

**Jukka Penttinen**

**TULOKSELLISUUDEN KEHITTÄMINEN  
AMMATILLISESSA KOULUTUKSESSA**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Lokakuu 2013**

## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Yksikkö</b> Kokkola-Pietarsaaren yksikkö	<b>Aika</b> Lokakuu 2013	<b>Tekijä/tekijät</b> Jukka Penttinen
<b>Koulutusohjelma</b> Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma		
<b>Työn nimi</b> TULOKESELLISUUDEN KEHITTÄMINEN AMMATILLISESSA KOULUTUKSESSA		
<b>Työn ohjaaja</b> Marko Forsell		<b>Sivumäärä</b> 126
<b>Työelämäohjaaja</b>		
<p>Opinnäytetyö oli kehittämistehtävä, joka laadittiin Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymälle. Työn lähtökohtana ovat ammatillisen koulutuksen toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset sekä valtakunnallisesti asetut tavoitteet. Julkisen sektorin on tuotettava jatkossa laadukkaita palveluita entistä pienemmillä resursseilla. Koulutuksen järjestäjien osalta tämä tarkoittaa tuloksellisuuden kehittämistä, jota tässä kehittämistyössä tarkasteltiin vaikuttavuuden, tuottavuuden ja taloudellisuuden näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdyttiin julkisten palvelujen tuloksellisuuteen sekä Balanced Scorecard-malliin ja sen soveltamiseen julkisella sektorilla. Tutkimusosiossa määriteltiin ja arviointiin tulokorttiin soveltuvia uusia mittareita julkiselle sektorille suunnitellun Tasapainoisen onnistumisstrategian mukaisesti. Mittariston lähtökohtana olivat valtakunnalliset tavoitteet sekä toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Mittariston laadintaa varten arvioitiin myös nykyinen koulutusyhtymän käyttämä tulokortti.</p> <p>Lopputuloksena syntyi tulokortissa käytettävä mittaristo, yhteensä 21 mittaria, joiden avulla voidaan mitata tuloksellisuuden eri osatekijöitä.</p>		

### Asiasanat

ammatillinen koulutus, balanced scorecard, julkinen talous, taloudellisuus, tasapainotettu onnistumisstrategia, tuloksellisuus, tulokortti, tuottavuus, vaikuttavuus

## ABSTRACT

<b>Unit</b> Kokkola-Pietarsaari Unit	<b>Date</b> November 2013	<b>Author/s</b> Jukka Penttinen
<b>Degree programme</b> Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management		
<b>Name of thesis</b> Improving effectiveness in vocational education		
<b>Instructor</b> Marko Forsell		<b>Pages</b> 126
<b>Supervisor</b>		
<p>The thesis was made for the Federation of Education in Central Ostrobothnia. The work is based on the changes which have occurred in the operational environment of vocational education in Finland. As the government's economy has weakened, the public sector must provide quality services with fewer resources in the future. For vocational institutes this means improving productivity, which was examined in this thesis from the perspective of effectiveness, efficiency and economy.</p> <p>The aim of the thesis was to develop a new balanced scorecard that measures the effectiveness of the vocational education. The theoretical framework is based on the literature of public sector's effectiveness, as well as on the Balanced Scorecard model and its application in the public sector.</p> <p>The research includes analyzing the national objectives and the changes occurring in the operational environment of vocational education. The results were used to define possible measures for effectiveness, efficiency and economy. The balanced scorecard, which is currently used in the Federation of Education in Central Ostrobothnia, was also evaluated in order to define these measures.</p> <p>As a result 21 measures were defined for the balanced scorecard, which can be used to measure different elements of effectiveness in vocational education.</p>		
<b>Key words</b> Balanced scorecard, economy, efficiency, effectiveness, public economy, vocational training		

## SISÄLLYS

<b>1 Johdanto.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Julkinen talous.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Tuloksellisuus julkisissa palveluissa.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Uusi julkisjohtaminen eli New Public Management .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2.1 Taloudellisuus.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.2 Tehokkuus.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.3 Vaikuttavuus.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.4 Kolmea E:tä kohtaa esitetty kritiikki.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3 Tuottavuuden käsite.....</b>	<b>13</b>
<b>3 Tuloksellisuus ammatillisessa koulutuksessa .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 Ammatillinen koulutus .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2 Tavoitteena kansallisen koulutustason nostaminen .....</b>	<b>15</b>
<b>3.3 Ammatillisen koulutuksen rahoitus .....</b>	<b>16</b>
<b>3.4 Ammatillisen peruskoulutuksen tuloksellisuus .....</b>	<b>17</b>
<b>3.5 Ammatillisen lisäkoulutuksen tuloksellisuus .....</b>	<b>19</b>
<b>3.6 Muita näkökulmia ammatillisen koulutuksen tuloksellisuuteen .....</b>	<b>19</b>
<b>3.7 Tuottavuus ammatillisessa koulutuksessa .....</b>	<b>21</b>
<b>4 Balanced Scorecardin käyttö organisaatioiden johtamisessa .....</b>	<b>25</b>
<b>4.1 BSC – Järjestelmä strategiseen johtamiseen .....</b>	<b>25</b>
<b>4.1.1 Tulokortin tasot ja mittarit.....</b>	<b>28</b>
<b>4.1.2 Balanced Scorecardin yhteys strategiaan .....</b>	<b>29</b>
<b>4.2 Balanced Scorecard julkisella sektorilla .....</b>	<b>30</b>
<b>4.2.1 Julkisen sektorin balansoitu tulostittaristo.....</b>	<b>31</b>
<b>4.2.2 Tasapainoinen onnistumisstrategia .....</b>	<b>32</b>
<b>4.3 Balanced Scorecardia kohtaan esitetty kritiikki .....</b>	<b>32</b>
<b>5 Tuloksellisuuden kehittäminen Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymässä .....</b>	<b>34</b>
<b>5.1 Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymän esittely .....</b>	<b>34</b>

5.1.1 Koulutusyhtymän missio ja arvot.....	35
5.1.2 Koulutusyhtymän strategia ja visio .....	35
5.1.3 Strategian kytkeytyminen vuosisuunnitteluun.....	36
5.1.4 Balanced Scorecardin käyttö seurannassa .....	38
5.2 Haasteena tuloksellisuus .....	39
5.2.1 Tutkimusongelman esittely .....	39
5.2.2 Tutkimussuunnitelma .....	42
6 Tutkimuksen toteutus .....	44
6.1 Koulutusyhtymän tavoitteiden määrittely tuloksellisuuden näkökulmasta .....	45
6.1.1 Talouden ja tuottavuuden haasteet .....	45
6.1.2 Vaikuttavuuden haasteet .....	47
6.1.3 Yhteenveto tavoitteista.....	48
6.2 Tavoitteiden tarkastelu eri näkökulmista .....	50
6.2.1 Talouden ja tuottavuuden haasteet .....	51
6.2.2 Vaikuttavuuden haasteet .....	55
6.2.3 Yhteenveto mitattavista asioista .....	58
6.3 Nykyisen tulokortin ja mittarien arviointi .....	60
6.3.1 Asiakasnäkökulman mittarit .....	61
6.3.2 Talousnäkökulman mittarit .....	65
6.3.3 Rakenteiden ja prosessien mittarit .....	71
6.3.4 Oppiminen ja henkilöstö-näkökulman mittarit .....	74
6.3.5 Yhteenveto nykyisistä mittareista.....	77
7 Uusien mittarien kehittäminen hyödyntäen aiempaa tutkimustietoa .....	79
7.1 Strategisten näkökulmien valinta tulokorttiin.....	79
7.2 Tavoitteista mittareiksi .....	80
7.2.1 Tavoitteiden arviointi vaikuttavuuden näkökulmasta .....	82
7.2.2. Tavoitteiden arviointi resurssien ja talouden näkökulmasta.....	91
7.2.3 Tavoitteiden arviointi prosessien ja rakenteiden näkökulmasta .....	101

7.2.4 Tavoitteiden arviointi työyhteisön ja henkilöstön näkökulmasta.....	107
7.3 Mittareiden valitseminen ja tulokortin tasapainottaminen.....	110
8 Tutkimuksen tulokset ja päätelmät.....	120

LÄHTEET.....	124
--------------	-----

## KUVIOT

KUVIO 1. Tuloksellisuuden käsitteet VATU-ohjelmassa .....	5
KUVIO 2. Tuloksellisuus (mukaellen Kangasharju 2008, 28) .....	6
KUVIO 3. Nortonin ja Kaplanin BSC-viitekehys (mukaellen Kaplan 2010, 4) .....	26
KUVIO 4. Koulutusyhtymän toiminnan suunnittelujärjestelmä .....	37

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Ammatillisen peruskoulutuksen tulosmittariston muodostuminen.....	18
TAULUKKO 2. Esimerkki BSC-näkökulmien välisten syy- ja seurasuhteiden johtamisesta .....	27
TAULUKKO 3. Taloudellisuuteen ja tuottavuuteen liittyvät muutostekijät ja tavoitteet. ..	49
TAULUKKO 4. Vaikuttavuuteen liittyvät muutostekijät ja tavoitteet. ....	50
TAULUKKO 5. Taloudellisuuteen ja tuottavuuteen liittyvien tavoitteiden arviointi BSC-näkökulmista. ....	52
TAULUKKO 6. Vaikuttavuuteen liittyvien tavoitteiden arviointi BSC-näkökulmista.....	55
TAULUKKO 7. Koulutusyhtymän nykyiset asiakasnäkökulman mittarit. ....	61
TAULUKKO 8. Yhteenveto koulutusyhtymän nykyisten asiakasnäkökulman mittareiden arvioinnista.....	63
TAULUKKO 9. Koulutusyhtymän nykyiset talousnäkökulman mittarit. ....	65
TAULUKKO 10. Yhteenveto koulutusyhtymän nykyisten talousnäkökulman mittareiden arvioinnista.....	69
TAULUKKO 11. Koulutusyhtymän nykyiset rakenne ja prosessi-näkökulman mittarit. ...	72
TAULUKKO 12. Yhteenveto koulutusyhtymän nykyisten rakenne ja prosessi-näkökulman mittareiden arvioinnista.....	73
TAULUKKO 13. Koulutusyhtymän nykyiset oppiminen ja henkilöstö-näkökulman mittarit .....	74

TAULUKKO 14. Yhteenveto koulutusyhtymän nykyisten oppiminen ja henkilöstönäkökulman mittareiden arvioinnista.....	76
TAULUKKO 15. Koulutusyhtymän nykyiset vaikuttavuuteen, taloudellisuuteen tai tuottavuuteen liittyvät mittarit. ....	78
TAULUKKO 16. Mittarien ja tavoitteiden arviointi vaikuttavuuden näkökulmasta. ....	82
TAULUKKO 17. Mittarin ja tavoitteiden arviointi talouden ja resurssien näkökulmasta. ....	91
TAULUKKO 18. Mittarien ja tavoitteiden arviointi rakenteiden ja prosessien näkökulmasta. ....	102
TAULUKKO 19. Tavoitteiden arviointi työyhteisön ja henkilöstön näkökulmasta. ....	107
TAULUKKO 20. Vaikuttavuuteen liittyvien mittarien tarkastelu ja tasapainottaminen...	112
TAULUKKO 21. Lopulliset tulokortin vaikuttavuus-mittarit. ....	113
TAULUKKO 22. Talouteen ja resursseihin liittyvien mittarien tarkastelu ja tasapainottaminen.....	114
TAULUKKO 23. Lopulliset tulokortin resurssit ja talous-mittarit. ....	115
TAULUKKO 24. Rakenteisiin ja prosesseihin liittyvien mittareiden tarkastelu ja tasapainottaminen.....	116
TAULUKKO 25. Lopulliset tulokortin rakenteet ja prosessit-mittarit. ....	117
TAULUKKO 26. Työyhteisöön ja henkilöstöön liittyvien mittarien tarkastelu ja tasapainottaminen.....	118
TAULUKKO 27. Lopulliset tulokortin työyhteisö ja henkilöstö-mittarit.....	119

## 1 Johdanto

Julkisten palvelujen tuloksellisuus on ollut keskustelun kohteena jo 2000-luvun alusta asti. Syynä tähän on ollut tiedossa oleva väestön ikääntyminen, joka tulee vaikuttamaan erityisesti julkiseen talouteen sosiaalisen sektorin kustannusten kasvun kautta. Julkisen sektorin tuloksellisuutta on lisättävä, jotta julkiset palvelut voidaan tulevaisuudessa toteuttaa laadukkaasti pienemmillä taloudellisilla resursseilla. Tällä hetkellä julkinen talous on ajautunut kestävyysvajeeseen, jossa palvelujen tuottaminen edellyttää velanottoa. Vuonna 2012 Suomen julkisyhteisöjen velka oli yhteensä 103,1 miljardia euroa, joka oli n. 53 % bruttokansantuotteesta (Tilastokeskus 2013).

