtorit ja apulaisrehtorit. Näiden kaikkien sidosryhmien mukaan saaminen oli avainasia kehittämisen onnistumiselle.

Kehittämistyön tuloksena toteutettiin Excel -pohjainen resurssisuunnittelutyökalu, jota voi jatkossakin helposti edelleen kehittää. Työkalun lisäksi kehittämistyön tuloksena kehittämiseen osallistuneilla ymmärrys koko prosessista ja sen tarvitsemista ja tuottamista tiedoista kasvoi, mikä oli yksi työlle asetetuista tavoitteista. Monen ihmisen osallistaminen resurssisuunnittelutyökalun määrittelyyn jo kehittämisvaiheessa loi organisaatioon hyvän osaamis pohjan työkalun kehittämiseksi edelleen.

ASIASANAT:

resurssit, määrärahat, henkilöstö, julkinen sektori

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business

2021 | 46 pages, 2 appendices

Laura Kristola

DESIGNING HR PLANNING TOOL FOR CITY OF TURKU HIGH SCHOOL EDUCATION

The objective of this thesis was to create a tool for Turku City high school education in order to help human resource planning for the budget. The purpose of the tool is to streamline the resource planning of high school education in the branch and service area. The resource planning tool was intended to simulate the financial impact of changes in operations and the operating environment, transparency in resource planning, a high school-specific understanding of staff budgets, and a simplification of the planning process and the elimination of separate accounts.

Various methods were used in developing the tool, such as open expert interview, quantitative questionnaire interview, peer learning and brainstorming workshops. More important than the methods was the motivated work community for whose needs the tool was designed. Development was committed to from top management as the principals and deputy principals of the various high schools. Involving all relevant stakeholders was the key to the success of the development.

As a result, an Excel-based resource planning tool was implemented, which can easily be further developed in the future. In addition to the tool itself, the participants in the development increased their understanding of the whole process and the information it needed and produced, which was one of the goals set for the project. Involving many people in the definition of a resource planning tool already in the development phase created a good knowledge base for the organization to further develop the tool.

KEYWORDS:

resources, appropriations, staff, public sector

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTOITUS	7
2.1 Taustaa	7
2.2 Tavoite	8
2.3 Etenemissuunnitelma	10
3 LÄHTÖKOHDAT	14
3.1 Käytössä oleva resurssisuunnittelupohja	14
3.2 Avoin asiantuntijahaastattelu	16
4 ALKUKARTOITUS	19
4.1 Määrällinen kyselyhaastattelu	19
4.2 Benchmarking	22
5 OSALLISTAMINEN	24
6 PIENRYHMÄTYÖSKENTELET JA TYÖKALUN MALLIN TYÖSTÖ	26
7 TYÖKALUN ESITTELY JA KÄYTTÖÖNOTTO	34
8 LOPUKSI	42
LÄHTEET	44

LIITTEET

Liite 1. Määrällinen kyselyhaastattelu -lomake.

KUVAT

Kuva 1. Ohjeellinen kunnan talousarvion ja -suunnitelman valmistelu- ja hyväksymisprosessi (mukaihen Kuntaliitto 2011, s. 61).	8
Kuva 2. Toimialoilla ja palvelualueilla tapahtuvan talousarvion ja taloussuunnittelun valmistelun sijoittuminen kunnan prosessissa.	9

Kuva 3. Kehittämistyön etenemissuunnitelma.	10
Kuva 4. Keskeiset toimijaryhmät ja toimintaympäristö.	11
Kuva 5. Kehittämistyön vaihe: Lähtökohdat.	14
Kuva 6. Lukiokoulutuksen resurssisuunnittelun peruselementit.	15
Kuva 7. Lukiokoulutuksen resurssisuunnittelun mallitaulukko.	16
Kuva 8. Kehittämistyön vaihe: Alkukartoitus.	19
Kuva 9. Perusopetuksen resurssijaon peruselementit.	23
Kuva 10. Kehittämistyön vaihe: Osallistaminen.	24
Kuva 11. Kehittämistyön vaihe: Pienryhmätyöskentelyt ja työkalun mallin työstö.	26
Kuva 12. Mallin työstö ideointipalaverissa.	28
Kuva 13. Malli 1.	29
Kuva 14. Mallin 1 työstö ideointipalaverissa.	30
Kuva 15. Malli 2.	31
Kuva 16. Mallin 2 työstö työpajassa.	32
Kuva 17. Mallin kehittyminen käyttöön otettavaksi työkaluksi.	33
Kuva 18. Kehittämistyön vaihe: Kehittämistyön esittely ja käyttöönotto.	34
Kuva 19. Resurssisuunnittelutyökalu, Simulointi.	35
Kuva 20. Resurssisuunnittelutyökalu, Koonti.	36
Kuva 21. Resurssisuunnittelutyökalu, Hallinto_sivukulut.	37
Kuva 22. Resurssisuunnittelutyökalu, Kohdennetut kurssit.	38
Kuva 23. Resurssisuunnittelutyökalu, Tilijaottelu_lukioittain.	39
Kuva 24. Resurssisuunnittelutyökalu, Euro_muutokset.	40

1 JOHDANTO

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää kohtuullisen pienin resurssein lukiokoulutuksen henkilöresurssien talousarviomäärärahojen suunnittelua ja jakamista lukioittain. Tavoitteena oli saada kohdennettua rajalliset voimavarat oikeudenmukaisesti, kustannustehokkaasti ja mahdollisimman vaikuttavasti. Tarkoituksena oli myös tuoda prosessiin ymmärrystä ja avoimuutta kautta linjan.

Kehittämiseen oli tarkoitus osallistaa keskeiset lukiokoulutuksen toimijat, jotta mahdollisimman moni näkökulma tulisi huomioitua ja osallistujien ymmärrys prosessista lisääntyisi jo kehittämisen aikana. Tällöin kehittämisen aikaansaannoksen on helpompi jatkaa elämäänsä ja kehittymistään keskeisten toimijoiden työarjessa.

Kehittämistyön avulla lukiokoulutukseen luotiin työkalu, jonka avulla on mahdollista simuloida lukiokoulutuksen henkilöstömäärärahoja sekä jakaa rahat lukioittain. Työkalusta pyrittiin saamaan mahdollisimman helppokäyttöinen ja avoin. Työkalun avulla päästään eroon monista erillisistä laskentaprosesseista

Kehittämiseen käytettiin erilaisia kehittämismetodeja: avointa asiantuntijahaastattelua, määrällistä kyselyhaastattelua, vertaisoppimista eli benchmarkingia ja ideointityöpajoja. Näillä metodeilla pyrittiin osallistamaan ja saamaan mahdollisimman monipuolinen työkalu, jota on mahdollista jatkossakin jatkuvasti kehittää.

Alusta alkaen kehittämistyön haasteena oli tietopohjan löytäminen julkisen sektorin henkilöresurssisuunnitteluun. Työvuorosuunnitteluun ja esimerkiksi henkilömitoitukseen on tarjolla erilaista aineistoa, mutta tämän kehittämistyön näkökulmasta se on vasta seuraava prosessi, jota lähdetään tekemään tämän vaiheen jälkeen.

Tämän raportin runko noudattelee kehittämistyön prosessia. Alussa kuvataan kehittämistyön taustat ja lähtökohdat. Alkukartoituksen ja osallistamisen jälkeen kuvataan pienryhmätyöskentely sekä työkalun mallinnus. Tämän jälkeen kuvataan työkalun esittely ja sen käyttöönotto. Lopuksi arvioidaan koko prosessia eli työkalun kehittämisprosessia, sen onnistumista ja jatkokehitystä.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTOITUS

2.1 Taustaa

Turun kaupungilla on suomenkielisen lukiokoulutuksen henkilöresurssisuunnitteluun (myöhemmin resurssisuunnittelu) talousarviota varten Excel -taulukko. Resurssisuunnittelulla tehdään lukiokoulutuksen henkilöstömäärärahojen budjetointi lukioittain tulevaa talousarviokautta varten. Resursseja ja rahaa jaetaan erinäisin sovituin perustein kaupungin eri suomenkielisille lukioille. Resurssisuunnittelun pohja on ollut käytössä useita vuosia ja osa siinä käytössä olevista perusteista kaipaisivat avausta ja uudistusta. Käytössä oleva taulukko on vaikeaselkoinen, joten muiden sitä katsovien on vaikea sanoa tarkkaan millä perusteella rahat on jaettu lukioittain.

Resurssisuunnittelulla suunnitellaan ja jaetaan talousarviovuodelle henkilöstömääräraha. Tämän jaon jälkeen, lukiot lähtevät suunnittelemaan lukujärjestyksiään saamansa määrärahan puitteissa. Resurssisuunnittelusta viedään erillislaskennan kautta myös kaupungin talousjärjestelmään sen tuottamat luvut. Itse talousjärjestelmä ei taivu tämän tyyppiseen suunnittelu ja jakotyöhön. Lukuja on siis työstettävä ennen talousjärjestelmään viemistä.

Nykyinen resurssisuunnittelu on tehty Excel -ohjelmassa ja myös tämän kehittämisen pohjana pidetään myös sama ohjelma. Excel on ohjelmana koko henkilöstön käytettävissä, joten se ei vaadi erillislisenssejä (eikä aiheuta lisäkustannuksia). Excelin luetaan niin sanotuksi perusohjelmaksi, johon oletetaan toimistotyötä tekevilla olevan perusosaamista jollain tasolla. Turun kaupunki kouluttaa tarvittaessa perusohjelmien käyttöön, joten koulutusta on saatavilla.

Kehittämistyössä on otettava huomioon muun muassa Turun kaupungin talousarvion suunnittelua koskevat ohjeet, Turun kaupungin talouden vuosikello, Opetus- ja kulttuuriministeriön järjestämislupapäätökset, Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämät valtionosuudet sekä yleiset tietoturva- ja tietosuojasiat.

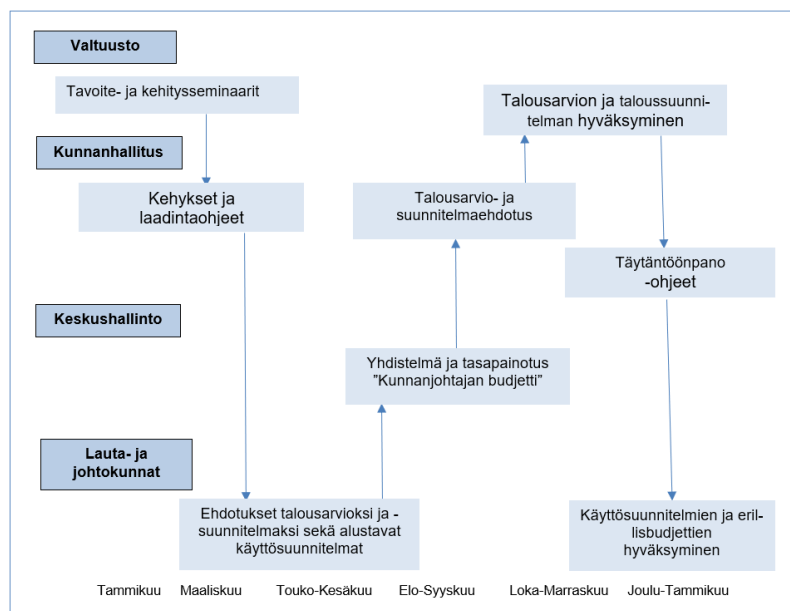
Kehittämiseen kohdistuvia tiedostettuja haasteita ovat muun muassa lukuvuoden ja talousarviovuoden eri jaksotus, kaupungilla parasta aikaa menossa oleva talousjärjestelmän vaihtaminen sekä koronaviruksen (COVID -19) tuomat mahdolliset nopeat toiminnan muutokset, jotka vaikuttavat kehittämisen resurssointiin.

2.2 Tavoite

Kunnilla ja kaupungeilla on tärkeä rooli julkisena toimijana. Toimintakenttä on laaja ja alati muuttuva toimintaympäristö tuo väistämättä muutoksia niiden tehtäviin ja palveluihin. Muuttuvassa toimintaympäristössä kuntien ja kaupunkien tulee entistä enemmän keskittyä hahmottamaan ydintehtäviään, rooliaan ja asemaansa. Hahmottamisen pohjana tulee olla tietoon perustuva johtaminen ja kehittäminen. Käytettävissä olevat rajalliset ja jatkossa mahdollisesti vieläkin rajallisemmat voimavarat tulisi kohdentaa oikeudenmukaisesti, kustannustehokkaasti ja mahdollisimman vaikuttavasti.

Kuntien ja kaupunkien toimintaa ohjaavat monet eri tahot, jotka pitää ottaa huomioon niin päätöksen teossa, kuin niiden valmisteluissa.

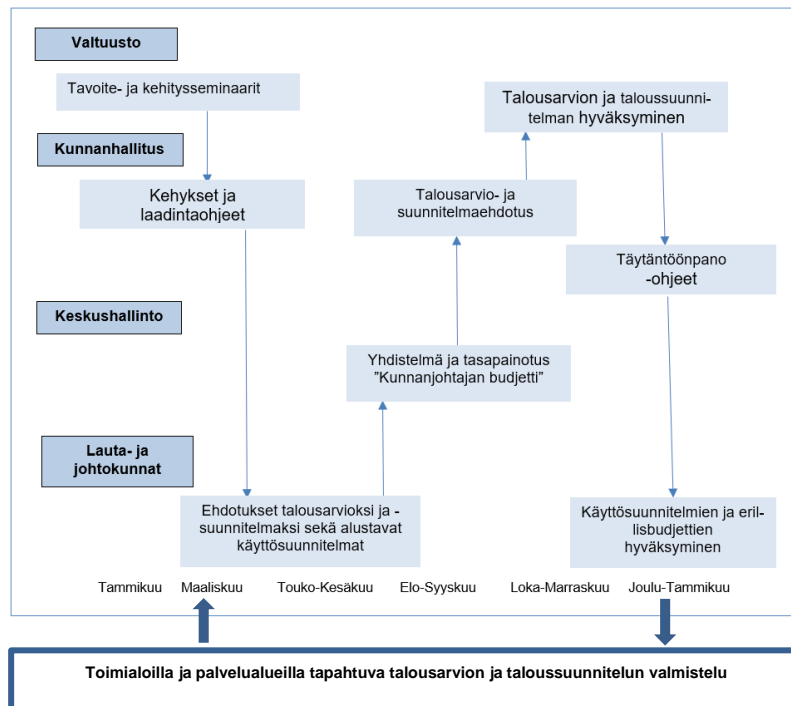
Kunnan talousarvion ja taloussuunnitelman valmistelu ja hyväksyminen tapahtuu vuosittain tietyn prosessin mukaisesti. Kuvassa 1 on ohjeellisesti kuvattu kyseessä oleva prosessi ja miten se eri osiot sijoittuvat kalenterivuoden eri ajankohdille. Tähän prosessiin osallistuvat kunnan toimielimet, viranhaltijat ja tulosvastuulliset työntekijät. (Kuntaliitto 2011, 61.)