Matti Vanhasen hallitus käynnisti vuonna 2003 oman tuottavuusohjelmansa, jolla haettiin lisää tuottavuutta erityisesti valtion tuottamiin julkisiin palveluihin. Tuottavuusohjelma sai olemassa olonsa aikana paljon kritiikkiä ja tulokset jäivät odotettua heikommaksi. Tuottavuusohjelmassa painotettiin liikaa henkilötyövuosien vähentämistä aidon tuottavuuden lisäämisen sijaan (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2011). Tuottavuusohjelma lakkautettiin hallitusohjelman mukaisesti vuonna 2011, mutta ohjelman tavoitteet olivat edelleen tärkeitä, koska valtion velkaantuminen jatkui myös 2010-luvun aikana. Julkisen taloudellisen tilanteen parantamiseksi käynnistettiin vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma (nk. VATU-ohjelma), jota toteutetaan kaikilla hallinnon aloilla vuosina 2013-2015. Hallinnonalat ovat laatineet omasta toiminnastaan ydintoimintoanalyysit, joiden keskeisenä tarkoituksena on ollut etsiä toiminnallista ja taloudellista liikkumavaraa valtionhallinnon toiminnoista tehtäviä, prosesseja, palveluita ja rakenteita priorisoimalla ja uudistamalla. (Valtiovarainministeriö 2013.)

VATU-ohjelmassa painotetaan erityisesti henkilöstön osaamisen kehittämistä, vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, työkykyä tukevaa toimintaa sekä johtamisen ja esimiestyön merkitystä tuloksellisen toiminnan edellytyksinä (Valtioneuvosto 2011:1). Ohjelmassa on säilytetty euromääräiset tavoitteet, mutta tuottavuuden hakemisen keinot on jätetty avoimiksi ja hallintoaloittain päätettäväksi. Tavoitteena on myös että julkisten palvelujen laatu koetaan aiempaa paremmaksi ja että työn yhteiskunnallinen vaikuttavuus kasvaa. Ohjelman tavoitteena on aikaansaada tuloksellisuutta aidosti tuottavuutta lisäävin toimenpitein.



Tässä opinnäytetyössä tutkitaan tuloksellisuuden kehittämistä ammatillisessa toisen asteen koulutuksessa, joka kuuluu Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalaan. VATU-ohjelman kautta Opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitteena on saada aikaan n. 80 miljoonan euron vuosittaiset säästöt vuoteen 2017 mennessä. Opetus- ja kulttuuriministeriö on nostanut kehittämiskohteiksi mm. hallintorakenteiden uudistamisen sekä koulutus- ja tutkimusjärjestelmän rakenteellisen kehittämisen ja koulutustarjonnan suuntaaminen sekä supistamisen. Samanaikaisesti ammatilliseen koulutukseen kohdistuu myös valtion talousarvion kautta merkittävät budjettisäästöt, jotka ovat tarkoittaneet mm. valtionosuusrahoituksen vuosittaisten indeksikorotusten jäädyttämistä sekä rahoitusleikkauksia aikuiskoulutuksen osalta. Koska ammatillisen koulutuksen järjestäjien tulot muodostuvat pääosin valtionosuusrahoituksesta, niin talouden tiukkeneminen tarkoittaa käytännössä sitä että vuosittaisten käyttömenojen suhteellinen osuus kasvaa ja investointeja joudutaan toteuttamaan yhä enemmän lainarahalla. Omalta osaltaan tämä lisää julkisen talouden kestävyysvajetta.

Näistä lähtökohdista on ammatillisen koulutuksen järjestäjän toimintaa ja taloutta johdettava sekä tuloksellisuuden kehittämiseksi että säästöjen aikaansaamiseksi. Johtamista ja päätöksentekoa varten tarvitaan tietoja toiminnan tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta sekä toisaalta myös taloudellisesta tilanteesta, jotta pystyttäisiin toimimaan niukkenevilla resursseilla. Tärkeää olisi seurata erityisesti rahoitusjärjestelmän edellyttämiä tuloksia. Ammatillisessa koulutuksessa on tuloksellisuus ollut osana rahoitusjärjestelmää jo vuodesta 2002 asti ja sen merkitys on kasvanut vuosi vuodelta yhä suuremmaksi. Vuonna 2013 sen osuus ammatillisen peruskoulutuksen rahoituksesta on 3 prosenttia. Määrä on merkittävä, koska esimerkiksi keskimäärin rakennus- ja irtaimistoinvestoinneista syntyvien poistojen osuus rahoituksen käytöstä on ollut ammatillisen koulutuksen järjestäjillä n. 5,6 % luokkaa (Opetushallitus 2012:1).

Tärkeä osa strategista ja operatiivista johtamista on toiminnan mittaaminen. Toiminnan mittaamisen tulee olla kokonaisvaltaista, jotta eri näkökulmat voidaan huomioida. Useat organisaatiot ovatkin ottaneet käyttöön Nortonin ja Kaplanin kehittämän tasapainotetun tulokortin, jossa toimintaa mitataan useista eri näkökulmista. Tässä opinnäytetyössä lähdetään tarkastelemaan ammatillisen koulutuksen tuloksellisuuden kehittämistä hyödyntämällä tasapainotettua tulokorttia erityisesti talouden ohjauksen näkökulmasta.

Opinnäytetyö tehdään kehittämistehtävänä Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymälle ja tavoitteena on tutkia miten koulutusyhtymän käyttämät mittarit vastaavat valtakunnallisesti ammatilliselle koulutukselle asetettuja tuloksellisuuteen liittyviä tavoitteita sekä sitä miten ne tukevat koulutusyhtymän omaa strategista ja operatiivista johtamista. Vaikka näkökulma on tarkoituksella asetettu talousjohtamiseen, niin perinteisten talousmittarien rinnalla on kuitenkin tarkoituksena hyödyntää strategiseen laskentatoimeen liittyvää tutkimusta, jossa taloutta tarkastellaan yhtenä toiminnan osatekijänä.

## 2 Julkinen talous

Suomessa julkinen talous muodostuu valtion, kuntien, kuntayhtymien sekä sosiaalirahastojen, kuten eläkerahastojen, taloudesta. Julkisen talouden tulot muodostuvat enimmäkseen verovaroista sekä muista maksuista ja tuotetut palvelut ovat pääasiallisesti ilmaisia tai asiakas maksaa vain pienen, omavastuuosan palvelujen tuotantokustannuksista. Julkisiin palveluihin liittyy myös tasapuolisuus, eli palvelujen olisi oltava kaikkien kansalaisten saatavissa mahdollisimman yhdenvertaisesti. Julkisten palveluiden tuottaminen ei olekaan sidottu markkinatilanteeseen, vaan ne voivat perustua esimerkiksi lakiin. Saman sisältöisissä palveluissa voi olla suuriakin eroja tuotantokustannusten osalta, joka voi johtua esimerkiksi alueellisista tekijöistä tai tuotantotavasta.

Julkinen talous perustuu vuosittaiseen valtioon talousarvioon sekä tämän perusteella laadittuihin kuntaorganisaatiokohtaisiin talousarvioihin, joissa kunnallisverotuksen kautta täydennetään valtionosuusrahoitusta. Julkisen hallinnon ja palvelujen tuottamiseen varataan siis etukäteen tietty vuosibudjetti, jolla palvelut suunnitellaan toteutettavaksi. Jos vuosibudjetissa pysytään tai tuloja kertyy arvioitua enemmän, syntyy budjettiin ylijäämää. Vastaavasti budjettien ylittäminen tai tulojen jääminen odotettua pienemmäksi aiheuttaa sen, että talouteen syntyy alijäämää.

Taloudellinen taantuma on aiheuttanut 2010-luvulla sen, että valtion keräämät verotulot ovat laskeneet ja valtion talous on ollut tästä syystä alijäämäinen. Alijäämän takia on otettu velkarahoitusta, jotta vuosittaiset kustannukset on saatu katettua. Vuosina 2008 ja 2009 valtion alijäämä on ollut n. 2,8 % bruttokansantuotteesta, jos lukuihin otetaan mukaan sosiaalirahastoissa olevat ylijäämät. Myös kuntien talous on ollut alijäämäinen, tosin ei yhtä pahasti kuin valtiolla, koska kunnat ovat voineet tasapainottaa talouttaan esimerkiksi veroja nostamalla tai omistamansa liiketoiminnan, kuten esimerkiksi energian myynnin, tuloilla. Kuntatalouskin on kuitenkin päässyt velkaantumaan ja edellyttäisi säästötoimenpiteitä. Julkisen talouteen onkin muodostunut kestävyysvaje (sustainability gap), jolla tarkoitetaan pitkällä aikavälillä taloudessa olevaa vajetta. Alijäämien lisäksi kestävyysvajeessa on huomioitava myös väestön ikääntymisestä aiheutuvien ikäsidonnaisten menojen nopea kasvu tulevinä vuosikymmeninä. Euroopan komissio onkin vuonna 2012 tehnyt arvion että, Suomen julkisessa taloudessa olisi n. 6 prosentin

kestävyysvaje suhteessa bruttokansantuotteeseen. Kestävyysvajetta on kuitenkin vaikea arvioida, koska ikääntymisen kustannuksia, kuten esimerkiksi sairaanhoitokuluja, on vaikea arvioida etukäteen. Suomen taloudellinen asema on selvästi heikentynyt ja koska talouden osalta ei ole odotettavissa suurta muutosta parempaa, niin ylivelkaantumisen estämiseksi on julkisessa taloudessa aloitettu säästötoimenpiteet. Hallitus on asettanut tavoitteekseen, että valtion alijäämä laskee yhteen prosenttiin suhteessa BKT:hen vuoteen 2015 mennessä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013.)

## 2.1 Tuloksellisuus julkisissa palveluissa

Julkiset palvelut rahoitetaan pääosin verovarilla ja palvelut ovat asiakkaille ilmaisia tai niistä maksettu korvaus on huomattavasti tuotantokustannuksia alhaisempi. Tästä syystä toiminnan tuottavuutta on vaikeampi määritellä kuin yritystoiminnassa, jossa palvelusta ja tuotteesta asiakkaan maksama korvaus on useimmiten korkeampi kuin tuotantokustannukset. Yritystoiminnassa voidaan arvioida toiminnan kannattavuutta, mutta julkisissa palveluissa puhutaan useimmiten tuloksellisuudesta.

Valtiovarainministeriö on määritellyt VATU-ohjelmassaan tuloksellisuuteen liittyviä käsitteitä siten että tuloksellisuus toimii yläkäsitteenä ja sen alakäsitteitä ovat mm. tuottavuus, taloudellisuus ja vaikuttavuus. Organisaatiossa tuloksellisuus voidaan jakaa lisäksi sisäiseen ja ulkoiseen tuloksellisuuteen. Sisäisessä tuloksellisuudessa tarkastellaan organisaation sisällä olevia toimintoja, kun taas ulkoisessa tuloksellisuudessa tarkastellaan organisaation tuottamia palveluja asiakkaan ja yhteiskunnan näkökulmasta. VATU-ohjelmassa määritellyt organisaation tuloksellisuuden käsitteet ja rakenne on esitetty kuviossa 1. (Valtiovarainministeriö 2012.)

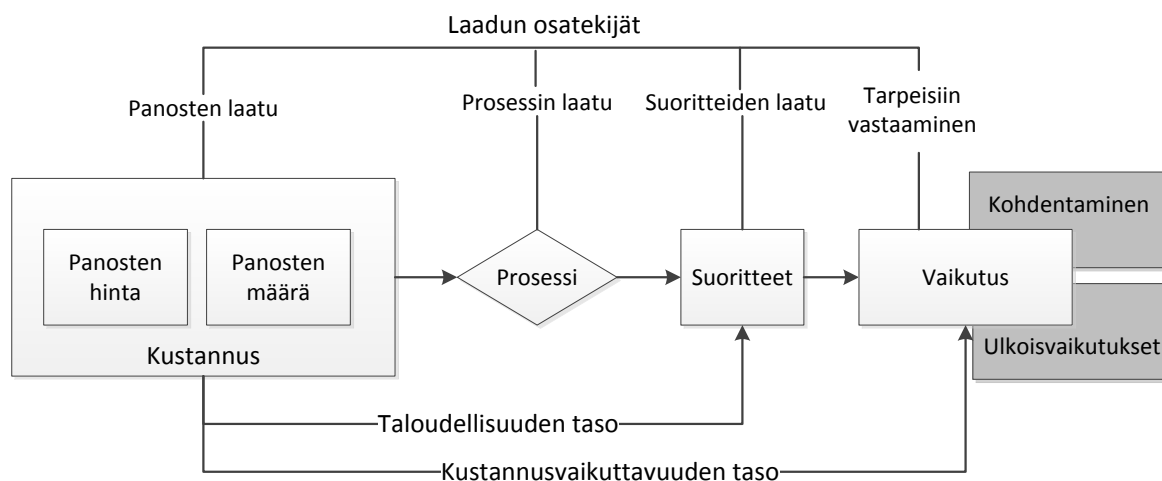
Tuloksellisuus			
Sisäinen		Ulkoinen	
Tuottavuus ja taloudellisuus	Aikaansaannoskyky	Palvelukyky	Vaikuttavuus

KUVIO 1. Tuloksellisuuden käsitteet VATU-ohjelmassa.

Tuloksellisuuteen liittyvät käsitteet on määritelty VATU-ohjelmassa seuraavasti:

- **Tuloksellisuus** ilmaisee toiminnan onnistumisen astetta. Tuloksellisuus on organisaation kokonaistavoitteiden saavuttamista ilmaiseva yläkäsite.
  - **Tuottavuus** on panosten ja tuotosten suhde, kun panokset ilmaistaan tuotannontekijöinä.
  - **Taloudellisuus** on tuotosten ja panosten suhde, kun panokset ilmaistaan rahana. Taloudellisuutta voidaan ilmaista muun muassa tuotosten yksikkökustannuksina.
  - **Aikaansaannoskyky** kuvaa organisaation, työyhteisön ja henkilöstön kykyä aikaansaada tuloksellisuutta. Voidaan määritellä myös osa-alueiden kautta: osaaminen, innovatiivisuus, viihtyvyys, työmotivaatio ja työkyky.
  - **Palvelukyky** kuvaa asiakaspalvelun toimivuudelle ja laadulle asetettujen tavoitteiden toteutumisen astetta.
  - **Vaikuttavuus** kuvaa toiminnan tavoitteeksi asetettujen yhteiskunnallisten tilojen aikaansaamisen astetta eli toiminnan ja suoritteiden vaikutusta kansalaisiin ja yhteiskuntaan suhteessa vaikutuksille asetettuihin tavoitteisiin.
- (Valtiovarainministeriö 2012.)

Kangasharju (2008, 28) määrittelee tuloksellisuuden siten että tuloksellisuus koostuu tarpeisiin vastaamisesta laadukkaasti ja kustannusvaikuttavasti. Kangasharjun tarkastelussa palvelutuotanto muodostuu panoksista, joiden avulla tuotetaan suoritteita. Suoritteilla pyritään vaikuttavuuteen. Tuloksellisuuden muodostuminen on esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2. Tuloksellisuus (mukaellen Kangasharju 2008, 28)

Toimintaa voidaan arvioida laadun kannalta sekä mitata kustannusten kautta. Laadun osatekijät muodostuvat Kangasharjun (2008, 28-33) mukaan seuraavasti:

- Panosten laatu, jolla tarkoitetaan tuotannon tekijöiden laatua. Esimerkiksi työntekijöiden työkyky tai osaaminen vaikuttaa panosten laatuun. Vastaavasti myös tuotantovälineitten toimivuus tai tarkoituksenmukaisuus vaikuttaa laatuun.
- Prosessin laatu voidaan liittää esimerkiksi johtamisjärjestelmään ja resurssien hallintaan. Toimivassa prosessissa jokainen työntekijä tietää omat tehtävänsä osana kokonaisuutta ja työntekijöiden osaaminen vastaa työtehtäviä mahdollisimman hyvin. Laadukasta prosessia voidaankin pitää tehokkaana.
- Suoritteiden laatu on palvelun ulkoinen laatu, jota voidaan arvioida asiakkaan kautta. Esimerkiksi koulutuksessa oppitunnin laatua voidaan arvioida oppimistulosten kautta tai terveydenhuollossa hoitotoimenpiteiden tuloksena potilas paranee.
- Tarpeisiin vastaamisen laadulla tarkastellaan palvelun pitempikestoisia vaikutuksia sekä asiakkaan että yhteiskunnan näkökulmasta. Esimerkiksi koulutuksessa vaikutuksena voi olla ammatin hankkiminen ja tätä kautta työllistyminen. Ulkoisena vaikutuksena voi olla esimerkiksi se että henkilö ei tarvitse enää yhteiskunnan tarjoamia sosiaalipalveluja. Terveystieteiden ulkoisena vaikutuksena voi olla esimerkiksi se että terveeksi hoidettu henkilö ei enää tartuta muita, joka taas omalta osaltaan vähentää hoitopalvelujen tarvetta.

Taloudellisuutta tarkastellaan suoritteiden määränä suhteessa kustannuksiin, jotka muodostuvat panosten määrästä ja hinnasta. Suoritteet suhteessa panoksiin määrittelevät palvelutuotannon tuottavuuden tason. Esimerkiksi koulutuspalveluissa voidaan tarkastella valmistuneiden määrää suhteessa opetuksen kustannuksiin. Kustannusvaikuttavuudessa seurataan vaikutusten määrää suhteessa kustannuksiin. Tämä mittaa hyvinvointituottavuutta. Esimerkiksi koulutuspalveluissa voidaan seurata opiskelijoiden työllistymistä suhteessa kustannuksiin. (Kangasharju 2008. 28-32)

## 2.2 Uusi julkisjohtaminen eli New Public Management

Julkisten palvelujen tuloksellisuuden kehittämiseksi on julkiselle sektorille ”lainattu” oppeja yksityiseltä sektorilta. 1970- ja 80-luvuilla havahduttiin siihen että julkisen sektorin kustannukset alkoivat kasvaa liian suureksi. Julkiseen johtamiseen tuli uusi paradigma,

New Public Management (NPM), jossa julkisen sektorin johtaminen rinnastettiin terminä mieluummin yritysten lailla johtamiseen (management) kuin hallinnointiin (administration) (Lähdesmäki 2003, 33). NPM:n kautta julkisessa johtamisessa alettiin hyödyntää laskentatoimen oppeja ja julkisessa johtamisessa korostuivatkin mm. yksityistäminen, ulkoistaminen, kilpailuttaminen ja tilaaja-tuottaja-malli. Lähtökohtana NPM:ssä oli, että yksityisen sektorin toimintatavat olivat sellaisenaan siirrettävissä julkiselle sektorille ja tätä kautta saataisiin julkisen sektorin kustannukset laskemaan ja tuottavuus nousemaan. (Rannisto 2005, 33-35.)

New Public Management-paradigman kautta julkisella sektorilla alettiin kiinnittää huomiota panosten sijasta tuotoksiin. Julkisjohtamista ohjaaviksi arvoiksi tulivat taloudellisuus, tehokkuus ja vaikuttavuus. Englanninkielisten alkukirjainten mukaisesti näitä kutsutaan kolmeksi E:ksi: Economy, Efficiency ja Effectiveness. Kolme E:tä ovat aiemmin esitetyn tuloksellisuuden osatekijöitä. (Lähdesmäki 2003, 66-67.)

### 2.2.1 Taloudellisuus

Kolmen E:n Economy (taloudellisuus) tarkoitetaan tuotosten ja kustannusten välistä suhdetta. Tuotannon kustannukset muodostuvat panosten määrästä kerrottuna panosten hinnalla (Kangasharju 2008, 9). Esimerkiksi oppilaitoksessa opetuksen kustannukset muodostuvat opetustuntien määrästä kerrottuna opetustuntien hinnalla. Opetustuntien hinta muodostuu tietysti useista erilaisista panoksista mm. opettajan palkasta ja tilakustannuksista. Usein taloudellisuutta ilmaistaan tuotosten yksikkökustannuksina. Esimerkiksi koulussa yhden opiskelijan opetuksen kustannukset saadaan selville, kun opetuksen kokonaiskustannukset jaetaan opiskelijamäärällä. Jos opetuksen kustannukset nousevat, mutta opiskelijamäärä säilyy samana, niin taloudellisuus heikkenee ja yksikkökustannukset nousevat. Taloudellisuudessa ei huomioida tuotosten laatua tai vaikutusta. Kustannukset ovat samat tuotoksen vaikuttavuudesta riippumatta.

Taloudellisuutta ja yksikkökustannuksia mitattaessa kustannusten muutos deflatoidaan jollakin yleisellä hintaindeksillä, kuten esimerkiksi kuluttajahintaindeksillä. Tällöin eri yksikkökustannuksia voidaan vertailla myös ajallisesti. Deflatointi on tärkeää, koska yleinen kustannustason tai palkkakustannusten nousu, nostaa tuotantokustannuksia

suhteessa tuotosten määrään. Ilman deflatointia taloudellisuus heikkenisi itsestään ajan myötä. (Kangasharju 2008, 14-16, 22-23, 33.)

Kangasharjun (2008, 10) mukaan kustannukset riippuvat neljästä tekijästä:

1. Teknologian tuomat mahdollisuudet, mihin yksittäinen organisaatio ei vaikuttaa etenäkään lyhyellä aikavälillä,
2. Parhaan tarjolla olevan teknologian käyttöönotto,
3. Panosten yleinen hinta- ja laatutaso, johon yksittäinen tuotantoyksikkö ei voi käytännössä vaikuttaa ja
4. Edullisimpien panosvaihtoehtojen käyttö tuotannossa.

Yksikkökustannuksia tarkastellaan usein mieluummin pienempinä yksikköinä. Yhden hoitopäivän tai opetustunnin kustannukset ovat vertailukelpoisempaa tietoa kuin erilaisten hoitoprosessien tai koulutusten vertailu. Suurempia kokonaisuuksia vertailtaessa olisi huomioitava myös kaikki kokonaisuuteen vaikuttavat osatekijät. Esimerkiksi hoitoprosessi voi vaihdella hoidettavasta sairaudesta ja hoitotavasta riippuen. Tutkintoon vaikuttaa yhtälailla opiskelijan lähtötilanne sekä tutkinnon sisältö.

Julkisella sektorilla kustannuksiin pyritään usein vaikuttamaan teknologian käyttöönoton kautta sekä tähän liittyvän toimintoprosessien tehostamisen kautta. Tätä kautta pyritään vähentämään esimerkiksi työ- ja tilakustannuksia. Jonkin verran voidaan vaikuttaa myös säästötoimenpiteillä, jotka kohdistuvat lähinnä tarvike- ja materiaalihankintoihin. Tämä voi toisaalta näkyä laadun heikentymisenä. Hyvä esimerkki tästä on esimerkiksi kouluruokailu, jossa pienillä säästöillä saadaan suurta tyytymättömyyttä aikaiseksi. Julkisella sektorilla on taloudellisuutta pyritty lisäämään myös palvelutuotannon ulkoistamisen kautta tai yhteistyön kautta. Taloudellisuudessa korostuu yleensä rakenteelliset ratkaisut, joilla haetaan taloudellisempia tapoja tuottaa julkisia palveluita. Julkisella sektorilla henkilöstön palkat, hankintatoimi sekä palvelutaso ovat tarkkaan laissa määriteltyä, joten yksittäisten panosten hintaan ei voida juurikaan vaikuttaa.



### 2.2.2 Tehokkuus

Kolmen E:n Efficiency (tehokkuus) perustuu samoihin tekijöihin kuin tuottavuus, jolla tarkoitetaan panosten ja tuotosten suhdetta. Tehokkuudella kuitenkin tarkoitetaan suhteellista tuottavuutta. Kangasharju (2008, 10) määrittelee tehokkuuden niin, että sillä tarkoitetaan tuottajien välisiä eroja tuottavuudessa.

Jokaisessa palveluja tuottavassa yksikössä voidaan tuottavuuden muutosta mitata helposti yksikön sisällä seuraamalla panoksia suhteessa tuotoksiin, koska toimintaympäristö säilyy samanlaisena. Samanlaisia palveluja tuottavia yksiköitä vertailtaessa taas tuottavuudessa olevia eroja voidaan mitata tehokkuutena. Esimerkiksi yksikkö A: tuottaa 1000 panosyksiköllä 75 tuotosta, kun taas yksikkö B: tuottaa 1000 panosyksiköllä 100 tuotosta. Tällä perusteella voidaan todeta että yksikkö A:n tehokkuus on 25 % vähemmän kuin yksikkö B:llä. Yksikkö A:n tehottomuus voi johtua esimerkiksi vanhentuneen teknologian käytöstä. Teknologialla käsitetään tässä yhteydessä sekä tuotantovälineitä että –tapoja. Jos yksikkö A ottaa käyttöönsä uutta teknologiaa, niin sen tekninen tehokkuus voi lisääntyä. Esimerkiksi sairaalassa voidaan ottaa käyttöön uusi laboratoriolaitte, joka lyhentää näytteiden käsittelyaikaa. Samassa ajassa voidaan jatkossa tehdä enemmän laboratoriokokeita, joka helpottaa potilaiden diagnosointia ja lääkärin yhteen potilaaseen käyttämä aika vähenisi. Tuottavuuden kannalta olisi kuitenkin huomioitava myös teknologian hankintaan, käyttöönottoon ja ylläpitoon liittyvät kustannukset, jotka nostaisivat palvelutuotannon kokonaiskustannuksia.

Jos käytössä olevia panoksia kohdennetaan uudella tavalla, niin puhutaan alloktiivisesta tehokkuudesta. Esimerkiksi terveydenhuollossa vähemmän hoitoa vaativat potilaat ohjataan sairaanhoitajalle lääkärin sijasta. Kun palveluja tuottava yksikkö ottaa käyttöönsä parhaan mahdollisen teknologian sekä edullisimman panokset, niin se on kustannustehokas. (Kangasharju 2008, 10-13)

Julkisella sektorilla tehokkuuden mittaamiseen liittyy kuitenkin useita ongelmia, jotka on syytä huomioida. Kahden tuotantoyksikön välinen ero tehokkuudessa voi johtua myös ympäristötekijöistä, panosten määrästä, mittauksessa käytettävän datan heikosta laadusta tai substitutiosta. Ympäristötekijät voivat olla maantieteellisiä tai demografisia tekijöitä.