Kuva 1. Ohjeellinen kunnan talousarvion ja -suunnitelman valmistelu- ja hyväksymisprosessi (mukailien Kuntaliitto 2011, 61).

Lukiokoulutuksen resurssisuunnittelu sijoittuu kunnan talousarvion ja taloussuunnittelun valmistelu ja hyväksymisprosessissa kuvan 2 osoittamaan kohtaan. Sen on tarkoitus olla työkalu, jolla voidaan sujuvoittaa toimialalla ja palvelualueella lukiokoulutuksen resurssisuunnittelua. Resurssisuunnittelutyökalulta toivotaan:

1. Simulointimahdollisuutta, toiminnan ja toimintaympäristön muutoksien tuomaa rahallista vaikutusta resurssisuunnitteluun
2. Läpinäkyvyyden ja ymmärryksen tuomista henkilöstömenojen talousarviomäärärahoihin lukiokohtaisesti
3. Resurssisuunnittelun yksinkertaistamista ja monista erillislaskennoista pois pääsemistä

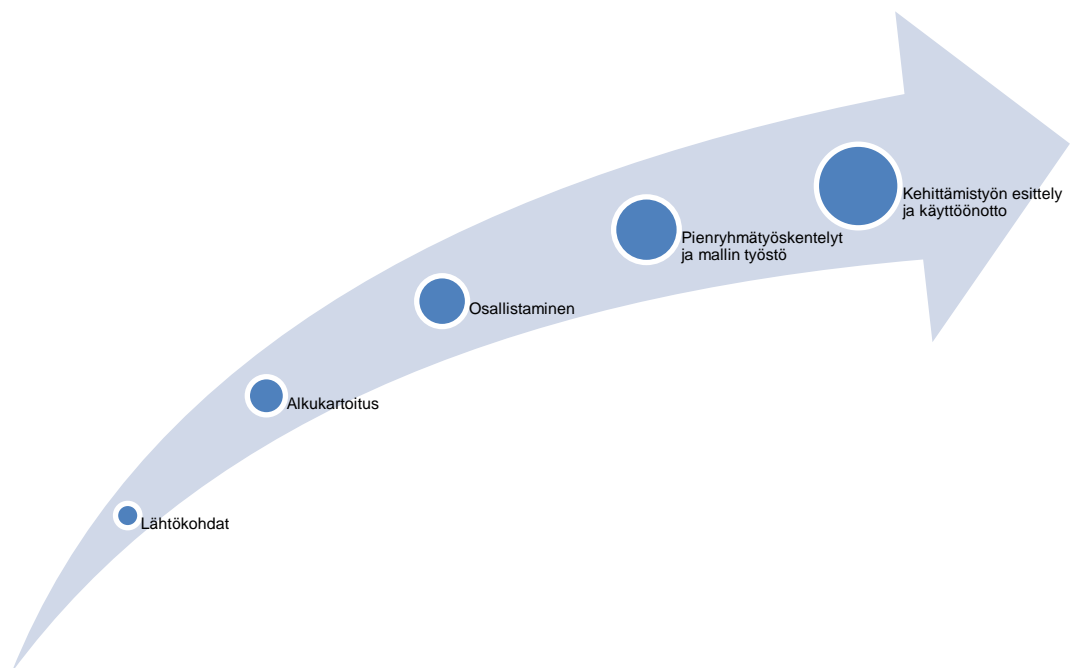


Kuva 2. Toimialoilla ja palvelualueilla tapahtuvan talousarvion ja taloussuunnittelun valmistelun sijoittuminen kunnan prosessissa.

2.3 Etenemissuunnitelma

Kehittämistyön etenemissuunnitelma oli karkealla tasolla seuraava (kuva 3):

- Lähtökohdat: Nykytilan kuvaus ja suuntaviivat kehittämiselle.
- Alkukartoitus: Nykytilan tuntemuksen, osallisuuden arviointi ja toisilta oppiminen.
- Osallistaminen: Lähtökohtien ja alkukartoituksen pohjalta kehittämiseen osallistaminen.
- Pienryhmätyöskentelyt ja työkalun mallin työstö: Osallistamisen myötä valitut keskeiset resurssit kehittävät mallia ja mallia työstetään tapaamisten välillä. Tapaamisia ja mallin iteraatioita otetaan tarvittava määrä.
- Kehittämistyön esittely ja käyttöönotto: Työkalu esitellään laajemmalle toimijajoukolle ja se otetaan käyttöön.



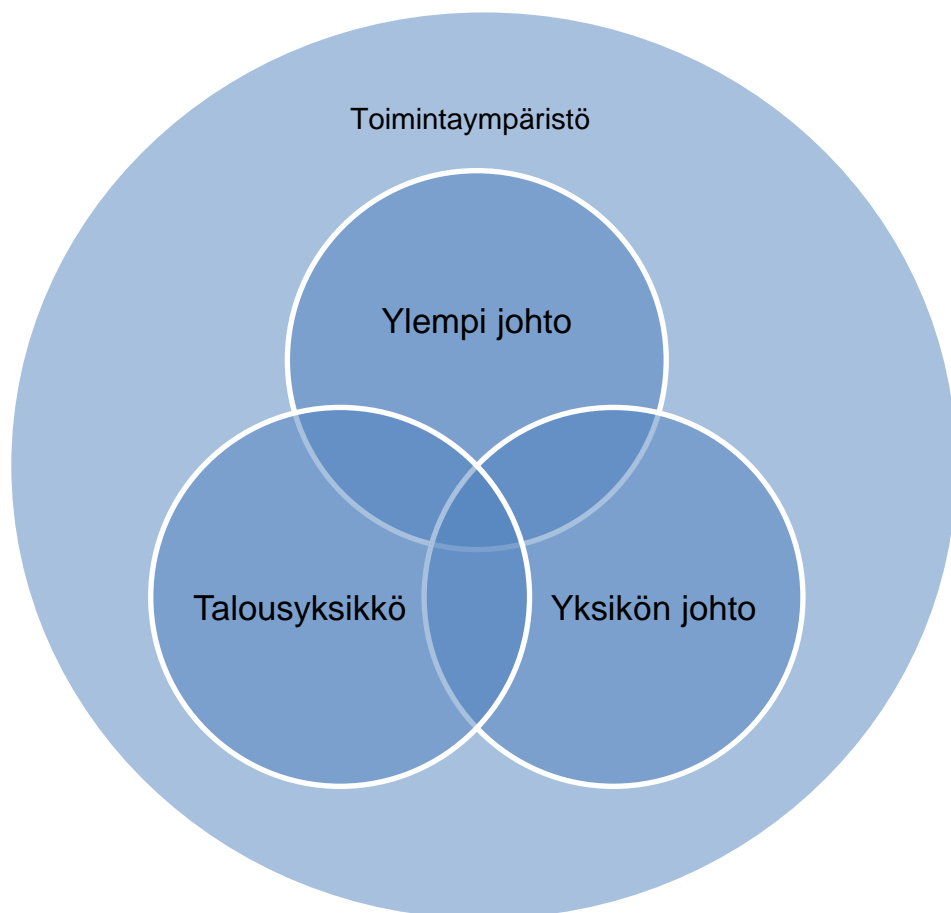
Kuva 3. Kehittämistyön etenemissuunnitelma.

Kehittämistyön edetessä kyseessä olevan toiminnan ymmärrys ja sen vaikuttavuuden moniulotteisuuden ymmärryksen lisääntyminen tuo toivottavasti myös jatkossa malliin lisää elementtejä. Työn ei ole tarkoitus tuoda staattista tulosta, vaan kehittynyt ja helposti jatkokehittettävä malli toimintaan.

Keskeiset toimijaryhmät

Kehittämisessä on äärimmäisen tärkeää huomioida joka vaiheessa kaikki keskeiset toimijaryhmät (kuva 4): ylempi johto, yksikön johto ja talousyksikkö. Näin saadaan mahdollisimman tehokkaasti, avoimesti ja ymmärrettävästi tuotettua kaikille tahoille resurssisuunnittelusta ja -jaosta tarvittava tieto. Samalla lisätään myös ymmärrystä eri tahojen työvaiheista sekä niihin vaikuttavista ja tarvittavista tiedoista.

Nykymuotoinen prosessi ei ole kyennyt huomioimaan kaikkia toimijoita prosessin eri vaiheissa tai prosessit ovat voineet olla toisistaan irrallaan. Tällöin toimijoilla ei ole ollut tarvittavaa kokonaisnäkemyä omasta roolistaan prosessissa ja se on pahimmillaan lisännyt tarpeettomasti erilaisia työvaiheita.



Kuva 4. Keskeiset toimijaryhmät ja toimintaympäristö.

Oma tausta

Oma taustani ja osaamiseni antavat hyvät edellytykset kehittämistyölle. Monipuolisen työkokemukseni avulla pääsen helposti sisälle lukiokoulutuksen henkilöstöresursoinnin kriittisiin kohtiin sekä pystyn antamaan lukion henkilökunnalle tarvittavia ajatusmalleja ja ehdotuksia uuden työkalun luomiseksi henkilöstöresursointiin. Olen ollut Turun kaupungilla töissä eri tehtävissä yli 20 -vuotta. Suurimman osan ajasta olen toiminut nykyisen sivistystoimialan toimintojen parissa. Ennen kaikkea tunnen talouden, oppilashallinnon ja tietopalvelun. Olen ollut myös 1,5 vuotta kaupunkitasoisissa tehtävissä konsernihallinnossa Strategisen HR:n puolella HR controllerina. Näin ollen oppilaat, rahat, henkilöt, hierarkiat ja toiminnan vuosikellot ovat tulleet tutuiksi.

Toimintaympäristön myötä huomioitavat asiat

Kehittämistyössä on huomioitava keskeisten toimijaryhmien lisäksi myös toimintaympäristö, joka asettaa vaateita tai asioita, joita tulisi ottaa kehittämisessä huomioon.

Lähtökohtaisesti huomioon on otettava muun muassa Turun kaupungin talousarvion suunnittelua koskevat ohjeet, Turun kaupungin talouden vuosikello, Opetus- ja kulttuuriministeriön järjestämislupapäätökset, Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämät valtionosuudet sekä yleiset tietoturva- ja tietosuojasiat. Kaupungin talousarvion suunnittelua koskevissa ohjeissa otetaan esimerkiksi kantaa siihen millä prosenttiluvuilla palkkojen sivukulut budjetoidaan/suunnitellaan tulevalle talousarviovuodelle ja onko tiedossa olevien työehtosopimusten muutoksia, jotka vaikuttavat henkilöstökulusuunnitteluun.

Esimerkiksi talousarvion ja sopimusten laadintaohjeessa 2021 palkkojen sivukuluista annetaan ohje: Sosiaalivakuutusmaksut 3,97% ja työnantajan palkkaperusteinen KuEL eläkemaksu 16,85% (Turun kaupunki 2020).

Opetus- ja kulttuuriministeriö säätelee lukiokoulutusta ja sen rahoitusta tarkalla tavalla. Resurssisuunnittelussa tulee ottaa huomioon esimerkiksi valtionosuuksien laskennalliset perusteet, joista löytyy Opetushallituksen raportointisivustoilta tietoa. Esimerkiksi Turun kaupungin lukioiden valtionosuusperuste oli vuonna 2019 5.550 €/opiskelija (OPH 2020). Hyvää pohjaa suunnittelulle antaa myös Opetushallituksen lukiokoulutuksen toi-

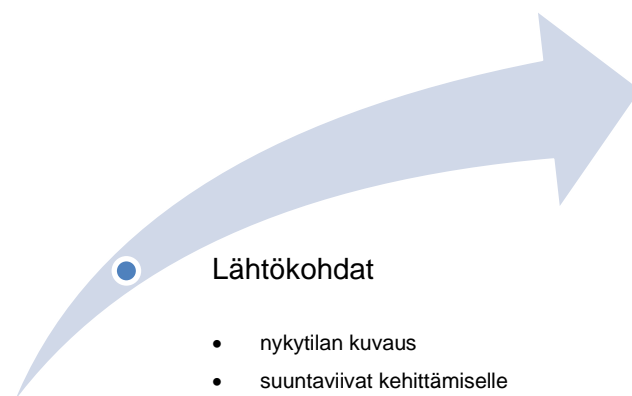
minnan tunnuslukujen ja yksikkökustannusten aikasarjaraportti, josta voi katsoa kustannusten kehitystä lähivuosina. Esimerkiksi palkkausmenot vuonna 2019 olivat 4.420 €/opiskelija (OPH 2020).

Yleisten tietosuoja-asioiden osalta ensiarvoisen tärkeäksi katsotaan, että resurssointia henkilöittäin tulee välttää. Jaosta on tarkoitus tehdä avoimempaa, joten jakoperusteet eivät saa olla yksilöitävissä. EU:n tietosuoja-asetukset ovat tiukkoja henkilötietojen käsittelyssä siitä, mitä tietoja saa käyttää ja mitkä kaikkia asiat lasketaan henkilötiedoiksi.

EU:n tietosuoja-asetus on tullut voimaan keväällä 2018. Siitä käytettävä lyhenne on GDPR, joka tulee sanoista General Data Protection Regulation. Se on henkilötietojen käsittelyä sääntelevä laki, jonka tarkoitus on antaa parempi suoja henkilötiedoille ja antaa henkilöille enemmän keinoja hallita omien tietojen käsittelyä. Henkilötiedoiksi lasketaan nimen lisäksi esimerkiksi sähköpostiosoite ja henkilökortin numero. (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2020.)