Esimerkiksi terveyskeskusten tehokkuuseroihin voi löytyä selitys alueen väestön ikärakenteesta. Panosten määrällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi käytettävissä olevia lääkäriresursseja. Mittauksissa käytettävän datan huono laatu voi johtua esimerkiksi siitä, että mittaukseen vaikuttavia taustatekijöitä ei huomioida riittävästi tai että mittaus ei ole yhteismitallista, koska tuotokset käsitetään eri yksiköissä eri tavalla. Substituutiovaikutuksella tarkoitetaan sitä että jos tuotantoyksikkö tuottaa useita erilaisia tuotoksia, niin tehokkuuden kasvu yhden tuotoksen osalta heikentää helposti tehokkuutta muiden tuotosten osalta. Vaikka tehokkuus jonkun tuotannon osa-alueen osalta siis saataisiin nousemaan, niin vaarana voi olla että kokonaistuottavuus säilyy samana tai jopa laskee. Julkisella sektorilla tehokkuutta arvioitaessa, haasteena onkin saada selville todelliset tehokkuuserot. (Honkasalo 2010, 25-26)

### 2.2.3 Vaikuttavuus

Vaikuttavuudella (Effectiveness) tarkoitetaan tuotoksilla aikaansaatuja vaikutuksia. Esimerkiksi koulutuspalvelujen tavoitteena on yksilöiden oppiminen ja terveyspalvelujen tavoitteena on ihmisten hyvinvoinnin edistäminen. Vaikuttavuuden arvioinnissa lähdetään siitä oletuksesta että vaikuttavuus on seurausta tuotoksista ja että panoksia tai tuotoksia lisäämällä voidaan lisätä myös vaikuttavuutta. (Kangasharju 2008, 15-16)

Yksittäisen hoitokerran tai oppitunnin perusteella ei voida arvioida vielä vaikuttavuutta. Vaikuttavuutta arvioitaessa on arvioitava suurempia kokonaisuuksia. Esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluissa voidaan ”karkeana” mittarina pitää väestön keskimääräistä elinikää. Väestön keskimääräinen elinikä kertoo ihmisten hyvinvoinnista yleisellä tasolla ja sosiaali- ja terveyspalvelujen toimivuudesta, mutta sillä ei voida arvioida yksittäisten palveluiden vaikuttavuutta. Sosiaali- ja terveyssektorilla asiakkuuksia usein luokitellaan erilaisiin ryhmiin ja arvioidaan palvelujen vaikuttavuutta erilaisten järjestelmien, kuten esimerkiksi RAVA- tai RAI-indeksien avulla. Esimerkiksi RAVA-indeksi mittaa yli 65-vuotiaiden toimintakykyä, jolla arvioidaan hoitopalvelujen vaikuttavuutta, ja toisaalta myös niiden tarvetta. RAVA-järjestelmässä mitataan säännöllisesti vanhusten toimintakyvyssä tapahtuvaa muutosta, jonka kautta voidaan arvioida suoraan hoidon vaikutusta. (Kangasharju, Tyni, Mikkola, Mänttari & Valta 2010, 7-11.)

Vaikuttavuutta voidaan mitata myös suoraan ilman suoritteiden mittausta. Esimerkiksi koulutuksen vaikutuksia mitataan erilaisilla tasotesteillä, kuten Pisa-testeillä sekä ylioppilaskirjoituksilla, tai työllistymisen kautta. (Kangasharju 2008, 15-17)

Määttä ja Ojala (2005, 59) jakavat vaikuttavuuden käsitteen asiakasvaikuttavuuteen sekä yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen sen mukaan, kuinka julkisen organisaation tehtävä kohdistuu kansalaisiin asiakkaina tai yhteiskunnalliseen vastuuseen liittyvänä tehtävänä.

Yleensä mitä välillisempi suhde on, niin sitä enemmän painottuu yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Esimerkiksi ministeriöillä, oikeuslaitoksella tai puolustusvoimilla on lähinnä yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen liittyviä tehtäviä ja tehtäviin ei liity aitoa asiakkuussuhdetta. Vaikuttavuus liittyy organisaation toiminta-ajatuksen strategiaan vastuisiin ja niiden toteutumiseen suhteessa poliittisten päätöksentekijöiden sekä kansalaisten odotuksiin ja tarpeisiin. (Määttä & Ojala 2005, 59-60.)

Asiakasvaikuttavuus taas perustuu asiakaskunnan tarpeiden tyydyttämisasteeseen, jos julkisella organisaatiolla on selkeitä yksilö- tai yhteisöasiakkaita. Asiakasvaikuttavuudessa keskeistä on arvioida palvelun laatua ja sen parantamista. Edellytyksenä on asiakasryhmien segmentointi tarpeiden mukaan ja segmenttien mukaisen tuote- ja palveluvalikoiman kehittäminen. (Määttä & Ojala 2005, 59.)

#### **2.2.4 Kolmea E:tä kohtaa esitetty kritiikki**

NPM:n, uuden julkisjohtamisen, lähtökohtana on ollut se, että yksityisen sektorin opit sopivat sellaisenaan myös julkiselle sektorille. Pelkän kustannustehokkuuden hakeminen voi vaikuttaa myös palvelujen laatua heikentävästi. Julkisten palveluiden saatavuudessa olisi huomioitava myös yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus. Koska julkisen sektorin palvelut rahoitetaan verorahoilla, niin kansalaiset odottavat saavansa verorahoilleen myös vastinetta tasapuolisesti. Tehokkuusvaatimukset ja säästötoimenpiteet voivat aiheuttaa myös palvelutason heikkenemistä. Julkisen sektorin yksityistäminen on toisaalta myös aiheuttanut kustannusten kasvamista, kun palvelujen tuottamisessa on päällekkäisyyttä tai hallinnolliset rakenteet ovat kasvaneet. (Lähdesmäki 2003, 67-69.)

Julkisella sektorilla tehokkuuden ja taloudellisuuden korostaminen ovat kuitenkin kritiikistä huolimatta yleisesti hyväksyttyjä poliittisessa päätöksenteossa. Yhtenä syynä on varmasti julkisen talouden kriisiytyminen. (Lähdesmäki 2003, 236-237.)

## 2.3 Tuottavuuden käsite

Yksi tuloksellisuuden alakäsitteistä on tuottavuus, josta ensimmäisiä teorioita esitti jo klassisen talousteorian tunnetuin edustaja Adam Smith. Smithin ajatuksena oli, että työn tuottavuutta voitiin parantaa työnjakoa muuttamalla ja erikoistumisen kautta. Sama periaate pätee edelleen, ja erityisesti julkisella sektorilla sekä palveluissa, kun tuottavuudessa keskeisenä tekijänä on se, miten yksittäisen työntekijän työpanoksella voitaisiin saada aikaan enemmän tuotosta. Uudemmissa tuotantoteorioissa kokonaistuottavuudella (Total Factor Productivity, TFP) tarkoitetaan sitä kuinka paljon tuotosta ( $Y_1$ ) voidaan synnyttää yhdellä panoksella ( $X_1$ ) eli kokonaistuottavuus voidaan ilmaista kaavalla  $TFP = Y_1 / X_1$ . Tuottavuuden kaavaa on yksinkertaistettu, koska siinä ei huomioida erilaisia panoksia ja tuotoksia, joita useimmiten kuitenkin tuotantoyksiköt käyttävät ja tuottavat. (Honkasalo 2010, 18.)

Yksityisellä sektorilla tuottavuutta arvioidaan usein kannattavuutena eli panosten suhteena tuotosten arvoon, joka saadaan myynnin kautta. Julkisella sektorilla tuottavuuden arviointi on kuitenkin hankalampaa kuin yksityisellä sektorilla, koska julkisella sektorilla ei ole markkinoita. Tästä syystä tuotosten määrää ei voida mitata myynnin arvon avulla. Esimerkiksi jos yritys pystyy tuottamaan 1.000 kpl tuotteita päivän aikana, joiden arvo on 100 euroa kappaleelta, niin tuottavuutta voidaan lisätä esimerkiksi tehokkaammilla tuotantotavoilla, niin että päivätuotannon määrä nousee 1.200 tuotteeseen. Tuottavuutta voidaan myös lisätä nostamalla tuotteen hintaa esimerkiksi 120 euroon, jos se kysynnän puolesta on mahdollista. Molemmissa tapauksissa tuottavuuden lisäys on 20.000 euroa. Koska julkisella sektorilla tuotoksilla ei ole markkinahintaa, niin tuotokset ja niiden arvo on määriteltävä muulla tavoin.

Julkisten palvelujen tuottavuuden määrittely ei ole yhtä yksinkertaista. Kangasharju toteaa:

Tuottavuus tarkoittaa periaatteessa samaa asiaa yksityisellä ja julkisella sektorilla: tuotosten suhdetta panoksiin. Ero syntyy siitä, että julkinen

palveluntuottaja ei tavallisesti myy palvelujaan markkinoilla. Näin julkisista palveluista puuttuu lopputuotteiden hintatietoa, jolla eri palveluiden arvoa voisi mitata yksityisen sektorin tapaan. Siksi tuottavuudella on julkisella sektorilla kaksi vastinetta: palvelusuoritteiden suhde panoksiin ja suoritteilla aikaansaatavien vaikutusten suhde panoksiin. (Kangasharju 2008, 7.)

Julkisella sektorilla tuottavuutta voidaan arvioida panosten ja tuotosten suhteena tai panosten ja vaikutusten suhteena. Panokset käsitetään laajasti tuotannontekijöinä, mutta useimmiten taustalla on kustannukset, jotka muodostuvat työ kustannuksista ja muiden resurssien käytöstä palvelutuotannossa. Jotta tuotantokustannuksia tai tuottavuutta voidaan seurata, on pystyttävä määrittelemään tuotokset. Tuotos voi olla esimerkiksi tuote tai palvelu, joka tehdään asiakkaalle. Tuotos voi olla myös useista vaiheista koostuva prosessi, joka muodostuu useiden henkilöiden työpanoksen tai asioiden kautta. Esimerkiksi vaikkapa sairaalassa asiakkaan hoitoprosessi on palvelukokonaisuus, joka muodostuu useasta tekijästä, kuten vastaanottopalveluista, lääkäripalveluista ja laboratoriopalveluista. Myös yksittäistä hoitopäivää sairaalassa voidaan tuotoksena esimerkiksi kustannuksia tarkasteltaessa. Vastaavasti esimerkiksi ammatillista tutkintoa voidaan pitää tuotoksena, joka syntyy opiskelijan ja oppilaitoksen toiminnan kautta. Tutkintoon voi liittyä kuitenkin useita tuhansia oppitunteja ja kymmeniä opintojaksoja. Näitäkin voidaan yhtälailla pitää tuotoksina. (Kangasharju 2008, 14-17.)

### 3 Tuloksellisuus ammatillisessa koulutuksessa

Ammatillinen koulutus on suurimmalta osin julkisin varoin rahoitettua toimintaa, johon ovat vaikuttaneet sekä valtion säästötoimet että myös kuntatalouden tiukkeneminen. Koulutuksen järjestäjinä toimii mm. kuntia, kuntayhtymiä, säätiöitä, yhdistyksiä ja osakeyhtiöitä. Opetus- ja kulttuuriministeriö säätelee toimintaa myöntämällä järjestämislupia koulutuksen järjestäjille. Myös valtiolla on muutamia omia erikoisoppilaitoksia. Toimintaa rahoittaa Opetus- ja kulttuuriministeriö yhdessä kuntien kanssa. Lisäksi koulutuksen järjestäjillä voi olla liiketoimintalähtöisesti järjestettäviä koulutuspalveluja, jotka rahoitetaan osallistumismaksuilla. Tässä luvussa tarkastellaan julkisena palveluna toteutettavan ammatillisen koulutuksen tuloksellisuutta.

#### 3.1 Ammatillinen koulutus

Suomalaisessa koulutusjärjestelmässä ammatilliseen koulutukseen kuuluvat ammatillinen peruskoulutus sekä ammatillinen lisä- ja täydennyskoulutus. Ammatillinen koulutus on tarkoitettu nuorille peruskoulun päättäneille sekä työelämässä oleville aikuisille. Nuoret suorittavat yleensä ammatillisen perustutkinnon, mutta myös aikuisilla on mahdollisuus suorittaa samoja tutkintoja kuin nuorillakin. Ammatilliset perustutkinnot antavat yleisen jatko-opintokelpoisuuden yliopistoihin ja ammattikorkeakouluihin. Aikuisille järjestetään ammatillista lisäkoulutusta, joka on ammatillisen peruskoulutuksen jälkeistä jatko- ja täydennyskoulutusta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013.)

#### 3.2 Tavoitteena kansallisen koulutustason nostaminen

Suomen koulutusjärjestelmää on pidetty hyvänä. Koulutuksen ilmaisuus sekä hyvät tulokset esim. kansainvälisessä Pisa-verailussa ovat herättäneet kiinnostusta kansainvälisestikin. Opetus- ja kulttuuriministeriön (2012) Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa 2011-2016 on asetettu tavoitteeksi nostaa suomalaiset maailman osaavimmaksi kansaksi vuoteen 2020 mennessä. Vaikka suomalaisia onkin pidetty hyvin koulutettuna kansakuntana, niin tämä käsitys ei kaikilta osin pidä paikkaansa. Esimerkiksi vuonna 2011 nuorista aikuisista reilulla kolmanneksella oli korkeakoulututkinto ja noin 85 prosentilla oli jokin perusasteen jälkeinen tutkinto suoritettuna. EU:n kasvustrategiassa

2020 on koulutus- ja tiedepolitiikalla tärkeä asema ja Suomi on sitoutunut mm. nuorten koulutustason parantamiseen. Konkreettisiksi tavoitteiksi on asetettu mm. se, että vähintään 42 prosenttia 30–34-vuotiaista on suorittanut korkeakoulututkinnon. Hallitusohjelmassa on linjattu myös, että vuoteen 2020 mennessä 20–24-vuotiaista yli 90 prosentilla on perusasteen jälkeinen tutkinto. Tätä toteutetaan mm. nuorisotakuun sekä nuorten aikuisten osaamisohjelman kautta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012, 7-10.)

Yhtenä tärkeänä tekijänä koulutustason nostossa on koulutuksellinen tasa-arvo. Tutkimuksissa on havaittu, että koulutuksellinen eriytyminen alkaa hyvin varhaisessa vaiheessa. Jo peruskoulussa voidaan havaita yhteys oppilaan taustan ja oppimistulosten välillä. Ylimpiin sosioekonomisiin luokkiin kuuluvien perheiden nuoret saavuttavat parempia oppimistuloksia kuin alempien sosioekonomisen luokkien nuoret. Vaikka Suomessa onkin tarjolla runsaasti opiskelumahdollisuuksia peruskoulun jälkeen ja koulutus on ilmaista, niin silti osa nuorista ei jatka opiskelua peruskoulun jälkeen. Noin 14 prosenttia 16-30-vuotiaista ei ole suorittanut perusasteen jälkeistä tutkintoa. Eroa on myös sukupuolten välillä. 30-vuotiaista naisista 90 prosenttia on suorittanut vähintään toisen asteen tutkinnon, kun miehistä vastaava osuus on 82 prosenttia. Korkeakoulututkinnon on suorittanut 48 prosenttia naisista, kun vastaava osuus miehillä on 31 prosenttia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012, 10-11.)

Aikuisväestön osalta koulutustaso on noussut viimeisten vuosikymmenien aikana huomattavasti, mutta 25-64-vuotiaista, on edelleen noin 600.000 henkilöä vailla perusasteen jälkeistä tutkintoa. Nuorista, 25–34-vuotiaista aikuisista, on ilman toisen asteen tutkintoa noin 100.000. Tästä joukosta miesten osuus on 63 % ja naisten 37 %. Vaikka aikuiskoulutuksen rahoitukseen kohdistuu kovat säästötavoitteet, niin tavoitteena on kuitenkin että myös aikuisväestön osaaminen on vuoteen 2020 mennessä maailman kärkeä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012, 10-11).

### **3.3 Ammatillisen koulutuksen rahoitus**

Suuri osa Suomessa järjestettävästä ammatillisesta koulutuksesta on Opetus- ja kulttuuriministeriön ja kuntien yhdessä rahoittamaa julkista palvelua. Ammatillisen lisäkoulutuksen rahoitus tulee vain ministeriöltä. Rahoituksen määrä perustuu suoritteille,

kuten mm. opiskelijamäärät tai opiskelijatyöpäivät, ja niitä vastaaville yksikköhinnoille. Yksikköhinnoissa on alakohtaisia eroja, jotka perustuvat koulutuksen laskennallisiin kustannuksiin. Esimerkiksi tekniikan alalla koulutuksen vaatimat kone- ja laitehankinnat nostavat koulutuksen hintaa verrattuna esimerkiksi kaupan ja hallinnon alaan. Yksikkö hinnat pitävät sisällään koulutuksen järjestäjän käyttökustannukset ja investointien poistot. Rahoituksessa huomioidaan myös erilaisia porrastustekijöitä kuten erityisopetus tai asuntolalisä. Toiminnan rahoitus perustuu opiskelijakohtaiseen yksikköhintaan, mutta rahoitukseen on otettu kannustimeksi, myös toiminnan tuloksellisuuteen liittyviä tekijöitä. Osa rahoituksesta määräytyy koulutuksen järjestäjän tulosten perusteella. Painotuksena on toiminnan vaikuttavuus, jota seurataan mm. tutkintojen suorittamiseen sekä työllistymiseen liittyvien tunnuslukujen avulla. (Opetushallitus 2012:2, 7-9.)

Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa nostettujen tavoitteiden, koulutustason nostamisen ja koulutuksellisen tasa-arvon saavuttamisen, lisäksi Opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitteena on kehittää ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmää, niin että se tukee koulutusjärjestelmän laadulle, tehokkuudelle ja tuloksellisuudelle asetettavien tavoitteiden saavuttamista. Tärkeässä osassa on myös koulutuksen ohjaus- ja säätelyjärjestelmä, jolla tuetaan edellä mainittujen tavoitteiden toteutumista. Ammatillisen koulutuksen laadun osalta edellytetään systemaattista laadunhallintaa, jonka odotetaan lisäävän myös kustannustehokkuutta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012, 10-11.)

### **3.4 Ammatillisen peruskoulutuksen tuloksellisuus**

Ammatillista peruskoulutusta järjestetään sekä nuorille että aikuisille. Koulutuksessa suoritetaan ammatillinen perustutkinto, joka on perusopetuksen jälkeinen, toisen asteen tutkinto. Ammatillisen peruskoulutuksen tuloksellisuutta arvioidaan Opetus- ja kulttuuriministeriön toimesta ns. tulostittariston kautta. Tuloksellisuuden arviointiin liittyy erillinen vuosittainen tulosrahoitus, joka määräytyy koulutuksen järjestäjän toiminnan tuloksellisuuden mukaisesti. Tulostittariston tavoitteena on ohjata koulutuksen järjestäjiä kehittämään ja arvioimaan jatkuvasti omaa toimintaansa siten, että ammatillinen koulutus vastaa työelämän osaamis- ja kehittämistarpeisiin. Ohjaus- ja rahoitusjärjestelmän puitteissa koulutuksen järjestäjä voi kohtuullisen vapaasti päättää sen miten koulutustarjontaa kohdennetaan ja miten koulutukseen osoitettuja voimavaroja käytetään.



Koulutuksen järjestäjän on kuitenkin otettava huomioon toiminnan vaikuttavuus tulostittariston kautta, joten järjestelmä ohjaa toimintaa rahoittajan haluamiin tavoitteisiin. (Opetushallitus 2013, 3-4.)

Ammatillisessa peruskoulutuksessa tuloksellisuus on ollut osana rahoitusjärjestelmää jo vuodesta 2002 asti ja sen merkitys on kasvanut vuosi vuodelta yhä suuremmaksi. Vuonna 2013 sen osuus ammatillisen peruskoulutuksen rahoituksesta on 3 prosenttia. Määrä on merkittävä, koska esimerkiksi keskimäärin poistojen osuus rahoituksen käytöstä on ollut ammatillisen koulutuksen järjestäjillä n. 5-6 % luokkaa. Taulukossa 1 on esitetty tuloksellisuuteen määritellyt mittarit, joiden perusteella koulutuksen järjestäjiä vertaillaan keskenään. (Opetushallitus 2013, 3-4.)

TAULUKKO 1. Ammatillisen peruskoulutuksen tulostittariston muodostuminen

Mittarin nimi	Painoarvo	Selite
Vaikuttavuusmittari	90 %	Opiskelijoiden työllistymistä, jatko-opintoihin sijoittumista, opintojen läpäisyä ja keskeyttämistä mitataan vaikuttavuusmittarilla.
Opettajien kelpoisuusmittari	7 %	Muodollisesti pätevien opettajien prosentuaalinen osuus
Henkilöstön kehittämismittari	3 %	Henkilöstön kehittämiseen liittyvien kustannusten osuus kaikista henkilöstökustannuksista.

Jokaisella mittarilla on oma painoarvonsa. Vaikuttavuusmittari, jolla on suurin painoarvo, jakautuu lisäksi viiteen osa-alueeseen, joista jokaisella on vielä erikseen omat painotuksensa. Esimerkiksi kaikkein suurin painoarvo on opiskelijoiden työllistymisellä. Tulostittarien perusteella lasketaan koulutuksen järjestäjäkohtainen tulosindeksi, jota voidaan vertailla muihin koulutuksen järjestäjiin. Indeksien laskennassa otetaan huomioon erilaisia taustatekijöitä, joilla pyritään estämään esimerkiksi alueellisten erojen vaikutus mittareihin. Esimerkiksi joillakin alueilla voi olla parempi työllisyystilanne, joka

luonnollisesti vaikuttaa myös valmistuneiden opiskelijoiden työllistymismahdollisuuksiin. Tällaiset tekijät kuitenkin pyritään huomioimaan tulosisindeksin laskennassa. Esimerkiksi opiskelijoiden työllistymistä verrataan suhteessa alueen yleiseen työttömyysasteeseen. Tulostittariston tulisi siis antaa mahdollisimman vertailukelpoinen tulos koulutuksen järjestäjän toiminnasta seuranneesta vaikuttavuudesta. (Opetushallitus 2013, 7-17.)

### **3.5 Ammatillisen lisäkoulutuksen tuloksellisuus**

Ammatillisessa koulutuksen rahoitusjärjestelmässä myös osa ammatillisen lisäkoulutuksen rahoituksesta perustuu tuloksellisuuteen. Ammatillisen lisäkoulutuksen tulostittaristo on kuitenkin paljon yksinkertaisempi verrattuna ammatilliseen perustutkintoon. Tulorahoituksen laskennassa käytetään kahden edellisen vuoden aikana suoritettujen ammatti- ja erikoisammattitutkintojen määrien keskiarvoa, jota verrataan toteutuneiden opiskelijatyövuosien keskiarvoihin. Tulorahoitus perustuu siis suoritettujen tutkintojen suhteelliseen määrään. Opiskelijoiden nopea valmistuminen sekä tutkintotavoitteisen koulutuksen järjestäminen lisäävät tulorahoitusta. (Opetushallitus 2012, 38.)

### **3.6 Muita näkökulmia ammatillisen koulutuksen tuloksellisuuteen**

Opetus- ja kulttuuriministeriön ammatillisen koulutukselle asetetuissa tulostavoitteissa korostuvat työllistyminen ja tutkintojen suorittaminen määräajassa. Ministeriön ohjaus- ja rahoitusjärjestelmälle asettama kehittämistavoite on koulutustakuun toteutuminen ja kustannustehokas laadukas koulutus. Esitetyt tavoitteet ovat mitattavissa ja niiden perusteella voidaan arvioida toiminnan tuloksellisuutta sekä toisaalta myös tehokkuutta koulutuksen järjestäjien kesken.

Koulutuksella on kuitenkin muitakin arvoja kuin tehokkuusarvoja. Koulutus on usein myös kasvatusta. Erityisesti nuorten ammatillisessa peruskoulutuksessa korostuu kasvatuksellinen merkitys. Ammatillisen osaamisen lisäksi koulutuksen aikana opitaan työelämän yleisiä pelisääntöjä sekä kansalaistaitoja. Koulutuksen on annettava myös elinikäisen oppimisen taitoja, jotta yksilö osaa kehittää omaa osaamistaan koulutuksen jälkeen. Näiden asioiden tuloksellisuuden arvioiminen on kuitenkin hieman vaikeampaa, vaikka niillä onkin yksittäisen opiskelijan kannalta erittäin tärkeä merkitys. Ammatillisen

koulutuksen tehtävänä on myös tuottaa osaamista, jota elinkeinoelämä tarvitsee kehittyäkseen. Nämä ovat ammatillisen koulutuksen yhteiskunnallisia vaikutuksia. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 21.8.1998/630.)

Nuorten työllistämisen esteistä yleisempiä ovat nuorten työelämävalmiudet sekä ammatillisen perusosaamisen puute, jotka ovat esteenä noin joka neljännessä tapauksessa. Viidesosassa tapauksista esteenä oli tehtävässä vaadittava erikoisosaaminen. Sitoutumattomuus työhön oli esteenä vain 13 prosentissa tapauksista, mutta hieman muita suurempana se näkyi kaupan alalla. Tämän perusteella ammatillisen koulutuksen tuloksellisuutta olisi hyvä pystyä arvioimaan myös sisällön, ammattitaidon kehittymisen sekä työelämätaitojen kehittymisen kautta. (Suomen yrittäjät 2012, 24.)

Yhtenä hallitusohjelman kärkihankkeena on syrjäytymisen ehkäisy, jossa koulutuksen osalta tavoitteena on, että kaikille nuorille taataan realistiset mahdollisuudet suorittaa perusasteen jälkeinen tutkinto (Valtioneuvosto 2011:2, 7-9). Syrjäytymisen ehkäisy on myös katsottava osaksi ammatillisen koulutuksen perustehtävää, jolla on vaikutusta sekä yksilön että yhteiskunnan näkökulmasta.

Syrjäytymisen ehkäisyllä on myös kansantaloudellista merkitystä. Yhden syrjäytyneen henkilön kustannuksien yhteiskunnalle on arvioitu olevan n. 700.000 euroa neljänkymmenen vuoden aikana, kun lasketaan pelkkään perustoimeentuloon liittyvät kustannukset. Lisäkustannuksia tulee mahdollisista sosiaalietuksista sekä hoitokuluista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 19.)