3 LÄHTÖKOHDAT

Kehittämistyön lähtökohdat -vaiheessa (kuva 5) kartoitettiin nykytila ja saatiin suuntaviivat kehittämiselle. Ylemmän johdon (lukiokoulutuksen palvelualuejohtajan ja sivistystoimialan talouspäällikön) kanssa käytiin läpi olemassa oleva resurssisuunnittelupohja, sen tuottama tulos ja käyttöprosessi. Avoimen asiantuntijahaastattelun avulla selvitettiin kehitettävän työkalun vähimmäisvaatimuksia ja toivottavia ominaisuuksia.



Kuva 5. Kehittämistyön vaihe: Lähtökohdat.

3.1 Käytössä oleva resurssisuunnittelupohja

Käytössä olevassa resurssisuunnittelupohjassa on otettu huomioon useita peruselementtejä (kuva 6), jotka vaikuttavat jaettavan määrärahan suuruuteen. Pohja tuottaa tuloksena lukiokohtaisen henkilöstöresursseihin kohdistuvan henkilöstökulumäärärahan talousarviovuodeksi. Siinä ei siis oteta kantaa opettaja- tai kurssimääriin, vaan annetaan toimintaraami rehtorille. Pohjassa on huomioitu muun muassa lukion koko (oppilasmäärä), opettajien ikärakenne (vaikuttaa palkan suuruuteen huomattavasti) ja Opetus- ja kulttuuriministeriön tietyille lukioille myönnetty erityistehtävä (vaikuttaa saatavaan valtionosuusrahoitukseen). Erityisopettajat, rehtorit, apulaisrehtorit ja koulusihteerit on resursoitu henkilöittäin.

Lukioita 6	Erityistehtävän saaneet lukiot 4	Opiskelijamäärällise sti kiintiöityä toimintaa	Lukion kokoluokan mukaan tuleva perusresurssi	Erillisresurssoituja aineita
Vaatii erillislaskentoja	Resurssoidaan opetus ja hallinto	Jaetaan euroja	Tehdään talousarviovuodeksi	Laskettu vertailuvuodet
Opettajien ikä rakenne koulukohtaisesti	Sijaiset % osuudella	Hallinnon henkilöstö henkilöittäin	Luontaisetulaskenta	Ei avoin

Kuva 6. Lukiokoulutuksen resurssisuunnittelun peruselementit.

Pohjaa ylläpitää talousyksikössä talousasiantuntija, joka käy pohjan aina läpi ylemmän johdon kanssa (palvelualuejohtaja ja taluspäällikkö). Pohjaa ei käytetä määrärahan suunnitteluun tai tarvittavan rahamäärän simulointiin. Näitä laskentoja tehdään erillisillä laskentapohjilla, joissa ei ole säännönmukaista mallia. Resurssisuunnittelupohjalla jaetaan siis vain saatu määräraha lukioittain. Pohjaa varten kysytään muun muassa henkilöstöyksiköstä opettajien ikärakennetta kouluittain ja palkkoja henkilöittäin. Talousyksikön talousasiantuntija täydentää taulukkoa henkilöstösivukuluprosenteilla ja mahdollisilla muilla tiedoilla sekä tekee vertailulaskelman loppusummista kuluvaan vuoteen.

Pohja on monisivuinen Excel -taulukko (kuva7), joka on varmasti palvellut tehtävässään kohtuudella tähän asti. Henkilöstövaihdosten myötä pohjan sisäistäminen sekä kertomien ja jakoperusteiden mieltäminen on ollut haasteellista. Pohja ei myöskään tuota suoraan tarvittavia tietoja varsinaiseen talousjärjestelmään viemistä varten, vaan sitä varten on tehty erillinen laskentapohja, jossa ei ole säännönmukaista mallia.

Koulu	lukion kokoluokka	höstömeno	höstömeno	höstömeno	höstömeno	höstömeno	höstömeno	höstömeno	höstömeno	höstömeno	höstömeno	höstömeno	höstömeno	kurssit	Tp-2016	Ta-2017
		lukion perusraha yht.	ylli 15 v. paiv. opett. osuus %	opett. ikarak. €/opp.	opett. ikarak.	sijaiset 1,8 % perus-rahasta	erityis-tehtävän saaneet lukiot	kieli-ym muut ryhmät ikm	kieli-ym muut ryhmät	höstömeno siirto Urheilulaakeman budjetin	L-edun henk.m	ydin-palvelu yhteensä				
Luostarivuoren lukio		0		0	0	0			0				0	#JAKO/01		
Puolalanmäen lukio		0		0	0	0			0				0	#JAKO/01		
Turun klassillinen lukio		0		0	0	0			0				0	#JAKO/01		
Turun Lyseon lukio		0		0	0	0			0				0	#JAKO/01		
Turun Suomal. Yhteisk. lukio		0		0	0	0			0				0	#JAKO/01		
Kerttuin lukio		0		0	0	0			0				0	#JAKO/01		
Yhteensä	0	0		0	0	0		0	0	0	0	0	0	#JAKO/01	0	0
										kurssin hinta	0					
Yksikkökustannukset																
€ / opiskelija (alle 350)																
€ / opiskelija (alle 350-500)																
€ / opiskelija (500 - 600)																
€ / opiskelija (yli 600)																
Kieletyrimät € /kurssi:																
Paivälukiot																
		höstömeno	muu meno	höstömeno												
		lukion kokoluokka	hallinto (rehtorit, kouluositt)	L-edun alv. lomapalkkavelka												
Koulu																
Luostarivuoren lukio	0															
Puolalanmäen lukio	0															
Turun klassillinen lukio	0															
Turun Lyseon lukio	0															
Turun Suomal. Yhteisk. lukio	0															
Kerttuin lukio	0															
Yhteensä	0	0	0	0												

Kuva 7. Lukiokoulutuksen resurssisuunnittelun mallitaulukko.

Resurssisuunnittelupohja on ollut yksi palanen talousarvion henkilöstömäärärahojen jakamisessa lukioille. Sitä ennen ja sen jälkeen on jouduttu tekemään vielä erillislaskentoja, jotka eivät ole olleet määrämuotoisia (aina samalla pohjalla tehtyjä). Resurssisuunnittelupohja on ollut vain muutaman henkilön työväline ja koko henkilöstöresurssisuunnittelun tulos on näkynyt vasta yksikön johdolle (lukioiden rehtoreille), siinä vaiheessa kun talousarviot on jaettu lukiokohtaisesti kaupungin talousjärjestelmään.

3.2 Avoin asiantuntijahaastattelu

Nykytilan kuvaukseen ja suuntaviivojen saamiseksi kehittämistyölle toteutin aluksi avoimen asiantuntijahaastattelun. Haastattelumuodon ja haastateltavat valitsin sillä perusteella, että kyseessä oleva toimeksianto lukiokoulutuksen resurssisuunnittelun kehittämisestä tuli haastateltavilta, lukiokoulutuksen palvelualuejohtajalta ja sivistystoimialan talouspäälliköltä. Heillä on asemansa puolesta asiantuntijuutta kehitettävään aiheeseen ja he edustavat myös tässä kehittämistyössä ylemmän tason johdon näkemystä.

Asiantuntijahaastattelussa asiantuntijoita haastatellaan tutkittavasta ilmiöstä tai prosessista ja niistä oletetaan saavan henkilöiden ammatillisten tehtävien mukanaan tuoma näkemys asiaan. Asiantuntijuus ei siis ole henkilön pysyvä ominaisuus tai kyky, vaan perustuu asemansa kautta tuotavaan näkemykseen. Haastattelijan on näin ollen tärkeä tunnistaa tutkimusaiheensa kannalta olennaiset asiantuntijuudet ja keskeiset toimijat.

Haastattelijan tulee myös erityisen hyvin valmistautua ja tehdä pohjatyöt. Asiantuntija-haastattelut perustuvat usein räätälöityihin kysymyksiin, jotka muovautuvat tutkimuksen edetessä. Haastattelutilanteet ovat vuorovaikutustilanteita ja näin ollen haastattelijan on tärkeä osata lukea tilannetta ja muokata omaa toimintaansa ja rooliaansa haastattelutilanteissa, jotta haastattelut palvelisivat mahdollisimman hyvin tutkimusaihetta. (Hyvärinen ym. 2017, 229-230.)

Haastattelun toteutettiin elokuussa 2020 haastateltavien työympäristössä. Haastattelussa oli pyrkimys saada esille resurssisuunnittelun minimivaatimukset ylempään johdon näkökulmasta. Resurssisuunnittelun on jatkossa tarkoitus palvelulla niin ylempää johtoa, yksikön johtoa, kuin talousyksikköä. Keskusteluissa nousikin hyvin esille sekä tiettyjä vähimmäisvaatimuksia, joita kehittämisessä tulee ottaa huomioon, että asioita, joita olisi hyvä saada mukaan.

Avoin haastattelu on haastateltavan ja haastattelijan avoin keskustelu tutkimusaiheesta. Haastattelijan rooli ei korostu vaan tarkoitus on, että molemmat osapuolet osallistuvat aktiivisesti ja tasavertaisesti siihen. Haastattelu voi olla muodollinen tai epämuodollinen, sen käyttötarkoituksen mukaan. Haastattelun tarkoitus voi olla pohjatyön tekeminen tai esimerkiksi voidaan tutkia jonkin ilmiön merkitystä haastatteluun osallistuvilla. (Ojasalo ym. 2020, 108-109.)

Vähimmäisvaatimuksiin muun muassa keskustelussa nostettuja asioita olivat tietosuoja, pohjan dokumentointi ja eri suunnitteluvuosien tunnuslukujen vertailtavuus. Tietosuoja pitää saattaa korkeammalle tasolle, kun pohjasta on tulossa useamman ihmisen työkalu. Niin ikään pohjan dokumentointi tuo läpinäkyvyyttä ja käytettävyyttä useammalle käyttäjälle. Suunnitteluvuosien tunnuslukujen vertailtavuus tuo heti tietoa mihin suuntaan ollaan menossa ja sen pohjalta pystytään tunnistamaan mahdolliset toiminnan tuomat muutokset.

Hyvä saada mukaan osiossa keskustelussa tuli esiin muun muassa kaupungin talouden vuosikellon parempi huomioiminen, kesken vuotta tapahtuvien muutosten näkyminen selkeästi pohjassa ja ennakointi. Nämä kaikki edellä mainitut nivoutuvat tiiviisti myös yhteen. Kaupungin talouden vuosikello määrittelee esimerkiksi, milloin tulee tehdä suunnittelua, ennakointiä ja kertoo myös missä kohtaa vuotta voidaan talousarvion määrärahoja muuttaa (vähentää tai lisätä).

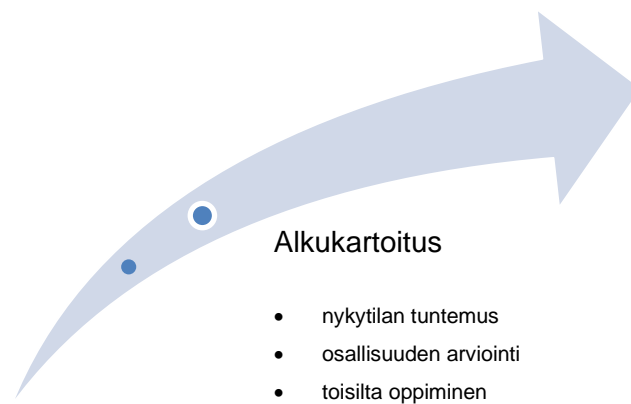
Haastattelussa nousi esille, että on tärkeää saada yksiköiden johto (lukioiden rehtorit ja apulaisrehtorit) mukaan kehittämiseen, jotta saadaan lisää ymmärrystä ja osallisuuden

tunnetta. Rehtorit ja apulaisrehtorit osallistamalla saadaan jokaisen näkemys kuulluksi, vaikka kaikkia näkemyksiä ei varsinaisessa lopullisessa tuotoksessa olisi voitu huomioida. Samalla lisätään ymmärrystä, miksi kaikki ehdotukset eivät soveltuneet käyttöön. Osallistamalla yksiköiden johto kehitykseen, saadaan myös tuettua uutta toimintamallia, sekä mahdollisesta myös negatiiviset keskustelut oikeissa foorumeissa.

On hyvä, ettei takanapäin kuultua valitusta toistuvasti pelkästään ohiteta, vaan se nostetaan esiin. Näin luodaan toimintamalli, jossa jokaisen näkemys ansaitsee tulla esiin ja on myös velvoitettu tulemaan esiin yhteisissä tilanteissa. Niin kauan kuin takanapäin urputtamista vain ihmetellään myös takanapäin, tuetaan ja vahvistetaan mallia, jossa osa porukasta sanoo sanottavansa aina asian käsittelyyn varattujen tilanteiden ulkopuolella (Mattila 2007, 107).

4 ALKUKARTOITUS

Kehittämistyön alkukartoitus (kuva 8) vaiheessa kartoitettiin nykytilan tuntemus ja osallisuuden arviointi kehittämiseksi sekä mahdollisuus toisilta oppimiseen. Kyselyhaastattelulla kartoitettiin kuinka paljon yksikön johdolla (lukion rehtoreilla ja apulaisrehtoreilla) on tietämystä nykytilasta ja ovatko he halukkaita lähtemään mukaan kehittämään resurssisuunnittelua. Toisilta oppimiseen mahdollisuuteen käytettiin benchmarking ajatusta ja kohteena oli perusopetuksen resurssisuunnittelu.



Kuva 8. Kehittämistyön vaihe: Alkukartoitus.

4.1 Määrällinen kyselyhaastattelu

Päädyin määrälliseen kyselyhaastatteluun tässä tapauksessa siksi, että kokonaistilanteen hahmottamiseksi tarvittiin lyhyt alkukartoitus. Kerätyn tiedon varassa oli helpompaa aloittaa keskustelu rehtoreiden ja apulaisrehtoreiden kanssa tilanteen kehittämiseksi. Kyselyhaastattelu toteutettiin lyhyenä, koska kokemuksen mukaan rehtoreilla ja apulaisrehtoreilla on työpäivän aikana todella paljon nopeaa reagointia vaativia työtehtäviä. Kyselyhaastattelu toteutettiin sähköisesti Webropol kyselyohjelmistoa käyttäen, jolloin jokainen saa vastattua siihen itselleen sopivana ajankohtana. Saatekirjeessä kerrottiin, että kysely sisältää vain viisi kysymystä ja vie aikaa enintään puoli minuuttia. Tällöin oli parempi mahdollisuus saada enemmän vastauksia ja sitä kautta haluamaansa tietoa. Kyselyn ajankohta oli myös mietitty tarkoin sijoittumaan heti ylioppilaskirjoitusten jälkeiseen aikaan, jolloin työruuhkahuippu on lukioiden osalta ohi. Kyselyn kohdistuessa vain

suomenkielisen lukiokoulutuksen palvelualueen rehtoreille ja apulaisrehtoreille, näin olen ei katsottu tarpeelliseksi tehdä kyselystä kieliversioita.