Syrjäytymisen inhimillisiä seuraamuksia ei ole yhtä helppoa arvioida. Syrjäytyminen sekä sosiaalinen eriytyminen voi aiheuttaa muita ongelmia, kuten päihdeongelmia tai rikollisuutta. Syrjäytyminen voi aiheuttaa myös tulevaisuudessa työvoimapulaa, jos työvoiman saatavuudessa tai työkyvyssä on ongelmia. Tutkinnon suorittamisella on merkittävä vaikutus työntekijän työuran pituuteen. Koulutuksen arvo on myös siinä että se tuo nuorille aktiivista toimintaa sekä sosiaalisen ympäristön. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 24.)

### 3.7 Tuottavuus ammatillisessa koulutuksessa

Valtion talouden tarkastusvirasto on tehnyt vuosina 2003-2007 tutkimusta koulutuksen tuottavuudesta. Koulutuksessa tuottavuuden arviointi on vaikeaa, koska tuotoksissa on suurta vaihtelua. Tuotos voisi olla yksittäinen oppitunti, mutta oppitunnit ovat kuitenkin hyvin erilaisia ja oppitunti itsessään ei ole tavoitteena, vaan oppiminen. Tuotoksia voivat olla myös kurssit, opintoviikot- tai pisteet sekä tutkinto. Panosten osalta ollaan yhtä vaikeassa tilanteessa, koska oppiminen on usean eri osatekijän summa. Kustannustarkastelua on mahdollista tehdä opettajien käyttämän työajan sekä kouluympäristön osalta. Sen sijaan opiskelijan ja hänen perheensä panos on yhtälailla tärkeä oppimisen kannalta, Esimerkiksi opiskelijan oma motivaatio vaikuttaa tuotoksiin. Hyvä motivaatio lisää tuottavuutta ja vastaavasti huono motivaatio laskee tuottavuutta. Tällaisten ympäristötekijöiden huomioiminen on hankalaa. (Ollikainen 2007, 4-6.)

Ammatillisen koulutuksen osalta Valtion tarkastusvirasto päätyi tarkastelemaan tuotoksina opintoviikkoja, tutkintoja sekä opiskelijoiden työllistymistä, koska tiedot oli saatavilla valtakunnallisesti vertailukelpoisina. Panosten osalta aineistona käytettiin valtionosuusjärjestelmän kustannus- ja suoritekyselyä. (Ollikainen 2007, 31-35.)

Kaikesta valtion rahoittamasta koulutuksesta kerätään vuosittain kustannus- ja suoritetiedot. Tietojen keruu perustuu Opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lakiin, jonka mukaisesti kerätään tarvittavat tiedot tulevien vuosien rahoituksen määrittämiseksi. Suoritteita ovat esimerkiksi opiskelijamäärät, opetustunnit, opiskelijatyövuodet, -vuorokaudet tai -viikot. Kustannus- ja suoritetietojen kerääminen liittyy valtionosuusjärjestelmään ja määrittelee toiminnan rahoitukseen liittyviä tekijöitä. Tietojen keruun tavoitteena ei ole arvioida tuottavuutta, mutta tilastoinnin kautta voidaan vertailla suoritteiden kustannuksia. Esimerkiksi tilastoinnin kautta saadaan selville esimerkiksi koulutusaloittain pidettyjen opetustuntien kustannukset sekä suoritettujen opintoviikkojen kustannukset. (Opetushallitus 2011.)

Valtion talouden tarkastusviraston tuottavuustutkimuksessa käytettiin ammatillisen koulutuksen osalta DEA-menetelmää, joka on melko yleinen tilastollinen tutkimusmenetelmä tuottavuustutkimuksessa. Tutkimuksessa koulutuspalvelua käsiteltiin

prosessina, jossa tiettyä ”teknologiaa” hyödyntämällä ja annetuilla panoksilla saatiin aikaan oppimista, jatkokoulutukseen siirtymistä, tutkintoja ja työllistymistä. Tuottavuutta arvioitiin siitä oletuksesta että koulutuksen järjestäjät pyrkivät maksimoimaan suoritteiden määrän suhteessa panoksiin. Laatu ei juurikaan voitu arvioida. (Ollikainen 2007, 13-14, 31-35.)

Koulutuksen tuottavuuden kannalta on tärkeää se tarkastellaanko lopputuotteena opetustilanteen tuottamista vai esimerkiksi tutkintoja tai työllistymistä. Esimerkiksi 16 opiskelijan ryhmän opetuskustannukset voivat olla kolmivuotisen koulutuksen aikana 480.000 euroa eli 30.000 euroa opiskelijaa kohden. Opetuskustannukset muodostuvat varsinaisesta opetuksen järjestämisestä sekä myös rakenteellisista kustannuksista kuten hallinnosta ja tukipalveluista. Tuottavuutta voitaisiin nostaa esimerkiksi opetusryhmää kasvattamalla. Esimerkiksi 20 opiskelijan ryhmälle kustannukset olisivat noin 24.000 euroa/opiskelija. Opetuskustannusten osalta tuottavuutta voidaan tarkastella helposti vertailemalla opiskelijamääriä suhteessa kustannuksiin, mutta toisaalta koulutuksen tavoitteena ei ole pelkästään opetuksen järjestäminen vaan tuottavuutta olisi tarkasteltava myös tutkinnon suorittamisen ja työllistymisen kautta. Opiskelijamäärään voi vaikuttaa myös oppilaitoksesta riippumattomat tekijät. Opiskelija voi vaihtaa oppilaitosta vaikkapa perheen muuton vuoksi. Tällöin toisen oppilaitoksen tuottavuus laskee ja toisen oppilaitoksen nousee. Opiskelijakohtaisten kustannusten tarkastelussa täytyykin olla riittävän laajaa perspektiiviä, jotta yksittäiset satunnaiset tekijät eivät vaikuttaisi liikaa. Tämän tyyppistä tuottavuuden tarkastelua on hyvä tehdä juuri esimerkiksi valtakunnan tasolla, jossa kustannustietoa tarvitaan tulevien vuosien rahoituksen tason määrittelyyn.

Tutkintojen suorittamisen tai työllistymisen osalta on tuottavuuden määrittely hankalampaa. Jos esimerkiksi 16 hengen ryhmästä kymmenen opiskelijaa suorittaa tutkinnon, niin voidaan sanoa että 480.000 euron panostuksella saatiin aikaiseksi 10 tutkintoa eli yhdelle tutkinnolle tuli hintaa 48.000 euroa. Tutkintokohtaisten kustannusten esittäminen on kuitenkin täysin laskennallista ja se ei kerro tutkinnon todellisia kustannuksia, koska kustannukset eivät ole suoraan sidoksissa opiskelijamäärään tai suoritettuihin tutkintoihin, vaan ne tulevat opetuksen järjestämisestä. Kaikki 16 opiskelijaa ovat kuitenkin voineet osallistua koulutukseen ja kehittäneet omaa osaamistaan koulutuksen aikana, joka on yhtälailla koulutuksen tarkoitus. Koulutus on voinut

edesauttaa opiskelijoiden työllistymistä ja ehkäistä syrjäytymistä, jolloin koulutuksen voidaan katsoa olevan yhteiskunnallista vaikutusta, vaikka tuottavuus olisikin ollut heikompi tutkintokohtaisia kustannuksia tarkasteltaessa.

On kuitenkin hyvin todennäköistä että tulevaisuudessa koulutuksen rahoituksessa korostuvat suoritettut tutkinnot opetuksen järjestämisen sijasta. Tuloksellisuusrahoituksen määrän kasvu sekä osaamisperusteisuus ammatillisessa koulutuksessa antavat tähän hyvät lähtökohdat. Ammatillisen koulutuksen tehtävänä on lisätä yksilöiden osaamista ja osoittaa tämä muodollisena tutkintona, jonka perusteella saadaan rahoitusta toimintaan. Esimerkiksi ammattikorkeakoulujen osalta on esitetty että rahoituksesta suuri osa perustuisi suoritettuihin tutkintoihin. Toisen asteen ammatillisen koulutuksen osalta tästä ei ole tehty mitään esityksiä, mutta käynnissä olevat kehittämishankkeet, kuten mm. ECVET yms. ohjaavat toimintaa tähän suuntaan. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012, 43.)

Jos ammatillisen koulutuksen tuottavuutta taas tarkasteltaisiin suhteessa työllistyneisiin, niin ollaan samoissa ongelmissa kuin tutkintojen määrän vertailussakin. On vaikea osoittaa panosten suhdetta ”tuotokseen” eli työllistymiseen. Koulutuksen jälkeen useimmat hakeutuvat työelämään, mutta myös muunlaiset jatkomahdollisuudet ovat mahdollisia. Työllistyminen ei ole suora seuraus tutkinnon suorittamisesta, vaikka näiden välillä onkin erittäin vahva yhteys. Henkilön oma elämäntilanne tai yleinen työllisyystilanne vaikuttavat siihen mitä henkilö tekee koulutuksen jälkeen. Jos aiempien esimerkkien mukaisesti 16 opiskelijan ryhmästä 12 työllistyisi koulutuksen jälkeen, niin laskennallisesti yhden työllisen kustannukseksi olisi tullut 40.000 euroa. Tuottavuus olisi sitä parempi mitä useampia henkilöitä työllistyisi.

Ongelmia tällaisessa tarkastelussa aiheuttaa erityyppisten työsuhteiden vertailu. Miten esimerkiksi verrattaisiin vakituista tai määräaikaista työsuhdetta tai koko-aikaista, osa-aikaista ja sivutoimista. Työllistymisen tarkastelussa perusongelmana on myös tarkasteluajankohta sekä ajanjakso miltä työllistymistä tarkastellaan. Useilla aloilla ”pätkätyöt” ovat hyvin yleisiä ja voi viedä useita vuosia ennen kuin henkilö saa vakituisen työsuhteen. Joillakin aloilla on myös sesonkiaikoja jolloin työllisyystilanne on parempi. Esimerkiksi kaupan alalla joulua edeltävä aika on hyvin vilkas ja esimerkiksi taas kulttuurialalla toiminta painottuu kesään. Esimerkiksi tilastokeskuksen

työllistymistilastoissa tarkasteluajankohtana on vuoden viimeinen päivä. Tämä vääristää joidenkin sesonkialojen työllisyystilannetta.

Tuottavuuden tarkastelussa olisikin vaikea löytää mitään yksiselitteistä tapaa arvioida työllistyneiden määrää. Eri aloilla työmarkkinat ovat hyvin erilaisia ja erilaisten työsuhteiden tai alojen arvottaminen ja vertailu olisi käytännössä mahdotonta. Ei voida ajatella että ammatillisessa koulutuksessa olisi tuottavampaa kouluttaa esimerkiksi hyvin työllistävälle sosiaali- ja terveysalalle työntekijöiksi lähihoitajia kuin vaikkapa talouselämän suhdanteisiin herkemmin reagoivalle metallialalle. Eri alojen ammattilaisia tarvitaan yhtälailla tulevaisuudessa ja kaikilla on oma merkityksensä myös kansantalouden näkökulmasta. Tämän tyyppisten asioiden arvottaminen liittyy enemmänkin poliittiseen päätöksentekoon kuin tuottavuuden kehittämiseen.

## 4 Balanced Scorecardin käyttö organisaatioiden johtamisessa

Yritysmailmassa on toiminnan onnistumista mitattu aina taloudellisen tuloksen kautta. Taloushallinnon sekä laskentatoimen kautta on tuotettu johtamiseen tarvittavaa informaatiota. Kritiikiksi liialliselle talouden näkökulman painottamiselle Kaplan ja Norton alkoivat kehittää tutkimusprojektina 1990-luvulla Balanced Scorecard-viitekehystä, jossa organisaation toimintaa tarkasteltaisiin talouden lisäksi myös muista näkökulmista. Ensiesittelynsä jälkeen Balanced Scorecard on levinnyt laajalti sekä yritysten että muiden organisaatioiden käyttöön. Alun perin BSC on ollut mittausjärjestelmä, jota on hyödynnetty osana tavoitejohtamisen paradigmaa. Sen käyttö on kuitenkin laajentunut yhdeksi strategisen johtamisen työvälineeksi, jossa mittareiden avulla strategiset tavoitteet muutetaan toiminnaksi. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16-21.)