Määrällisessä kyselyhaastattelussa ollaan kiinnostuneita koko aineiston tuottamasta tuloksesta, yksittäisellä vastauksella ei näin ollen ole tässä haastattelumuodossa niin paljon painoarvoa. Ollaan siis enemmänkin kiinnostuneita koko aineiston jakautumisesta tiettyihin kategorioihin. (Flower & Mangione 1990, 12.)

Pohdin kysymyksiä siten, että saisin niiden avulla mahdollisimman hyvän kuvan henkilöiden pohjatiedoista ja toiveista tulevaisuuden resurssisuunnittelulle. Kysely ei saanut missään tapauksessa sisältää kovin montaa kysymystä, jotta mahdollisimman moni melko pienestä vastaajajoukosta vastaisi. Vastaajajoukkoon kuuluivat Turun kaupungin suomenkielisten lukioden rehtorit ja apulaisrehtorit, joita oli saamani listan mukaa kaksitoista. Pienen vastaajajoukon takia, kysymykset piti miettiä tavalla, josta yksilöä ei pysty erottamaan. Kysely toteutettiin Webropol -kyselyohjelman anonyymillä kyselyllä, jotta vastaajaa ei pystytä mitenkään tunnistamaan (julkinen vastauslinkki). Kaikkiin kysymyksiin annettiin valmiit vastausvaihtoehdot, joista voi kysymyksen mukaan valita yhden tai useamman vaihtoehdon.

Kyselyhaastatteluun lähdetessä on mietittävä seuraavia osa-alueita: lomakkeen suunnittelu, haastatteluun valmistautuminen ja koehaastattelu. Lomakkeen suunnittelussa tulee ottaa huomioon muun muassa rakenne, pituus, helppolukuisuus, kysymysten yksiselitteisyys, vastausvaihtoehdot (joissa tulee huomioida, että sulkevat toinen toisensa pois), kysymystyyppit (monivalinta-, avo- vai sekamuotoisia kysymyksiä) sekä kielivaatimukset (millä kielellä kysymykset tulee esittää). Haastatteluun valmistautumisessa tulee taas ottaa huomioon muun muassa mikä on helpoin tapa toteuttaa ja saada kohderyhmä tavoitetuksi, toteutetaanko henkilökohtaisella tapaamisella vai tietotekniikan keinoin ja mikä on paras ajankohta haastattelun tekemiseksi. Koehaastattelulla pyritään selvittämään kysymysten kattavuus, turhat kysymykset, kysymysten mittaavuus (mittaavatko oikeaa asiaa), kysymysten ymmärrettävyys ja onko toteutustapa sopiva. (Hyvärinen ym. 2017, 91-92.)

Loin kyselyn Webropol -kyselyohjelmistolla (Liite 1), laitoin kyselyn ja tekemäni saatekirjeen kehittämistehtävän toimeksi antaneille henkilöille kommentoitavaksi. Saatekirjeessä kerroin, kuka minä olen, millä asialla heitä lähestyn, suunnitelman tulevasta ja kyselyn linkin. Toimeksiantajan hyväksynnän jälkeen saate ja kysely lähtivät vielä koe-

haastatteluun yhdelle rehtorille ja yhdelle asiantuntijalle. Näin sain myös asiasta sen paremmin tietämättömän kommentin saatteen ja kysymysten ymmärrettävyyteen. Palvelualuejohtaja laitto postin sovitululle kohderyhmälle. Päädyimme aikaisemmissa tapaamisissa siihen, että on parempi, että esimies lähettää postin alaisilleen. Tällä menettelyllä varmistettiin, että vastaanottajat tiesivät, että asia koetaan johdon taholta tärkeäksi.

Määrällisen kyselyhaastattelun tulokset

Kysely lähetettiin 12 henkilölle, joista henkilövaihdosten myötä vastauksia odotettiin 10 henkilöltä. Vastauksia tuli kuudelta henkilöltä. Lyhyen ja ytimekkään kyselylomakkeen vuoksi odotukset vastaajamäärälle olivat suuremmat. Vastaukset antoivat kuitenkin suunnan, miten edetä ja näin ollen kysely tuotti tarkoituksenmukaisen tiedon.

Pohjatietokartoitus Turun suomenkielisten lukioiden määrärahan jaosta

1. Tiedättekö millä periaatteella palvelualueen talousmäärärajat jaetaan lukioittain talousarviovuodeksi?
Vastaukset: Kyllä 33,33 %, Osittain 66,67%, En 0%
2. Onko talousarvion jaossa mielestänne otettu huomioon lukuvuoden ja tilivuoden eri ajankohdat?
Vastaukset: Kyllä 0%, Osittain 33,34%, Ei 33,33%, En osaa sanoa 33,33%
3. Pitäisikö jakoperusteita/-periaatteita mielestänne avata enemmän?
Vastaukset: Kyllä 83,33%, Osittain 0%, Ei 16,67%, En osaa sanoa 0%
4. Pitäisikö mielestänne jonkun ammattiryhmän olla palvelualuejohtajan kanssa enemmän mukana suunnittelussa (saa valita useamman vaihtoehdon)?
Vastaukset: Rehtoreiden 100%, Apulaisrehtoreiden 16,67%, Jonkun muun. Minkä? 0%
5. Olisitteko itse valmis olemaan mukana suunnittelussa ja sen kehittämisessä?
Vastaukset: Kyllä 83,33%, En 16,67%, En osaa sanoa 0%

Vastaukset kertoivat, että nykyinen resurssinjakko ei ole kaikille aivan selvää. Tiedon jakaminen/avoimuus ja kehittämiseen mukaan ottaminen olisi vastaajien mielestä hyvä juttu. Suurin osa olisi itse valmis olemaan mukana suunnittelussa ja kehittämisessä, joka tuo hyvät lähtökohdat tälle kehittämistyölle nyt ja jatkossa.

4.2 Benchmarking

Olen ollut lähivuosina kehittämässä Turun kaupungin perusopetuksen henkilöresurssijakotaulukkoa (myöhemmin perusopetuksen resurssijako). Ajattelin heti tämän toimeksiannon saatuani hyödyntää siellä hyväksi havaittuja elementtejä myös lukiokoulutuksen puolella. Vaikka lukiokoulutus ei ole samojen lakien ja asetusten alaista toimintaa, on kuitenkin kyse saman organisaation opetustoiminnasta, joten sieltä voi saada jotain osia hyödynnettyä tai ajatusmaailmaa avarrettua. Jos ei voi samalla tavalla tehdä, niin voiko jotain osia käyttää soveltaen.

Benchmarking on menetelmä, jossa verrataan, tutkitaan ja pyritään oppimaan toisen yrityksen, toisen toimialan tai oman yrityksen toiselta yksiköltä hyviä ja toimivia käytänteitä. Menetelmän käyttäminen vaatii hyvän pohjatyön. Ensi alkuun pitää olla selkeä ja hyvin rajattu kohde, jolle lähdetään hakemaan verrokkikohdetta hyvin toimivasta tai menestyvästä toimijasta. Tämän jälkeen perehdytään huolellisesti, miten toinen toimija nämä asiat tekevät. Benchmarking ei ole suoraan kopioimista, vaan toisten toimijoiden toimintatapojen selvittämistä ja niiden mahdollista soveltamista omaan toimintaan. Menetelmä voi myös tuoda uusia ideoita ja lähestymistapoja kehitettäviin asioihin. (Ojasalo ym. 2020, 186.)

Perusopetuksen resurssointia on kehitelty lähivuosina tiiviisti ja sen kehittämistä jatketaan koko ajan, joten se soveltuu hyvin mielestäni benchmarking ajatukseen. Esimerkiksi voi ottaa mallia siitä, miten samassa resurssijaossa on huomioitu talousarviovuosi ja lukuvuosi, jotka ovat kalenterijaollisesti ihan eri asia. Pitää arvioida esimerkiksi, miten talousarviovuonna tehtävät muutokset saadaan huomioitua resurssinjaossa, miten kaupungin ohjeistukset voidaan huomioida ja miten pohjaan on luotu tarkistuspisteitä ja koonteja. Tärkeinä elementteinä pidän myös avoimuutta ja yksilöimättömyyttä. Pohjassa on huomioitu kaikki peruskoulut ja perusteet millä resurssinjakko on tehty. Pohja toimitetaan aina kaikille rehtoreille katsottavaksi ja kommentoitavaksi. Lopullinen versio ja jakoperusteet toimitetaan kaikille tiedoksi. Pohjassa on käytetty tehtäväkohtaisia keskipalkkoja, joten yksilöitävyys ei ole mahdollista.

Kävin kohta kohdalta läpi perusopetuksen resurssijakoa, mitä peruselementtejä (kuva 9) on huomioitu missäkin kohtaa sekä miten prosessi siellä toimii. Perusopetus on palvelualueena paljon isompi ja kouluja on huomattavasti enemmän. Rahoituksen perusteet ovat myös erilaiset. Löysin perusopetuksen mallista elementtejä, joita halusin esitellä

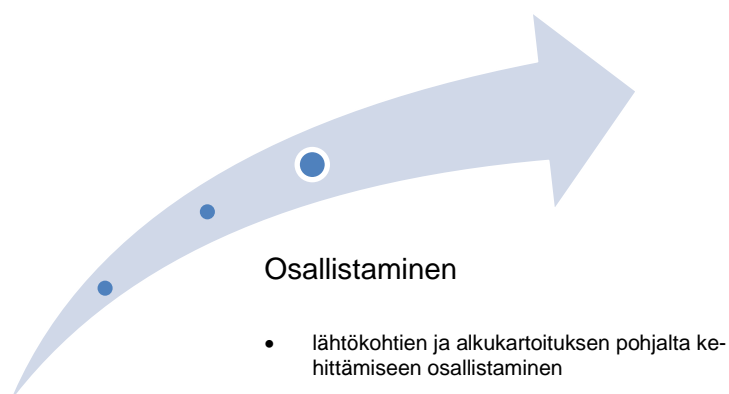
kehittämisryhmälle. Yhtenä huomionarvoisena kehittämis ehdotuksena on käyttää keskipalkka-ajattelua. Tällöin resurssien jako on nykyistä avoimempaa. Osa havainnoistani saattoi olla sellaisia, etteivät ne sovellu suoraan kopioitaviksi, mutta tarkoitus oli myös herätellä keskustelua ja toisin ajattelua. Ehdotukset eivät ole välttämättä suoria ratkaisuja, mutta niistä voidaan ottaa tarvittavia elementtejä ja jatkojalostaa lukion toimintaan sopiviksi. Suurin toiminnan tuntemus tulee kuitenkin kehittämisryhmästä ja sitä kautta saadaan suodatettua toimivimmat ratkaisut heille.



Kuva 9. Perusopetuksen resurssijaon peruselementit.

5 OSALLISTAMINEN

Kehittämistyön osallistaminen (kuva 10) vaiheessa oli tarkoituksena saada kaikki keskeiset toimijaryhmät (Ylempi johto, yksikön johto ja talousyksikkö) tietoisiksi kehittämisestä tarkemmin, herättää ajatuksia ja saada mukaan keskeiset toimijat.



Kuva 10. Kehittämistyön vaihe: Osallistaminen.

Ensimmäinen tapaaminen

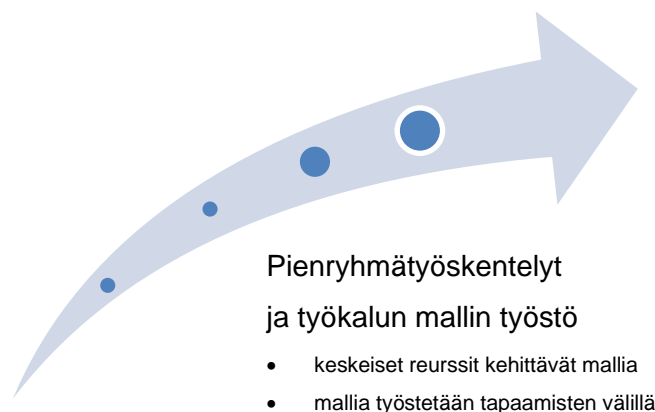
Varasin kehittämisryhmän tapaamisille (lukioiden rehtorit, apulaisrehtorit, palvelualuejohtaja ja talouspäällikkö) ajankohdat samalla kun he saivat saatekirjeen tulevasta kehittämisestä. Ennen tapaamista kävin läpi määrällisen kyselyhaastattelun vastaukset, jotta sain pohjatietoa tapaamiseen ja ymmärryksen siitä, millä tasolla asioita pitää heille avata. Olin jo saatekirjeessä ja kalenterivarauksissa maininnut, että ensimmäinen tapaaminen (etätapaaminen vallitsevan COVID -19 tilanteen vuoksi) on tunnin mittainen ja sen on tarkoitus olla aiheeseen herättelevä. Tapaamisessa käytiin läpi nykyinen resurssisuunnittelu ja benchmarking mielessä myös perusopetuksen resurssijakoa pintapuolisesti. Lopuksi jäi aikaa vielä vapaalle keskustelulle.

Toinen tapaaminen

Toisessa tapaamisessa, joka oli aikaisemmin jo varattu suunnitelman mukaan viikon kulluttua ensimmäisestä, oli tarkoitus käydä alkuun pieni kertaus edellisen viikon esittelystä ja keskustella siitä, mitä edellinen tapaaminen oli heissä herättänyt ja miten he haluaisivat asiassa edetä. Tämän tapaamisen sisältö muuttui hetki ennen tapaamista ja alkuun tuli katsaus aluehallintoviraston juuri antamista uusista suosituksista ja määräyksistä COVID -19 tilanteen vuoksi sekä sen vaikutuksista toimintaan. Resurssisuunnittelun kehittämisen osuutta piti siis tiivistää merkittävästi etukäteen suunnitellusta. Varsinaiseen aiheeseemme päästyämme, ymmärrettävästi suurimman osan ajatukset olivat tulevissa lakkiaisissa ja vallitsevan tilanteen tuomissa haasteissa. Tämän vuoksi katsottiin parhaimmaksi, että kokoon pienemmän porukan (rehtorit ja palvelualuejohtaja) muutaman kerran ideointityöpajaan ja sen jälkeen esitellään koko kehittämisryhmälle työpajojen tuotokset.

6 PIENRYHMÄTYÖSKENTELET JA TYÖKALUN MALLIN TYÖSTÖ

Pienryhmätyöskentelyt ja työkalun mallin työstö -vaiheessa (kuva 11): Osallistamisen myötä valitut keskeiset resurssit kehittivät työkalun mallia ja mallia työstettiin tapaamisten välillä. Tapaamisia ja mallin iteraatioita varattiin tarvittava määrä.



Kuva 11. Kehittämistyön vaihe: Pienryhmätyöskentelyt ja työkalun mallin työstö.

Ideointityöpaja

Ideointityöpaja tai toiselta nimeltään aivoriihi on työmenetelmä, jolla pyritään tuottamaan uusia ideoita ryhmässä. Menetelmä on ongelmanratkaisun yksi standardimenetelmistä. Vetäjän johdolla 6-12 hengen porukka pyrkii ideoimaan uusia lähestymis- tai toimintatapoja ongelmaan. Työpajat voidaan jaotella esivaiheeseen, lämmittelyvaiheeseen, ideointivaiheeseen ja valintavaiheeseen. Esivaiheessa määritellään tavoite, lämmittelyvaiheessa pyritään pääsemään ennakkoluuloista ja turhista ajatuksia rajoittavista tekijöistä sekä käydään läpi toimintaperiaatteet, miten työpajassa toimitaan. Ideointivaiheessa ideoidaan vapaasti, arvostelematta ja perustelematta. Vetäjä kirjaa ideat yhteen ja näitä pyritään yhdistelemään ja kehittämään eteenpäin. Ideoiden tuottamisen hiipuesssa, tulee vetäjän innostaa osallistujia esimerkiksi muilla kehittämismenetelmillä. Valintavaiheessa

vetäjän johdolla arvioidaan kriittisesti syntyneitä ideoita. Tärkeää on, että jokainen osallistuja pääsee kertomaan mielipiteensä. Ideat voidaan pisteyttää osallistujien toimesta ja näin katsoa, että mikä idea on saanut suurimman kannatuksen. (Ojasalo ym. 2020, 160-161.)

Ideointityöpajaan lähteminen

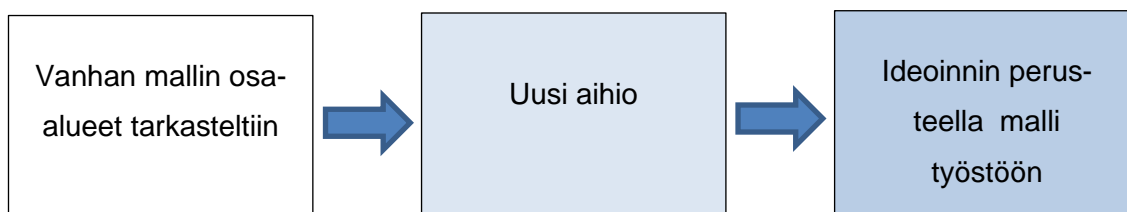
Ideointityöpajat pidettiin 10.12.2020 klo 9-11 ja 17.12.2020 klo 10-12. Etukäteen osallistujat saivat nykyisestä resurssisuunnittelusta supistetun version ja perusopetuksen resurssisuunnittelusta tietyn kohdan keksityillä luvuilla. Koko käytössä olevaa resurssisuunnittelupohjaa ei voinut lähettää taulukossa olleiden yksilöintitietojen vuoksi osallistujille, mutta he saivat kyllä tiedon siitä, mitä osuuksia oli rajattu pois. Myöskin perusopetuksen resurssien osalta päädyin siihen, että lähetin vain kuvakaappauksen tietyistä kohdista taulukkoa. Taulukkoon muutin keksityt luvut ennen kuvan ottamista, koska taulukossa sen hetkisiä suunnittelukäytössä olleita lukuja ei voinut julkaista tässä kohtaa prosessia.

Ideointityöpaja 10.12.2020

Ideointipalaverissa käytiin aluksi nykyistä taulukkoa läpi ja keskusteltiin siinä käytössä olevista jakoperusteista. Pohdimme esimerkiksi onko opetushenkilöstön ikärakenteella merkitystä, kun kaikissa kouluissa on jakauma melko lailla sama, miten erityisopettajat on nyt budjetoitu kahdelle lukiolle vaikka heidän erityisosaamistaan käyttävät kaikki luokit. Alun jälkeen pääsimme nykyisen taulukon muokkaamisesta uusien ideoiden pariin. Merkittävin suunnan muutos tuli rehtorilta, joka oli asiaa miettinyt viikonloppuna ja esitteli ajatustaan ja siitä tekemäänsä raakalaskentamallia. Isoin ajatustapamuutos oli, että taulukolla jaetaan tähän toimintaan saatu määräraha lukioittain seuraavassa järjestyksessä:

1. Opetus- ja kulttuuriministeriön erityislukiokohtaisesti myöntämä erillisrahoitus
2. Lukiossa opetettavat uskonnot
3. Lukiossa opetettavat A-kielet
4. Oppilasmääräsuhteisesti jaetaan edellisten kohtien vähennysten jälkeen jäljelle jäävä määräraha

Tämä ehdotettu malli poikkesi huomattavasti käytössä olevan taulukon toimintamallista. Vanhassa mallissa päivitettiin jakajat, katsottiin mihin lopputulokseen päästään ja säädettiin tarvittaessa jakajatiedoilla tai kertoimilla. Nyt esitetty malli lähti summasta, joka on jaettavissa. Siitä vähennetään tietyt kohdennukset ja loppuosuus menee oppilasmäärän perusteella jaettavaksi. Uusi ajatusmalli sai muilta osallistujilta kannatusta ja sen palasia lähdettiin työstämään ja ideoimaan lisää (kuva 12). Ideoinnissa otettiin myös kantaa siihen, millä tavalla tietyt asiat tulisi näyttää, jotta taulukko olisi mahdollisimman helppoluukuinen esim. lukiot haluttiin allekkain ja näin ollen yhdeltä riviltä rehtori näkee oman koulun kaikki saamat resurssit.



Kuva 12. Mallin työstö ideointipalaverissa.

Ideointityöpaja oli antoisa. Mukana ideoimassa oli kaikki keskeiset toimijaryhmät (kuva 4). Näin ollen tuli ideoinnissa huomioitua kaikki käyttäjätasot ja heidän näkemyksensä. Itse edustin talousyksikön näkökulmaa ja toisaalta osasin nostaa esille oman taustani myötä myös ylemmän johdon näkemyksiä palvelualuejohtajan lisäksi.

Ideointityöpajassa sovimme, että työstän resurssijakoa ideoiden pohjalta sekä teen ehdotelman siitä, mitä taulukossa pitää olla talouden ja dokumentoinnin näkökulmasta. Lähetin sitten työstämäni mallin ideointityöpajaan osallistuneille, käymme sen läpi seuraavassa tapaamisessa ja jatkamme sen pohjalta ideointia.

Mallin työstö

Ensimmäinen malli sisälsi niitä asioita, joita ideointipalaverissa tuli esille sekä asioista, joita talouden, dokumentoinnin ja käytettävyyden näkökulmasta tarvitaan mukaan. Mallin visuaalista ilmettä ei vielä tässä vaiheessa huomioitu. Kirjasin malliversioon myös näkyviin pohdintojani ja itselleni nousseita kysymyksiä, joita seuraavassa ideointipalaverissa

voitaisiin käsitellä. Kuvasta 13 näkee ensimmäisen malliversion koontivälilehden kuvitteellisilla luvuilla sekä mallin sisältämät alavälilehdet nimellä.

Suomenkielisten lukioiden henkilöstömäärärahojen suunnittelu/jako lukioittain									
Kokonaismääräraha	100 000 €	Vaaleanharmaat kentät täytettävää kenttää							
Hallinto	50 000 €								
Opetus	50 000 €								
Jaettava perusraha		39 400 €							
Lukio	Opiskelijat 20.9.2020	Perusraha	OPM Erityistehtävä	Kaupungin lisärahoitus	ET ja uskonnot	A-kielet	Opetus yhteensä	Hallinto	Lukio yhteensä
Luostarivuoren Lyseon lukio	702	9 012 €			- €	- €	9 012 €	10 000 €	19 012 €
Puolalanmäen lukio	465	5 970 €	150 €		- €	- €	6 120 €	10 000 €	16 120 €
Turun klassillinen lukio	672	8 627 €	150 €		- €	- €	8 777 €	10 000 €	18 777 €
Turun Suomal. Yhteisk. Lukio	690	8 858 €	100 €	10 000 €	- €	- €	18 958 €	10 000 €	28 958 €
Kerttuin lukio	540	6 933 €	200 €		- €	- €	7 133 €	10 000 €	17 133 €
Yhteensä	3 069	39 400 €	600 €	10 000 €	- €	- €	50 000 €	50 000 €	100 000 €
Oliko niin, että luontoiseturuokailut poistuvat ja niitä ei tarvitse budjetointimielessä ottaa huomioon? Aikaisemmin on huomioitu.									
OVTES -korotukset huomioitava kaikissa muissa, paitsi OPM erityistehtävässä?									
Huomioidaanko jotenkin, että erityislukion käyvä									

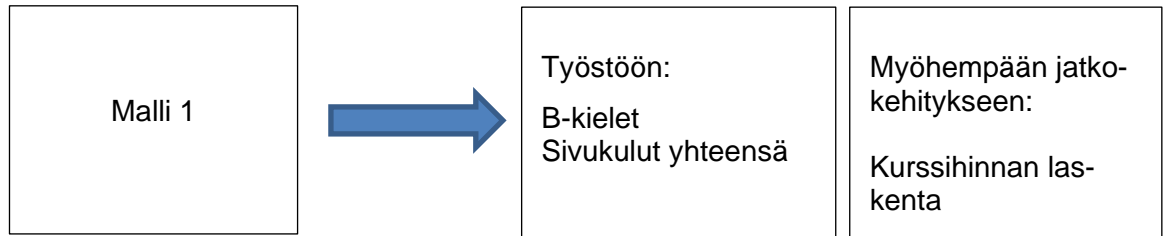
Kuva 13. Malli 1.

Ideointityöpaja 17.12.2020

Tässä ideointipalaverissa käytiin aluksi läpi resurssisuunnittelun ensimmäinen malliversio. Suunnitelman jokainen asia käytiin kohta kohdalta läpi ja varmistin, että olenko käsitellyt asian ideointipalaverista oikein. Käsitelimme myös kysymykset, jotka olivat nousseet malliversiota tehdessäni mieleeni, kuten esimerkiksi kunnallisen opetusalan henkilöstön virka- ja työehtosopimus OVTES -korotusten huomioimisen kaikissa muissa kohdissa, paitsi OPM:n (Opetus ministeriö) myöntämässä erityistehtävässä. Tämän jälkeen lähdimme miettimään ja ideoimaan taulukkoon mahdollisia lisäelementtejä.

Työpajasta taulukkoon päätettiin lisätä (kuva 14) B-kielet mukaan erillisresursoitaviin kursseihin, joissa oli jo elämäkatsomustieto, uskonnot ja A-kieli. Katsottiin myös, että Tilijaottelu -välilehdelle tulee lisätä sivukulu yhteensä -tieto, rehtoria helpottamaan. Lisäyksen jälkeen hän voi suoraan verrata talousjärjestelmän tuottamaan summatietoon tämän taulukon tietoja. OVTES -korotusten osalta sain vastauksen, että huomioidaan kaikissa muissa paitsi OPM:n myöntämässä erityistehtävässä ja korotuksen osalta sovimme, että seuraavassa mallissa se on huomioitu.

Työpajassa päädyttiin myös, että siellä esille noussut kurssihinnan laskenta jätetään jatkokehitykseen ja taulukossa käytetään valmiiksi laskettua hintaa.



Kuva 14. Mallin 1 työstö ideointipalaverissa.

Mallin työstö

Toinen malli sisälsi ideointipalaverista esille nousseet B-kielten lisäyksen erillisresursoituihin kursseihin ja henkilöstösivukulut yhteensä osion lisäyksen tilijaotteluun, josta löytyy kaikki summat laskentatunnisteineen talousjärjestelmään vientiä varten. Näiden lisäksi toisessa malliversiosta pyrin enemmän hahmottelemaan lopullisen työkalun näköistä taulukkoa toiminnallisuuksineen. Lisäsin malliversioon esimerkiksi taulukon lukituksia muilta osin kuin täytettävien kenttien/solujen osalta sekä lisäsin ohjeistuksia.

Mallia työstäessäni huolestuin ajatuksesta, että resurssisuunnittelutyökalun peruslähtökohta olisi pelkästään annettu/saatu raha. Palvelualueella on kuitenkin talousarvioneuvotteluihin lähdetessä näkemys toiminnan ja toimintaympäristön mahdollisista muutoksista. Työkalun olisi siis hyvä vastata ainakin osittain näkemyksen muuntamisessa tarvittavaksi rahaksi. Työkalussa tulisi siis pystyä helposti simuloimaan muutamalla muutujalla tarvittavan henkilöstömäärärahan suuruus. Tämän jälkeen saatu määräraha on samalla työkalulla helposti jaettavissa.

Toimitin mallin ideointipalaverissa olleille henkilöille katsottavaksi ja testattavaksi. Varasinkin myös palaverin, jossa voitaisiin yhdessä miettiä ja kommentoida viimeiset muutokset ennen työkalun esittelyä ja käyttöönottoa.

Kuvasta 15 näkee toisen malliversioon simulaatio -välilehden kuvitteellisilla luvuilla sekä osan mallin sisältämistä alavälilehdistä nimillä.