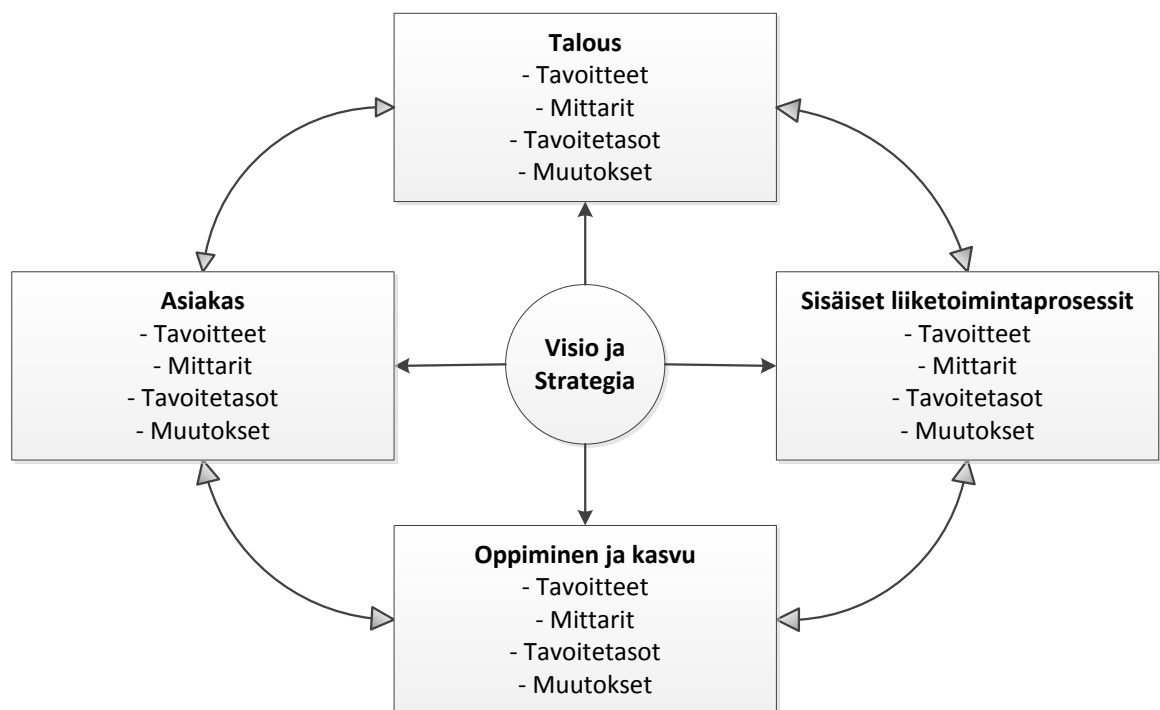
### 4.1 BSC – Järjestelmä strategiseen johtamiseen

BSC:n lähtökohtana on organisaation visio ja strategia, joiden perusteella määritellään tavoitteet sekä näille mittarit. BSC onkin alkujaan ollut ensisijaisesti mittaamisen järjestelmä, jossa mittarit toimivat linkkinä strategisen ja operatiivisen johtamisen välillä. (Määttä & Ojala 2005, 22-24.)

Balanced Scorecard, eli tasapainotettu tulokortti, viittaa jo nimessään siihen, että tuloksia katsotaan useammasta eri näkökulmasta, jotka tasapainottavat toisiaan ja antavat luotettavan kokonaiskuvan organisaation tilanteesta. Alkuperäisessä Kaplanin ja Nortonin BSC-mallissa käytettiin neljää näkökulmaa, jotka olivat asiakas (customer), talous (financial), sisäiset liiketoimintaprosessit (internal business process) sekä oppiminen ja kasvu (learning and growth). Asiakasnäkökulmalla tarkoitetaan sitä, miltä organisaation tulisi näyttää asiakkaiden suuntaan, jotta visio saavutettaisiin. Taloudellisella näkökulmalla tarkoitetaan sitä miltä organisaation pitäisi näyttää omistajien suuntaan menestyäkseen taloudellisesti. Sisäisten liiketoiminta prosessien-näkökulmalla tarkoitetaan sitä missä liiketoimintaprosesseissa organisaation pitäisi menestyä, jotta omistajat ja asiakkaat olisivat tyytyväisiä. Oppimisen ja kasvun näkökulmalla tarkoitetaan sitä miten organisaatio säilyttäisi kyvyn muutokseen ja kehittymiseen, jotta visio olisi saavutettavissa. (Kaplan 2010, 4.)



Kaplanin ja Nortonin mallissa tulokorttiin määritellään tavoitteet (objectives), mittarit (measures), tavoitetasot (targets) sekä aloitteet (initiatives), joita voidaan pitää uudistuksina tai muutoksina toimintaan. Tavoitteet johdetaan organisaation visiosta ja strategiasta. Jotta tavoitteet konkretisoituvat, on niille pystyttävä määrittelemään myös mittarit sekä näihin tavoitetaso. Tämä tukee myös johtamista sekä tavoitteiden viestintää henkilöstölle. Balanced Scorecard sopii hyvin johtamisen välineeksi organisaation muutostilanteeseen, joten Kaplanin ja Nortonin mallissa on tulokorttiin otettu mukaan myös ne toimintaan liittyvät muutokset, jotka nähdään onnistumisen kannalta tärkeiksi. Kaplanin ja Nortonin BSC-viitekehys on esitelty kuviossa 3. (Kaplan 2010, 4.)



KUVIO 3: Nortonin ja Kaplanin BSC-viitekehys (mukaellen Kaplan 2010, 4)

Nortonin ja Kaplanin BSC-mallissa korostetaan näkökulmien välisiä syy- ja seuraussuhteita. Jos yrityksen strategiana on menestyä hyvän asiakaspalvelu ja asiakasuskollisuuden kautta, niin näkökulmien väliset seuraussuhteet voidaan johtaa, kuten taulukossa 2 on esitetty.

## TAULUKKO 2. Esimerkki BSC-näkökulmien välisten syy- ja seurasuhteiden johtamisesta

<b>BSC-näkökulma</b>	<b>Syy- ja seuraussuhteet</b>
<i>1. Oppiminen ja kasvu</i>	Työntekijöiden palveluosaaminen sekä
<i>2. Sisäiset liiketoimintaprosessit</i>	laadukkaat ja nopeat tuotantoprosessit
<i>3. Asiakas</i>	pitävät asiakkaat tyytyväisinä,
<i>4. Talous</i>	joka tuottaa yritykselle taloudellista lisäarvoa.

Edellä mainitussa esimerkissä yritys ei esimerkiksi kilpaile hinnalla tai kustannustehokkuudella, vaan palvelulla, laadulla ja nopealla toimituksella, jota asiakkaiden katsotaan arvostavan hintaa enemmän. Yrityksen tulokortti tulisi siis rakentaa siten että se mittaa näitä asioita. Esimerkiksi asiakastyytyväisyys, toimitusnopeus tai reklamaatioiden määrä olisivat yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä mittareita. Tulokortissa tähdätään taloudellisen tuloksen saavuttamiseen, mutta kaikki näkökulmat ovat kuitenkin yhtä tärkeitä ja vaikuttavat toisiinsa. Näkökulmien väliset yhteydet tekevät BSC:stä nimenomaan strategisen johtamisen työkalun, jossa huomioidaan aineettoman pääoman vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen. (Malmi ym. 2006, 70-72.)

BSC:n mittarit voivat perustua myös kriittisiin menestystekijöihin. Jokaiselle näkökulmalle määritellään muutamia kriittisiä menestystekijöitä, joista johdetaan sitten mittarit. Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan sellaisia tekijöitä, joissa organisaation on oltava hyvä, jotta organisaatio kehittyisi haluttuun suuntaan. Tällaisen menetelmän heikkoutena pidetään sitä että mittarit jäävät irrallisiksi, koska ne liittyvät helposti vain yhteen näkökulmaan. Eri näkökulmien ja mittareiden välille ei muodostu selkeitä syy- ja seuraussuhteita. Kriittisiin menestystekijöihin perustuvaa mittaristoa käytetään, jos organisaatiolla ei ole mitään strategisia muutoksia käynnissä, vaan mittaristoa käytetään suorituskykymittaristona (KPI-mittaristo), joka kertoo yrityksen perustoiminnasta. BSC:n mukaisen tulokortin laadinnassa onkin syytä miettiä se että halutaanko mittariston tukevan strategisen muutoksen johtamista vai tukea operatiivista johtamista organisaation suorituskykyä mittaamalla. (Malmi ym. 2006, 73-75.)

#### 4.1.1 Tulokortin tasot ja mittarit

Organisaation eri tasoille voidaan määritellä omat tulokortit aina osasto- ja tiimitasoilta henkilökohtaiselle tasolle. Tämä tukee erityisesti strategista johtamista, koska tavoitteet ja niihin liittyvät mittarit tulevat tutuksi koko henkilöstölle. Organisaation sisäisissä tulokorteissa ei tarvitse kuitenkaan aina olla kaikkia näkökulmia, vaan tulokortit voivat olla paljon suppeampia. Tulokorteissa täytyisi olla vain sellaisia asioita, joihin osastot tai henkilöt voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa. Esimerkiksi tuotteiden laatu poikkeamat ja tuotantokustannukset ovat sellaisia tekijöitä, joihin vain tuotantoa tekevä osasto voi vaikuttaa. Markkinointiosasto tai tukipalveluja tarjoavat yksiköt tarvitsevat toisentyypisiä mittareita. Tulokorteissa tarvittavan tiedon tuottaminen sekä hyödyntäminen vaatii aina työtä, joten tulokorttien määrässä ja tasoissa tulisi pysyä kohtuudessa. Useimmiten tulokortti on järkevää tehdä nk. strategiselle liiketoimintayksikölle eli SBU:lle (Strategic business unit), jolla on tyypillisesti omat tuotteet ja markkinat, kilpailijat sekä strategia. Myös konsernille voidaan laatia tulokortti, mutta konsernilla mittarit ovat yleensä paljon yleisluonteisempia, koska konsernilla ei ole yleensä vain yhtä liiketoimintastrategiaa. (Malmi ym. 2006, 75-80.)

Tulokortin jokaiseen näkökulmaan määritellään siihen liittyviä mittareita, joiden olisi hyvä jakaantua seuraaviin mittarityyppeihin:

- rahamääräiset ja ei-rahamääräiset mittarit,
- pitkän ja lyhyen tähtäimen mittarit,
- menneisyyteen ja tulevaisuuteen liittyviä mittareita ja
- ulkoisia ja sisäisiä mittareita.

(Määttä & Ojala 2005, 23-24.)

Jo BSC-mallin nimessä viitataan tasapainoon, balanced eli suomeksi tasapainotettu. Mittaristoa määriteltäessä tulisi kiinnittää huomiota mittarien erilaisuuteen ja mittariston tasapainoisuuteen. Tasapaino tulisi löytää yhtäläillä eri mittarityyppien, näkökulmien sekä syy- ja seurausketjujen suhteen. Esimerkiksi talouskeskeisessä johtamisessa kiinnitetään huomiota lähinnä taloudellisiin mittareihin ja tunnuslukuihin. Jos on tarkoituksena korostaa myös aineetonta pääomaa sekä strategisia tavoitteita, niin tulokortin mittareissa tulisikin

olla painotus muissa kuin rahamääräisissä mittareissa. Tyypillisesti BSC:n mukaisessa tulokortissa rahamääräisiä mittareita saisi olla n. 20 % ja loppujen pitäisi olla ei-rahamääräisiä mittareita. (Malmi ym. 2006, 32.)

Mittareita ei tulisi olla liikaa, vaan tyypillisesti tulokortin mittareiden lukumäärä vaihtelee 20-25 mittarin välillä. Useimmiten prosessi-näkökulmassa on eniten mittareita, 8-10 kpl. Muissa näkökulmissa on keskimäärin viisi mittaria. Mittareiden määrä vaihtelee myös organisaation koon mukaan. Suurissa organisaatioissa saattaa olla useita eri tulokorttitasoja, joten myös mittareiden määrä saattaa kasvaa suuremmaksi. Pienemmissä organisaatioissa mittareita voi olla aivan muutamia. Esimerkiksi Suomessa tulokorttien mittareiden määrä on vaihdellut 4-25 mittarin välillä. (Malmi ym. 2006, 31-32.)

#### 4.1.2 Balanced Scorecardin yhteys strategiaan

Balanced Scorecardin tiivis yhteys strategisiin tavoitteisiin ja visioon on laajentanut sen käyttöä mittaamisjärjestelmästä strategisen johtamisen järjestelmäksi. Tulokortin tavoitteiden johtaminen strategisista tavoitteista on jo samalla toiminnan suunnittelua samalla lailla kuin esimerkiksi budjetointiprosessi tai liiketoiminnan suunnittelu. Tulokortin määrittelyyn liittyy neljä tärkeää prosessia, jotka ovat:

1. **Vision ja strategian selkeyttäminen.** Visio puretaan auki konkreettisiksi ja ymmärrettäviksi asioiksi.
2. **Strategisten tavoitteiden viestittäminen.** Strategiset tavoitteet ja mittarit on viestitettävä koko henkilöstölle. Henkilöstön sitoutuminen strategisiin tavoitteisiin on onnistumisen edellytys.
3. **Suunnittelu, tavoitteen asettelu ja strategisten aloitteiden suuntaaminen.** Balanced Scorecard toimii sateenvarjona yrityksen strategiselle suunnittelulle sekä vuosittaiselle budjetointiprosessille. Balanced Scorecardilla on todettu olevan suuri vaikutus erityisesti muutosprosesseissa.
4. **Strategisen palautteen ja oppimisen korostaminen.** Balanced Scorecard toimii sellaisenaan seuranta- ja raportointijärjestelmänä, jolla voidaan seurata ja arvioida strategian toteutumista. Tämä mahdollistaa oppimisen ja strategian tarkistamisen. (Määttä & Ojala 2005, 25-26)

Balanced Scorecard tarjoaa viitekehyksen strategiselle ja operatiiviselle johtamiselle. Kaplanin ja Nortonin BSC-malli lähti kehittymään tutkimushankkeena ja on kehittynyt edelleen kun tuhannet organisaatiot ovat sitä edelleen hyödyntäneet. Vaikka Kaplanin ja Nortonin BSC-malli on pitäytynyt neljässä vakionäkökulmassaan, niin tämä ei ole kuitenkaan mikään itsetarkoitus. Kaplanin ja Nortonin ajatuksena on ollut alusta asti että näkökulmat ja niiden määrä voivat olla erilaisia eri organisaatiolla. Tärkeämpää on se, että BSC:n näkökulmat ja mittarit lähtevät aina organisaation tavoitteista ja tarpeesta ja että eri näkökulmien välillä on selvät syy- ja seuraussuhteet.