Suomenkielisten lukioiden henkilöstömäärärahojen simulointi talousarvioehdotusta varten								
Kokonaismääräraha	1 328 540 €							
Hallinto	1 042 416 €							
Opetus	286 124 €							
Lukio	Opiskelijat	Perusraha	OPM Erityis- tehtävä	Kaupungin lisärahoitus	Kohdennetut kurssit	Opetus yhteensä	Hallinto	Lukiot yhteensä
Yhteensä	3 069	39 873 €	800 €	5 000 €	240 451 €	286 124 €	1 042 416 €	1 328 540 €
- muutos	0	473 €	200 €	- 5 000 €	240 451 €	236 124 €	992 416 €	1 228 540 €
Vaaleanharmaat kentät täytettäviä kenttiä								
	TA202X	TAE202X	Muutos					
Opiskelijämäärä	3 069	3 069	0					
Erillisrahoitus								
OPM erityistehtävä	600 €	800 €	200					
Kaupungin lisärahoitus	10 000 €	5 000 €	-5 000					
Kurssit								
Kohdennetut kurssit kpl	66	66	0					
Palkat								
OVTES muutos -%		1,20 %						
KVTES muutos -%		0,00 %						
Henkilöstösivukulu -%	20,82 %	20,82 %	0,00 %					

Simulointi taulukko täytetään aina ensin. Tämän avulla pystytään hahmottamaan tarvittavaa määrärahan suuruutta.

Simulointi taulukossa otetaan kantaa **vaalean harmaisiin** kenttiin. **Kenttiin tulee aina syöttää jokin lukema.** Mikäli se on sama kuin edellisessä talousarviossa, tulee se siihen lukuna syöttää. Mikäli lukema on muuttunut, syötä uusi luku kenttään. Poikkeuksena Palkat muutos -%, johon kirjataan vain muutos %.

Mikäli joudutaan tekemään useampi simulointi esim. useampi talousarvioehdotus tai kesken vuoden tehtävä talousarvio muutos, tulee Simulointi -välilehdeä ottaa kopio ilman kaavoja. Näin ollen löytyy aina tilanne missä ollaan oltu.

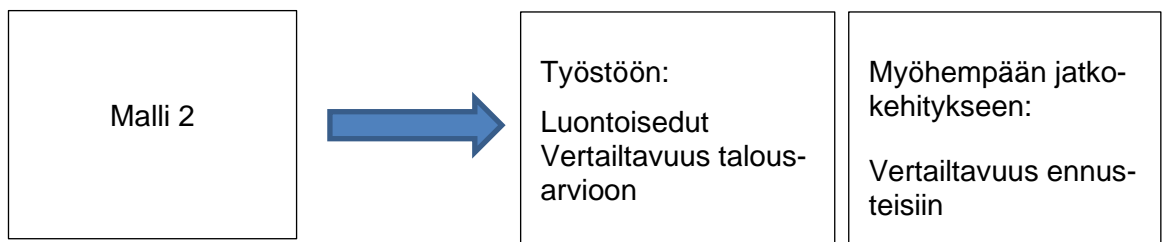
HUOM! Simulointi -välilehti on linkitetty moneen eri välilehteen ja näin ollen, kun lähdetään esim. täyttämään Koonti -välilehden tietoja, muuttuvat myös Simulointi -välilehden tiedot. Näin ollen Simuloinnista tulee aina aloittaa ja ottaa tarvittaessa kopio ilman kaavoja.

Kuva 15. Malli 2.

Työpaja 19.1.2021

Tammikuun puolella välissä kävimme työkalun toisen malliversion läpi ideointipalaveriin osallistuneiden kanssa. Keskustelimme tehdyistä muutoksista ja lisäyksistä. Mietimme myös, onko vielä jotain mitä työkalu kaipaisi lisää. Malliversio osoittautui toimivaksi ja päädyimme tekemään siihen enää muutaman tarvittavan muutoksen. Edellisen palaverin jälkeen oli vahvistettu, että luontoiseturat eivät ennakkotiedoista poiketen ole tässä kohtaa poistumassa henkilöstöltä. Luontoiseturat olisi siis otettava taulukossa huomioon. Toinen muutos koski vertailtavuutta. Olisi hyvä, jos työkalussa olisi mahdollisuus työkalun tuottaman talousarvioehdotuksen vertailu nykyiseen talousarvioon. Keskustelimme myös vuoden aikana tehtävien ennusteiden vertailusta, mutta päädyimme siihen, että se osuus työkalusta toteutetaan myöhemmin jatkokehityksessä.

Sovimme, että teen sovitut muutokset malliin (kuva 16), tarkennan tarvittaessa sähköpostilla asioita ja sitten malli/työkalu esitellään ensimmäisessä tapaamisessa olleille henkilöille, eli lukiokoulutuksen johdolle.



Kuva 16. Mallin 2 työstö työpajassa.

Mallin työstö

Kolmanteen malliin ja sitä kautta esittelyyn ja käyttöön otettavaan työkaluun tuli lisätä luontoisetulaskenta ja työkalun tuottaman talousarvioehdotuksen vertailtavuus nykyiseen talousarvioon. Lähtiessäni työstämään lisäyksiä, tuli mietinnän paikka. Liikkeelle lähdettäessä ei otettu luontoisetulaskentaa mukaan malliin, koska siinä vaiheessa olimme käsityksessä, että etuudet poistuvat. Aikaisemmin luontoisetulaskenta oli tehty lukio kohteisesti toteutuman perustella. Mielestäni työkaluun ei kuitenkaan ollut tässä kohtaa järkevää lisätä erillislaskentaa vaativaa tietoa. Myöskään taulukossa olevien peruselementtien lisääminen ei ollut tavoiteltavaa. Työkalu kuitenkin käsittelee henkilöstökulua pääsääntöisesti yhtenä tietona, erottelematta sen osia erikseen. Vasta Tilijaottelu -välilehdellä summat erotellaan laskentatunnisteitaan omiksi tiedoiksi.

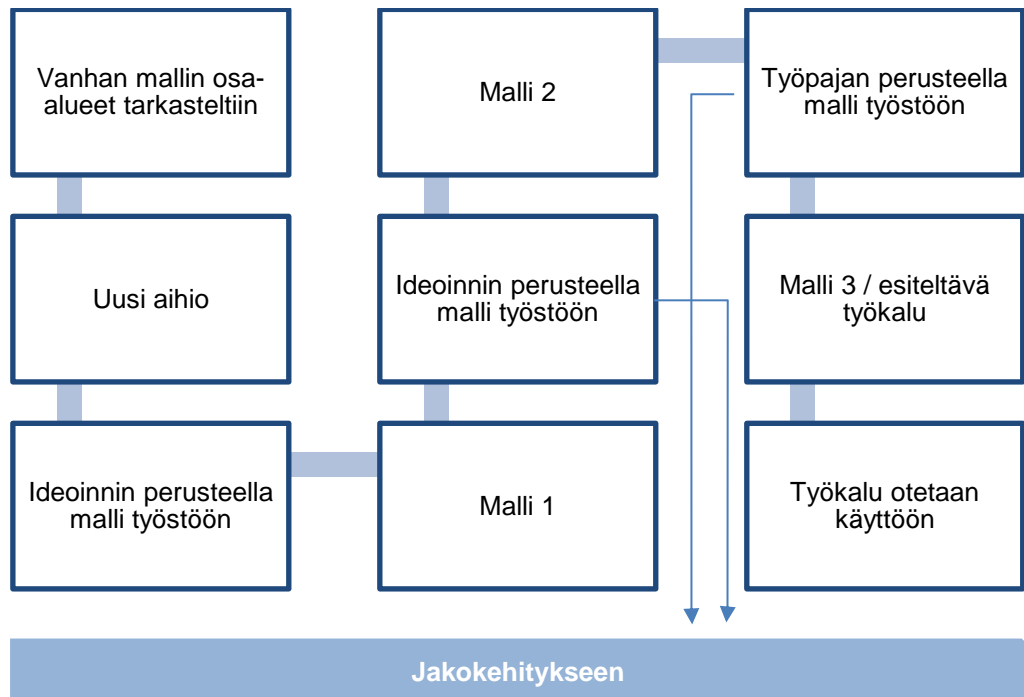
Erillislaskenta vuosien 2018 ja 2019 luontoisetujen toteutumien osalta sekä niihin liittyvien käsiteltävien tulojen ja välillisten verojen osuuksista auttoi hahmottamaan kokonaisuutta. Vuoden 2020 jätin pois laskelmista sen poikkeuksellisuutensa vuoksi (COVID-19). Ehdotuksen laskennasta lähetin erillisellä postilla talousyksikköön talousasiantuntijalle tarkastettavaksi ja kommentoitavaksi.

Työkalun tuottaman talousarvioehdotuksen vertailtavuus nykyiseen voimassa olevaan talousarvioon oli luontoisetulaskentaa helpommin toteutettavissa. Vertailuun lisäsin myös edellisen vuoden tilinpäätöksen ja talousarvion. Näin vertailun avulla näkee helposti kehityksen. Lukujen lisäksi vertailuun tuli graafeja helpottamaan muutosten hahmottamista.

Työstin myös käytettävyyttä ja ulkoasua selkeämmäksi ja yhdenmukaisemmaksi. Tein ohjeistuksia vielä lisää eri työkalun -välilehdille. Pyrin myös ottamaan huomioon uuden

talousjärjestelmän tuomat muutokset siltä osin, kuin ne olivat tiedossa esimerkiksi tilijaoittelun osuuteen lisäksi paikan sijaisten palkkojen kirjaamista varten valmiiksi. Niiden laskentaperiaate ei vielä ole vahvistettu, mutta sijaisten palkat ovat helposti lisättävissä mukaan kun, laskentaperiaate on vahvistettu.

Mallin kehittyminen

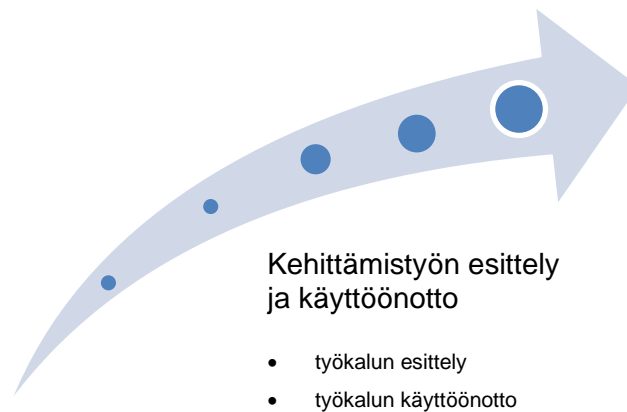


Kuva 17. Mallin kehittyminen käyttöön otettavaksi työkaluksi.

Kuvassa 17 on kuvattu koko prosessi pääpiirteissään mallin kehittymisestä käyttöönotettavaksi työkaluksi. Osa ideointipalaverissa esille tulleista ideoista katsottiin hyväksi, mutta niitä pitää vielä työstää lisää, joten ne päädyttiin siirtämään jatkokehitykseen työkalun käyttöönoton jälkeen. Työkalun on siis tarkoitus jatkossakin kehittyä ja muuttua muuttuvan toimintaympäristön myötä. Työkalun mallin kehittyessä myös ymmärrys koko prosessista kasvoi kaikilla osapuolilla ja tämä myös osaltaan tuo jatkossa varmasti sujuvuutta tähän prosessiin.

7 TYÖKALUN ESITTELY JA KÄYTTÖÖNOTTO

Resurssisuunnittelu työkalun esittely ja käyttöönotto -vaiheessa (kuva 18) kehitetty malli työkalusta esitellään laajemmalle toimijajoukolle ja se otetaan käyttöön.



Kuva 18. Kehittämistyön vaihe: Kehittämistyön esittely ja käyttöönotto.

Työkalun esittely

Työkalu esiteltiin laajemmalle toimijajoukolle, johon kuuluivat lukioiden rehtorit, apulaisrehtorit, palvelualuejohtaja, taluspäällikkö ja talousasiantuntija etätapaamisessa maaliskuussa 2021. Esittelyssä käytiin työkalu läpi toiminnoittain ja välilehdittäin. Työkaluun oltiin esittelyyn osallistuneiden taholta tyytyväisiä ja se katsottiin helppokäyttöiseksi. Ohjeistukset ja selitykset katsottiin erittäin tarpeellisiksi, koska työkalua ei käytetä joka päivä, vaan vain tiettyinä ajankohtina vuodessa.

Todettiin myös, että kaikkien ymmärrys prosessiin on kehittämisen aikana kasvanut. Katsottiin myös, että työkalun kehittämistä on helppo jatkaa tulevaisuudessa, kun kaikille on selvä miltä pohjalta lähdetään. Hyväksi asiaksi katsottiin myös se, että työkalussa on otettu huomioon tulevan talousjärjestelmän tuomia muutoksia.

Alla on kooste kuvilla havainnollistettuna työkalun esittelystä ja esille tuoduista ominaisuuksista.

Suomenkielisten lukioiden henkilöstömäärärahojen simulointi talousarvioehdotusta varten								
Kokonaismääräraha	1 341 621 €							
Hallinto	465 667 €							
Opetus	875 953 €							
Lukio	Opiskelijat	Perusraha	OPM Erityis- tehtävä	Kaupungin lisärahoitus	Kohdennetut kurssit	Opetus yhteensä	Hallinto	Lukiot yhteensä
Yhteensä	3 069	733 705 €	75 000 €	3 996 €	63 251 €	875 953 €	465 667 €	1 341 621 €
- muutos	0	8 715 €	5 000 €	- 6 004 €	751 €	8 462 €	4 618 €	13 081 €
	TA202X	TAE202X	Muutos					
Opiskelijämäärä	3 069	3 069	0					
Erillisrahoitus								
OPM erityistehtävä	70 000 €	75 000 €	5 000					
Kaupungin lisärahoitus	10 000 €	5 000 €	-5 000					
Kurssit								
Kohdennetut kurssit kpl	25	25	0					
Palkat								
OVTES muutos -%		1,20 %						
KVTES muutos -%		0,00 %						
Henkilöstösivukulu -%	20,82 %	20,82 %	0,00 %					
Vaaleanharmaat kentät täytettäviä kenttiä								

Simulointi taulukko täytetään aina ensin. Tämän avulla pystytään hahmottamaan tarvittavaa määrärahan suuruutta.

Simulointi taulukossa otetaan kantaa **vaalean harmaisiin** kenttiin. **Kenttiin tulee aina syöttää jokin lukema.** Mikäli se on sama kuin edellisessä talousarviossa, tulee se siihen lukuna syöttää. Mikäli lukema on muuttunut, syötä uusi luku kenttään. Poikkeuksena Palkat (OVTES/KVETS muutos -%), johon kirjataan vain muutos %.

Palkat kohtaan tehtävät muutokset **eivät vaikuta OPM Erityistehtävän rahan**, koska päätöksessä ilmoitettu tarkka € summa.

Mikäli joudutaan tekemään useampi simulointi esim. useampi talousarvioehdotus tai kesken vuoden tehtävä talousarvionmuutos, tulee Simulointi -välilehdetä ottaa kopio ilman kaavoja. Näin ollen jälkikäteen voidaan aina palata lukemiin missä ollaan oltu.

HUOM! Simulointi -välilehti on linkitetty moneen eri välilehteen ja näin ollen, kun lähdetään esim. täyttämään Koonti -välilehden tietoja, muuttuvat myös Simulointi -välilehden tiedot. Näin ollen Simuloinnista tulee aina aloittaa ja ottaa tarvittaessa kopio ilman kaavoja.

Kuva 19. Resurssisuunnittelutyökalu, Simulointi.

Simulointi -välilehdellä voi hahmotella määriteltyjen muutosten vaikutusta tarvittavaan määrärahaan. Kuvasta 19 näkee välilehden testausluvuilla. Toiminnallisesti se on rakennettu niin, että vain vaalean harmaat kentät on täytettäviä (muut solut ovat lukittuja). Vertailuluku tulee koonti sivulta, jossa on aikaisempi suunnitteluluku johon tässä verrataan. Välilehdellä on piilotettuja kaavoja, jotta sivun ulkoasu pysyy yksinkertaisena ja helposti ymmärrettävänä. Muutoin piilotettuja kaavoja/soluja on pyritty välttämään koko työkalussa, jotta käyttäjä näkee suoraan mitä lasketaan.

Simulointi on rakennettu niin, että se huomioi esimerkiksi kurssimäärän muutokset ja myös mahdolliset määritellyt palkankorotukset. Välilehdelle on tehty ohjeistus suoraan näkyviin, jotta käyttäjän ei tarvitse erikseen hakea ohjeita. Välilehden tulostusasetukset on määritelty siten, että taulukko mahtuu yhdelle sivulle ja ohjekenttä ei tulostu lainkaan.

Suomenkielisten lukioiden henkilöstömäärärahojen suunnittelu/jako lukioittain								
Kokonaismääräraha	1 328 540 €							
Hallinto	461 049 €							
Opetus	867 491 €							
Jaettava perusraha	724 991 €							
Joutsen Dnro								
Lukio	Opiskelijat 20.9.2020	Perusraha	OPM Erityis- tehtävä	Kaupungin lisärahoitus	Kohdennetu t kurssit	Opetus yhteensä	Hallinto	Lukio yhteensä
Luostarivuoren Lyseon lukio	702	165 834 €			- €	165 834 €	92 210 €	258 044 €
Puolalanmäen lukio	465	109 847 €	10 000 €		40 000 €	159 847 €	92 210 €	252 057 €
Turun klassillinen lukio	672	158 747 €	10 000 €		7 500 €	176 247 €	92 210 €	268 457 €
Turun Suomal. Yhteisk. lukio	690	162 999 €	20 000 €	10 000 €	15 000 €	207 999 €	92 210 €	300 209 €
Kerttulin lukio	540	127 564 €	30 000 €		- €	157 564 €	92 210 €	249 774 €
Yhteensä	3 069	724 991 €	70 000 €	10 000 €	62 500 €	867 491 €	461 049 €	1 328 540 €
Vaaleanharmaat kentät täytettäviä kenttiä								
Kokonaismääräraha kohtaan merkitään lukioille talousarviossa jaettava henkilöstömääräraha kokonaisuudessaan (sis. palkan sivukulut).								
Opiskelijat kohtaan merkitään 20.9.xxxx opiskelijamäärä. Opiskelijamäärät melko stabiileja.								
OPM Erityistehtävä kohtaan merkitään viimeisimmän päätöksen mukainen summa. Päätökset tulevat aina loppuvuodesta marras-/joulukuussa. Päätöksestä merkittävä taulukkoon myös Joutsen päätös diaarinumero. Jotta voidaan jälkikäteen todentaa minkä päätöksen mukaiset luvut taulukossa on ollut käytössä.								
Kaupungin lisärahoitus kohtaan merkitään erikseen talousarvioneuvotteluissa tai muutoin kaupungin johdon tai luottuselimien kanssa sovitut lisärahoitukset. Rahoitukset voivat olla suoria sovittuja euromääriä tai esim. sovittuja kursseja.								
Huomioitavaa: . Rahaa ei jaeta tässä taulukossa, vaan tulee hankerahoituksen kautta./Varmistettu 25.1.2021								
<div style="display: flex; justify-content: space-between; border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black;"> Simulointi Koonti Hallinto_sivukulut Kohdennetut kurssit ... </div>								

Kuva 20. Resurssisuunnittelutyökalu, Koonti.

Koonti -välilehdellä voi jakaa kokonaismäärärahan lukiokohtaisesti. Kuvasta 20 näkee välilehden testausluvuilla. Vaalean harmaisiin kenttiin syötetään luvut ja loppu osuudet ovat laskentoja tai linkittyvät muilta välilehdiltä tähän taulukkoon. Erillisillä päätöksillä saatujen rahojen osalta merkitään myös päätösnumerot, jotta aina on tiedossa, mistä päätöksessä on kyse ja mihin summat perustuvat.

Välilehdelle on tehty ohjeistus ja selitykset suoraan näkyviin, jotta käyttäjän ei tarvitse niitä erikseen hakea. Selityksiin on myös pyritty kirjoittamaan esille nousseita asioita mm. tieto joidenkin toimintojen hankkeiden kautta saamasta erillisrahoituksesta, jolloin käsittely ei tapahdu tässä työkalussa. Hankkeet ovat aina erillisseurannassa ja niihin kohdentuu mahdollisesti eri käyttöehtoja.

Hallinnon henkilöstökulujen, henkilöstösivukulujen ja luontoisetujen ylläpito						
Hallinnon henkilöstökulut						
Nimike	Kuukausipalkka	Vuosipalkka	Lomarahana	Palkat ja palkkiot yht.	Palkan sivukulut	Henkilöstökulu yhteensä
Rehtori	3 000 €	36 000 €	2 160 €	38 160 €	7 945 €	46 105 €
Apulaisrehtori	2 000 €	24 000 €	1 440 €	25 440 €	5 297 €	30 737 €
Kouluksihteeri	1 000 €	12 000 €	720 €	12 720 €	2 648 €	15 368 €
Yhteensä	6 000 €	72 000 €	4 320 €	76 320 €	15 890 €	92 210 €
Lukioita	5 kpl					
OVTES	25 000 €	300 000 €	18 000 €	318 000 €	66 208 €	384 208 €
KVTES	5 000 €	60 000 €	3 600 €	63 600 €	13 242 €	76 842 €
Yhteensä	30 000 €	360 000 €	21 600 €	381 600 €	79 449 €	461 049 €

Nimikkeen mukaiset kuukausipalkat ovat vuosittain tarkistettavia keskiarvopalkkoja, jotka tulee täydentää nimikkeen jälkeisiin kentiin (vaaleanharmaat kentät). Samalla tulee täydentää huomioidut asiat kohta alemmaa tästä taulukon sivusta. Näin voidaan jälkikäteen todentaa minkä päivän tilanteesta tieto on otettu, mistä lähteestä ja onko suunnittelussa huomioitu esim. tulevat palkankoroukset.

Jokaiselle lukiolle varataan hallintoon määrärahasa rehtori, apulaisrehtori ja kouluksihteeri.

OVTES ja KVTES on eritelty, mahdollisia eri sopimuksiin liittyviä muutoksia varten.

Henkilöstösivukulut ja luontoisedut

Vahvistetut henkilöstösivukulut

	TAE2021	TA20xx	TOT20xx
Eläkekulut	410000		
410000 Palkka-perusteiset KuEL-maksut	16,85 %		
Muut henkilöstösivukulut			
415000 Työnantajan sosiaali-turvamaksut	1,53 %		
416000 Työttömyys-turvamaksut	1,70 %		
417000 Tapaturma-vakuutusmaksut	0,70 %		
418000 Muut sosiaali-vakuutusmaksut	0,04 %		
Yhteensä	20,82 %		
	1,2082		

Laskennalliset %-osuudet

Lomarahana osuus vuosipalkasta	6 %
Luontoisedun osuus vuosipalkasta	0,98 %
Väilliset verot / aterioiden tuotot	0,14 %

Suunnittelussa ja talousarvion laadinnassa käytettävät **henkilöstösivukulu -% ilmoitetaan vuosittain konsernihallinnon talousyksikön toimesta**. Nämä vahvistetut henkilöstösivukulu -% tulee päivittää viereiseen taulukkoon (vaaleanharmaat kentät).

Laskennalliset %-osuudet kohdassa **määritellään** lomarahana osuus vuosipalkasta sekä luontoisetujen osuus palkoista ja palkkioista (vaaleanharmaat kentät). Väilliset verot ja aterioiden tuoto eivät ole henkilöstökulua, mutta liittyvä ateriatuuden myötä laskettavaksi palkoista ja palkkioista.

Huomioidut asiat kohtaan tulee aina kirjata muutoksen päivämäärä ja muut tarvittavat tiedot.

Huomioidut asiat

Kohdentuu	PVM	Lähde	Sisältö
K.A. palkat	20.8.2020	DW	Tarkistettu/LK
Sivukulut	1.6.2020	Konserni/ TAE käyt. %- luvut	Konsernihallinnon vahvistamat luvut syötetty/LK

Huomioidut asiat kohtaan kirjataan tämän taulukon, tämän sivun muutokset. Muutosten kirjaamisella saadaan läpinäkyvyyttä siihen, milloin jokin tieto on muutettu ja mikä muutoksen on aiheuttanut. Näin ollen taulukkoa katsomalla on tiedossa onko esim. palkankoroukset tai sivukulumuutokset huomioitu taulukossa.

Kuva 21. Resurssisuunnittelutyökalu, Hallinto_sivukulut.

Hallinto_sivukulut -välilehdellä määritellään hallinnon henkilöstökulut, henkilöstösivukulut ja luontoisetujen/luontoisetuaterioiden sekä niihin liittyvien tulojen laskenta osuudet. Hallinnon henkilökunnan laskennoissa käytetään keskivertopalkkoja, jotta vältetään yksilöitävyydeltä.

Kuvasta 21 näkee välilehden testausluvuilla ja testikommenteilla. Vaalean harmaisiin kentiin syötetään luvut ja tekstit, loppu osuudet ovat laskentoja. Tältä välilehdeltä linkitety moneen muuhun välilehteen tietoja muun muassa Koonti ja tilijaottelu -välilehdille.

Henkilöstösivukulut ja luontoisedut kohtaan jätettiin aihoina tulevia laskentoja varten kohdat TA20xx ja TOT20xx, joista jatkossa on mahdollista tehdä vertailuja. Huomioidut asiat kohdalla pyritään varmistamaan tiedon ajantasaisuus.

Kouluille kohdennetut suorat resurssit / €										
Kohdennetut kurssit										
Elämäkatsomustieto ja eri uskonnot										
Lukio	ET		Ortodoksi		Katolinen		Islam		Yhteensä	
	Kurssit	€	Kurssit	€	Kurssit	€	Kurssit	€	Kurssit	€
Luostarivuoren Lyseon lukio									1	2 500 €
Puolalanmäen lukio	1	2 500 €								
Turun klassillinen lukio										
Turun Suomal. Yhteisk. lukio			1	2 500 €	1	2 500 €	1	2 500 €	3	7 500 €
Kerttulin lukio										
Yhteensä	1	2 500 €	1	2 500 €	1	2 500 €	1	2 500 €	4	10 000 €
A-kielet										
Lukio	A-saksa		A-ranska		A-venäjä		Kurssit		Yhteensä	
	Kurssit	€	Kurssit	€	Kurssit	€	Kurssit	€	Kurssit	€
Luostarivuoren Lyseon lukio										
Puolalanmäen lukio	5	12 500 €	5	12 500 €	2	5 000 €			12	30 000 €
Turun klassillinen lukio										
Turun Suomal. Yhteisk. lukio										
Kerttulin lukio										
Yhteensä	5	12 500 €	5	12 500 €	2	5 000 €			12	30 000 €
B-kielet										
Lukio	B-italia		B-latina		B-venäjä		Kurssit		Yhteensä	
	Kurssit	€	Kurssit	€	Kurssit	€	Kurssit	€	Kurssit	€
Luostarivuoren Lyseon lukio										
Puolalanmäen lukio									3	7 500 €
Turun klassillinen lukio			3	7 500 €					3	7 500 €
Turun Suomal. Yhteisk. lukio	3	7 500 €							3	7 500 €
Kerttulin lukio										
Yhteensä	3	7 500 €	3	7 500 €	3	7 500 €			9	22 500 €

Taulukoiden vaalean harmaisiin laatikoihin täytetään **kurssimäärät** ja tällöin taulukko laskee automaattisesti eurosarakkeet niiden perusteella.

Laskennassa sekäytää oikeasta reunasta löytyvää **kurssihintaa**, joka on muutettavissa (vaalean harmaa laatikko). Hintaa muutettaessa, tulee laittaa päivämäärä kurssihinta tarkistettu kohtaan. Näin voidaan jälkikäteen todentaa milloin on hinta tarkistettu.

Koulukohtaiset yhteensä tiedot siirtyvät taulukoittain koonti-välilehdelle.

2 500 € Kurssihinta

10.8.2020 Kurssihinta tarkistettu

Kohdennetut kurssit / eurot yhteensä

4	10 000 €	Elämäkatsomustieto ja eri uskonnot
12	30 000 €	A-kielet
9	22 500 €	B-kielet
25	62 500 €	

Kuva 22. Resurssisuunnitteluyökalu, Kohdennetut kurssit.