Strategisen suunnittelun ja johtamisen tueksi Kaplan ja Norton ovat kehittäneet BSC-mallinsa pohjalta strategiakartta-mallin, jonka idea perustuu eri näkökulmien välisten suhteiden miettimiseen sekä aineettoman pääoman liittämiseen organisaation arvontuotantoprosesseihin. Kaplanin ja Norton perustavat ajatuksensa siihen että aineeton pääoma ei yleensä vaikuta suoraan taloudelliseen tulokseen, vaan niiden vaikutus ilmenee syy ja seuraus-ketjujen kautta. Esimerkiksi työntekijöiden osaamisen kehittäminen voi parantaa prosessien laatua, joka taas lisää asiakastyytyväisyyttä ja tätä kautta asiakasuskollisuutta. Asiakasuskollisuus taas pitkällä aikavälillä parantaa yrityksen taloudellista tulosta. Aineettoman pääoman, kuten osaamisen arvoa, on kuitenkin vaikea osoittaa aineellisilla mittareilla. Aineeton pääoma on luonteeltaan potentiaalista, joten se muuttuu aineelliseksi arvoksi vasta yrityksen prosessien kautta. Kaplanin ja Nortonin mukaan suurin arvo aineettomalla pääomalle syntyy kun se linkitetään organisaation aineelliseen pääomaan sekä strategiaan strategiakartan avulla. (Kaplan & Norton 2004, 51-54.)

## 4.2 Balanced Scorecard julkisella sektorilla

Strateginen johtaminen ja Balanced Scorecard on yleistynyt yhtälailla myös julkisella sektorilla. Julkisella sektorilla toiminnan tuloksellisuuden arviointia täytyykin tehdä useasta eri näkökulmasta, joten BSC tarjoaa hyvän työkalun suunnitteluun, johtamiseen ja mittaamiseen. Julkisella sektorilla Kaplanin ja Nortonin alkuperäistä BSC-mallia ei voi kuitenkaan käyttää sellaisenaan, vaan näkökulmien osalta on huomioitava julkisen sektorin ominaispiirteet. Suurin eroavaisuus on siinä että julkisella sektorilla ei voida mitata liiketoiminnan tulosta, vaan tulosta täytyy arvioida vaikuttavuuden kautta. Sen sijaan

prosessien sujuvuus, asiakkaiden tyytyväisyys, resurssien hallinta ja henkilöstön osaaminen ovat yhtälailla tärkeitä yrityksille kuin myös julkiselle sektorille (Lumijärvi & Ratilainen 2004, 81).

Kaplan ja Norton ovat käyttäneet julkiselle sektorille ja yleishyödylliselle organisaatiolle sovellettua mallia, jossa taloudellisen näkökulman korvaa fidusiaarinen näkökulma, jossa arvioidaan sitä miten menestyminen näkyy veronmaksajille. Julkisella sektorilla korostuukin missio eli perustehtävä, ei niinkään strategiset tavoitteet. Menestyminen mitataankin paljolti sen mukaan, miten julkinen organisaatio täyttää sille ulkoapäin asetut tavoitteet. Menestyminen onkin enemmän luottamuksen ja arvostuksen tavoittelua sekä asiakkailta että toiminnan rahoittajilta. (Kaplan & Norton 2004, 30.)

Julkisen sektorin käyttöön Balanced Scorecardista on tehty erilaisia sovelluksia. BSC-mallia ovat mukailleet Suomessa muun muassa Lumijärvi ja Jylhäsaari sekä Määttä ja Ojala.

#### **4.2.1 Julkisen sektorin balansoitu tulostmittaristo**

Lumijärvi ja Jylhäsaari (2000, 232) kutsuvat malliaan julkisen sektorin balansoiduksi tulostmittaristiksi. Mallissa on neljä näkökulmaa, jotka mukailevat Kaplanin ja Nortonin viitekehystä:

- prosessien hallittavuus, suunnitelmallisuus ja tehokkuus
- henkilöstön osaaminen, innovatiivisuus, jaksaminen ja viihtyvyys
- asiakastyytyväisyys, palvelun laatu ja saatavuus
- palvelun vaikuttavuus, riittävyys ja kohdentuvuus

Suurin ero on se, että alkuperäisessä BSC-mallissa oleva taloudellinen näkökulma on korvattu palvelun vaikuttavuudella, riittävyydellä ja kohdentuvuudella. Lumijärvi ja Jylhäsaari korostavat mallissaan strategian ja vision tärkeyttä. Sen sijaan Lumijärven ja Jylhäsaaren mallissa ei näkökulmien välillä ole samanlaista syy-seuraussuhdetta kuin Kaplanin ja Nortonin mallissa. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000.)

### 4.2.2 Tasapainoinen onnistumisstrategia

Määttä ja Ojala (2005) ovat esittäneet oman mallinsa, tasapainoinen onnistumisstrategia, jossa organisaation toiminta-ajatus on vision ohella tärkeä osa strategiaperustaa.

Tasapainoisessa onnistumisstrategiassa organisaation strategiaa lähdetään rakentamaan visiosta ja toiminta-ajatuksista seuraavien näkökulmien kautta:

- Vaikuttavuus: poliittisen päätöksentekijän, kansalaisen ja asiakkaan näkökulma
- Resurssit ja talous: resurssien hallinnan näkökulma
- Prosessit ja rakenteet: organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma
- Uudistuminen ja työkyky: työyhteisön ja henkilöstön näkökulma

Tasapainoinen onnistumisstrategia on prosessi, joka sisältää yhtälailla strategian laadinnan sekä strategian etenemisen seurannan. Tavoitteena ei ole tuottaa pelkästään strategista mittaristoa. Prosessin aikana on tarkoitus tunnistaa tulostulomatriisityöskentelyn kautta kriittiset menestystekijät sekä niiden arviointikriteerit. (Määttä & Ojala 2005, 52-54.)

### 4.3 Balanced Scorecardia kohtaan esitetty kritiikki

Vaikka Balanced Scorecardin käyttö strategisen johtamisen välineenä on tehnyt siitä suosittua useissa yrityksissä, niin myös Balanced Scorecardia kohtaan esitetty kritiikki kohdistuu juuri strategian ja tulostulomatriisin väliseen suhteeseen. Kritiikkiä on esitetty sitä kohtaan, että voidaanko strategiaa kuvata vain muutamilla mittareilla tai voiko yrityksillä olla ylipäättään tänä päivänä kiinteää strategiaa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Usein myös osaamiseen liittyvät asiat, jotka ovat strategisesti tärkeitä, ovat vaikeasti mitattavissa. Kritiikkiä on myös esitetty tulostulomatriisin ylhäältä alas -johtamismalliin, jossa johto luo strategian ja vie sen käytäntöön tulostulomatriisin avulla. Tässä kritiikki ei kuitenkaan kohdistu tulostulomatriisiin, vaan lähinnä tulostulomatriisin laadintaprosesseista esitettyihin malleihin, joissa ei ole huomioitu riittävästi henkilöstön osallistamista strategiaprosessiin. Koska toiminnan mittaaminen ohjaa vahvasti toimintaa, niin tulostulomatriisit

voivat ohjata myös organisaation toimintaa väärään suuntaan, jos valittu strategia osoittautuukin vääräksi. (Malmi ym. 2006, 231-233.)

Balanced Scorecardin sekä Nortonin ja Kaplanin myöhemmin esittämän strategiakarttamallin tärkein asia on näkökulmien ja mittarien väliset syy-seuraussuhteet. Juuri tämä näkökulmien välinen kausaalisuhde on nostanut paljon kritiikkiä tulokortteja kohtaan. Kritiikkiä on esitetty sitä kohtaan että selkeiden syy-seuraussuhteiden määrittelyä on käytännössä vaikea tehdä tai niiden yleispätevyyttä on vaikea osoittaa. Esimerkiksi ei voida sanoa että, asiakasuskollisuuden kasvu johtaisi aina parempaan kannattavuuteen. Syy- ja seuraussuhteisiin ovatkin ehkä enemmän olettamuksia tai johdon uskomuksia, joilla haetaan keinoja yrityksen menestymiseen. Vaikka johto olisikin vielä syy- ja seuraussuhteista samaa mieltä, niin on vielä hyvin mahdollista, että keinoista ei ollakaan samaa mieltä. Esimerkiksi asiakasuskollisuutta voidaan lisätä monella eri tavalla kuten esimerkiksi toimitusvarmuudella tai alennuksilla. Tällöin voi olla vaikeaa määritellä mittareita tai nähdä niiden yhteyttä toimintaan. Toiminnan mittaaminen edellyttää myös vertailua aiempaan sekä tavoitteiden asettamista jollekin aikavälille. Yleensä muutoksen hakeminen edellyttää pidemmän aikavälin tarkastelua, jotta muutos toiminnassa voidaan havaita. Tämä tukee tulokorttien käyttöä muutostilanteiden johtamisessa ja ongelmien ratkaisussa, mutta toisaalta taas tekee tulokorttien käytöstä hankalaa, jos organisaatio ei halua tehdä isoa muutosta, vaan haluaa kehittää toimintaansa vähitellen eri osa-alueita parantamalla. Myös toimintaympäristön jatkuvat muutokset sekä strategian jatkuva muuttaminen tekevät tulokortin käytöstä hankalaa. (Malmi ym. 2006, 234-237.)



## 5 Tuloksellisuuden kehittäminen Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymässä

Valtion talousarviossa vuodelle 2014 on leikattu ammatillisen koulutuksen valtionosuusrahoitusta ja asetettu toiminnalle tavoitteet, joissa korostetaan entistä vahvemmin toiminnan tuloksellisuutta. Tuloksellisuudesta ja toiminnan laadusta palkitseminen on tarkoituksena kytkeä myös vahvemmin valtionosuusrahoitusjärjestelmään. (Talousarvioesitys 2014.)

Ammatillisen koulutuksen toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset edellyttävät koulutuksen järjestäjiltä sekä rakenteellisia että toiminnallisia muutoksia. Sekä strategisen että operatiivisen johtamisen olisi tuettava paremmin tuloksellisuuteen liittyvien tavoitteiden saavuttamista. Yhtenä johtamisen työvälineenä voidaan käyttää BSC-mallin mukaista tulokorttia. Koulutusyhtymässä tulokortti on ollut jo käytössä pitkään, joten tulokortin kehittäminen tuloksellisuutta mittaavaksi olisi yksi ratkaisu, jolla voitaisiin vastata tuleviin haasteisiin.

### 5.1 Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymän esittely

Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä on ammatillisen toisen asteen koulutuksen järjestäjä. Vuonna 2012 koulutusyhtymässä oli työntekijöitä hieman yli 600 henkilöä ja opiskelijamäärää oli n. 4000 vuosiopiskelijaa. Toimintatuottoja kertyi vuonna 2012 yhteensä n. 48,5 miljoonaa euroa.

Koulutusyhtymään kuuluu kuusi opistoa sekä yhteiset palvelut, joka muodostuu hallinnosta ja tukipalveluista. Koulutusyhtymän toiminta-alue keskittyy Keski-Pohjanmaalle, mutta toimintaa on myös Pohjanmaan alueella, lähinnä Pietarsaaressa sekä Pohjois-Pohjanmaalla. Opiskelijat tulevat pääosin lähialueilta, mutta joillakin koulutusaloilla toimitaan myös valtakunnallisesti, erityisesti aikuiskoulutuksessa. Toimintaan kuuluvat ammatillisen koulutuksen lisäksi erilaiset työelämälle tarjottavat palvelut. Lisäksi koulutusyhtymällä on jonkin verran myyntipalveluja, kuten tilavuokrausta, jotka ovat lähinnä koulutuksen oheispalveluja.

### 5.1.1 Koulutusyhtymän missio ja arvot

Koulutusyhtymä on perustettu vuonna 1995 järjestämään lakiin perustuvaa toisen asteen ammatillista koulutusta, joka kuuluu kuntien tehtäviin. Koulutusyhtymä on kuntayhtymä, jonka omistajina on 14 kuntaa. Toiminta-ajatus pohjaa kuntien kanssa tehtyyn perussopimukseen ja arvot on laadittu yhdessä luottamusmiesten ja henkilöstön kanssa.

Koulutusyhtymän toiminta-ajatus (*missio*) on seuraava:

Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä lisää alueen hyvinvointia vahvistamalla väestön ammatillista osaamista ja kehittämällä työelämän kilpailukykyä. Tämä toteutuu monipuolisella ja laadukkaalla ammatillisella koulutuksella, asiakaslähtöisillä kehittämispalveluilla ja hanketoiminnalla.

Toimintaa ohjaavat arvot on määritelty seuraavasti:

*Asiakaslähtöisyys:* Toimimme kumppanuusyhteistyössä asiakkaidemme kanssa. Opiskelijoiden, työelämän