Kohdennetut kurssit -välilehdellä voi sijoittaa lukiokohtaisesti eri kurssimääriä sovitusta kurseista, joita ovat elämäkatsomustiedot ja eri uskonnot, A-kielet ja B-kielet. Kuvasta 22 näkee välilehden testausluvuilla. Vaalean harmaisiin kenttiin syötetään luvut ja loppu osuudet ovat laskentoja ja osa niistä linkittyy koonti välilehdelle kokonaisuutta varten. Sivulta löytyy myös oikeasta reunasta helposti yhteenveto kohdennettuihin kurseihin kohdentuva euromäärä.

Kurssihinnan laskenta osuus jätettiin jatkokehitykseen, joten tähän työkaluun syötetään jo laskettu kurssihinta, jolla tehdään kohdennettuihin kurseihin käytettävän euromäärän laskenta.

Tilijaottelu lukioittain			Tarkistus
Suomenkieliset päivälukiot yhteensä			
Tulosyksikkö	34104		
Myyntituotot		1 534 €	
1000300A Liiketoiminnan myyntituotot		1 534 €	
306001 Ruokapalvelujen tuotot		1 534 €	
Kustannuspaikka	34104		
Henkilöstökulut		1 328 540 €	1 328 540 € - €
1000400A Palkat ja palkkiot		1 095 600 €	
400500 Kuukausipalkat		1 084 968 €	
402000 Sijaisten palkat			
402500 Luontoisedut		10 633 €	
1000410A Eläkekulut		191 578 €	
410000 Palkkamenoperusteiset eläkemaksut		191 578 €	
1000415A Muut henkilöstösivukulut		51 994 €	
415000 Työnantajan sosiaaliturvamaksut		20 020 €	
416000 Työttömyysvakuutusmaksut		22 208 €	
417000 Tapaturmavakuutusmaksut		9 235 €	
418000 Muut sosiaalivakuutusmaksut		531 €	
1000423A Hlöstökorvaukset & -menojen korjaukset		- 10 633 €	
429000 Luontoisetujen korvaukset		- 10 633 €	
Muut toimintakulut		1 534 €	
1000490A Muut toimintakulut		1 534 €	
490000 Välilliset verot		1 534 €	
Luostarivuoren Lyseon lukio			Tarkistus
Tulosyksikkö	34104		
Myyntituotot		298 €	
1000300A Liiketoiminnan myyntituotot		298 €	
306001 Ruokapalvelujen tuotot		298 €	
Kustannuspaikka	34104		
Henkilöstökulut		258 044 €	258 044 € - €

Tilijaottelu lukioittain välilehti päivittyy kokonaan muiden välilehtien tiedoista. Välilehdeltä näkee summat suomenkieliset päivälukiot yhteensä (koonti) sekä lukiokohtaisesti tulosyksiköittäin/kustannuspaikoittain ja pääkirjoittain.

F sarakkeeseen tulee koonti -välilehdeltä tarkistus luku ja G sarakkeessa on tilijaottelun ja tarkistuslulun erotus. Erotuksen näytteessä - €, summat täsmäävät toisiinsa ja taulukko on huomioinut kaikki luvut.

Koonti -välilehdellä käytettävät luvut (joita käytetään myös tässä taulukossa pohjana) ovat henkilöstökuluja, jotka sisältävät myös henkilöstösivukulut. Tämän vuoksi tämä tilijaottelu on rakennettu poislaskennalla, jossa käytetään Hallinto_sivukulut -välilehden henkilöstösivukulut ja luontoisedut kohdan tietoja/lukuja.

Kuva 23. Resurssisuunnittelutyökalu, Tilijaottelu_lukioittain.

Tilijaottelu_lukioittain -välilehdellä näkee suomenkielisten päivälukioihin kohdennetun määrärahan yhteensä ja lukiokohtaisesti laskentatunnisteittain varsinaista talousjärjestelmää varten. Kuvasta 23 näkee välilehden testausluvuilla. Välilehdellä tehdään myös luontoisetuuksien/ateriaetuuksien laskenta, sekä niihin liittyvät myyntituottojen ja välillisten verojen laskennat.

Välilehdelle on jätetty myös suoraan näkyviin tarkistus, josta näkee heti, ovatko kaikki summat Koonti -välilehdeltä huomioitu tilijaottelussa. Tilijaottelut_lukioittain -välilehdessä on myös pyritty huomioimaan tulevaa kaupungin talousjärjestelmän tuomaa muutosta sen verran kun se tässä kohtaa on tiedossa. Esimerkiksi sijaisten palkat -osuus on laitettu valmiiksi tilijaotteluun. Laskentasääntöjen varmistuttua sijaisten palkat voidaan lisätä tähän työkaluun.

Euromääräiset muutokset talousarvioehdotus/talousarvio/tilinpäätös								
	TP 2019	TA 2020 muutoksineen	TP 2020	TA 2021	TAE (tämä työkirja)	TAE - TA2021	TAE - TP 2020	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	
Suomenkielinen lukiokoulutus	1 282 298	1 303 076	1 309 448	1 324 719	1 328 540	3 821	0,3 %	19 092 1,5 %
Palkat ja palkkiot (-korj.erät)					1 084 968	-9 666		1 911
Eläkekulut					191 578	5 367		6 750
Muut henkilöstösivukulut					51 994	8 121		10 432
Luostarivuoren Lyseon lukio	273 079	278 786	286 855	287 899	258 044	-29 855	-10,4 %	-28 811 -10,0 %
Palkat ja palkkiot (-korj.erät)					210 734	-27 192		-26 525
Eläkekulut					37 210	-3 234		-3 317
Muut henkilöstösivukulut					10 099	570		1 031
Puolalanmäen lukio	218 889	221 790	220 642	225 498	252 057	26 559	11,8 %	31 415 14,2 %
Palkat ja palkkiot (-korj.erät)					205 845	19 484		23 153
Eläkekulut					36 347	4 673		5 419
Muut henkilöstösivukulut					9 865	2 403		2 845
Turun klassillinen lukio	268 386	282 463	269 914	276 980	268 457	-8 523	-3,1 %	-1 457 -0,5 %
Palkat ja palkkiot (-korj.erät)					219 238	-9 592		-4 223
Eläkekulut					38 712	-257		830
Muut henkilöstösivukulut					10 506	1 325		1 936
Turun Suomal. Yhteisk. Lukio	280 999	278 395	284 879	287 751	300 209	12 458	4,3 %	15 330 5,4 %
Palkat ja palkkiot (-korj.erät)					245 169	7 378		9 943
Eläkekulut					43 291	2 858		2 713
Muut henkilöstösivukulut					11 749	2 223		2 675
Kerttulin lukio	240 943	241 640	247 156	246 589	249 774	3 185	1,3 %	2 618 1,1 %
Palkat ja palkkiot (-korj.erät)					203 981	255		-436
Eläkekulut					36 018	1 328		1 107
Muut henkilöstösivukulut					9 775	1 602		1 948

Kuva 24. Resurssisuunnittelutyökalu, Euro_muutokset.

Euro_muutokset -välilehdellä näkee euromääräisesti koko suomenkielisen lukiokoulutuksen ja lukioiden edelliset tilinpäätösluvut, tämän hetken talousarvion ja työkalun tuottaman talousarvioehdotuksen. Kuvasta 24 näkee välilehden testausluvuilla. Välilehdellä näkee myös talousarvioehdotuksen suhteen talousarvioon ja edelliseen tilinpäätökseen euroissa, prosenteissa ja graafina. Euromääräisten muutosten ohien lisätty prosentit, jotta käyttäjä saa paremman käsityksen muutoksen suuruudesta. Graafeilla tuotiin myös visuaalista hahmotusta euromäärien eroista.

Työkalun käyttöönotto

Työkalu sovittiin otettavaksi käyttöön heti maaliskuussa 2020, kun vuoden 2022 talousarvioehdotusta lähdetään suunnittelemaan. Taulukkoon tuodaan pohjalle tilinpäätöstiedot ja talousarvioluvut aikaisemmilta tilikausilta. Taulukon ohjeistusten ymmärrettävyys tulee varmistettua käyttöönotossa tiedossa olevien henkilövaihdosten seurauksena.

Kehittämisessä mukana olleet toimijat lupautuivat jatkossa myös olemaan mukana jatkokehityksessä. Jatkokehityksen osalta tarkistuspisteitä tulevat olemaan tiedossa olevat ja tietoon tulevat toiminnan tai toimintaympäristön muutokset sekä kaupungin talouden vuosikellon kulminaatiopisteet.

8 LOPUKSI

Tavoitteena oli tehdä resurssisuunnittelutyökalu, jolla voidaan sujuvoittaa toimialalla ja palvelualueella lukiokoulutuksen resurssisuunnittelua. Resurssisuunnittelutyökalun toivottiin erityisesti kolmea asiaa: toiminnan ja toimintaympäristön muutoksien rahallisten vaikutusten simulointimahdollisuutta resurssisuunnittelussa, läpinäkyvyyttä ja ymmärrystä henkilöstömenojen talousarviomäärärahan lukiokohtaiseen jakoon sekä resurssisuunnittelun yksinkertaistamista ja erillislaskennoista eroon pääsemistä.

Tavoitteeseen pääsemiseksi käytettiin montaa eri kehittämisen metodia: Avointa asiantutijahaastattelua, määrällistä kyselyhaastattelua, vertaisoppimista eli benchmarkingia ja ideointityöpajoja. Metodeja tärkeämpiä oli tietysti motivoitunut työyhteisö, jonka kanssa koko kehittäminen tehtiin. Kehittämiseen oli sitoutunut niin ylin johto, kun eri lukioiden rehtorit ja apulaisrehtorit. Näiden kaikkien ihmisten mukaan saaminen oli avain asia kehittämisen onnistumiselle

Kehittämiseen osallistuneilla ymmärrys koko prosessista ja sen tarvitsemista ja tuottamista tiedoista kasvoi matkan varrella, mikä oli myös yksi työlle asetetuista tavoitteista. Toisaalta myös se, että näin monen ihmisen mukana olo jo kehittämisvaiheessa oli mahdollista, tuo mahdollisuuksia työkalun kehittämiseen myös jatkossa.

Kehittämiseen käytetty suurin panos oli asiantuntijoiden aika, itse työkalun pohja toimiva ohjelma (Microsoft Excel) ei vaatinut enää erillisiä lisenssihankintoja nykyisten toimivien lisenssien rinnalle. Panoksena saatu aika oli arvokasta ja ilman sitä työkalua ei olisi voinut rakentaa, myös osallistamalla kehittämiseen mahdollistetaan paremmin uuden toimintamallin juurtuminen työarkeen.

Osa kehittämisen alussa tiedostetuista haasteista toteutui, kuten talousjärjestelmän vaihtamisen sekä koronaviruksen (COVID -19) tuomat nopeat toiminnan muutokset, jotka vaikuttivat kehittämisen resurssointiin. Osa kehittämiseen varatuista ajoista lyhenivät ja asiantuntijoilta vastausten saaminen varmistusposteihin kesti normaalia kauemmin. Toteutumatta kuitenkin jäi ennakkoon ajateltu haaste lukuvuoden ja talousarviovuoden eri jaksotuksesta. Eri jaksotusten ei katsottu aiheuttavan resurssien jaossa monipolvisuutta toiminnan luonteen vuoksi.

Kehittämisen tuloksena saati resurssisuunnitteluun työkalu, jolla voidaan simuloida toiminnan ja toimintaympäristön muutoksien tuomaa rahallista vaikutusta resursseihin.

Työkalulla pystytään avoimesti ja ymmärrettävästi jakamaan henkilöstömenoihin talousarviomäärärahat lukioittain. Työkalulla saatiin myös poistettua suurin osa erillislaskennoista, joita ennen tehtiin useilla erillisillä taulukoilla.

Työkalun jatkokehitykseen kannattaa ottaa mukaan ideointityöpajoista esille nousseet kurssihinnan laskenta ja ennusteiden vertailtavuus talousarvioehdotukseen.

LÄHTEET

Flower, F. & Mangione, T. 1990. Standardized survey interviewing: Minimizing interviewer-relative error. Newbury Park: Sage Publications.

Hyvärinen, M.; Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Kuntaliitto 2011. Kunnan ja kuntayhtymän talousarvio ja -suunnitelma. 4. korjattu painos. Helsinki: Kuntaliiton paino.

Mattila, K. 2007. Arvostava kohtaaminen arjessa, auttamistyössä ja työyhteisössä. Juva: WS Bookwell Oy.

Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2020. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-6. Painos. Helsinki: SanomaPro Oy.

Opetushallitus 2020. Lukiokoulutuksen toiminnan tunnuslukujen ja yksikkökustannusten aikasarja raportti. Viitattu 6.12.2020. <https://vos.oph.fi/raps/06tr1906818928.html>

Opetushallitus 2020. Lukiokoulutuksen toiminnoittaisten kustannusten ja valtionosuuden laskennallisen perusteen aikasarja raportti. Viitattu 6.12.2020. <https://vos.oph.fi/raps/06tr1906819469.html>

Tietosuojeluvaltuutetun toimisto 2020. EU:n tietosuoja-asetus. Viitattu 6.12.2020. <https://tietosuoja.fi/GDPR>.

Turun kaupunki 2020. Talousarvion ja sopimusten laadintaohje 2021. Turun kaupungin sisäinen julkaisualusta DoTku, vuosijohtaminen. Viitattu 6.12.2020.

Määrällinen kyselyhaastattelu -lomake

Pohjatietokartoitus Turun suomenkielisten lukioiden määrärahan jaosta

1. Tiedätkö millä periaatteella palvelualueen talousmäärärahat jaetaan lukioittain talousarviovuodeksi?

- Kyllä
- Osittain
- En

2. Onko talousarvion jaossa mielestänne otettu huomioon lukuvuoden ja tilivuoden eri ajankohdat?

- Kyllä
- Osittain
- Ei
- En osaa sanoa

3. Pitäisikö jakoperusteita/-periaatteita mielestänne avata enemmän?

- Kyllä
- Osittain
- Ei
- En osaa sanoa

4. Pitäisikö mielestänne jonkun ammattiryhmän olla palvelualuejohtajan kanssa enemmän mukana suunnittelussa (saa valita useamman vaihtoehdon)?

- Rehtoreiden
- Apulaisrehtoreiden
- Jonkun muun. Minkä?

5. Olisitteko itse valmis olemaan mukana suunnittelussa ja sen kehittämisessä?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa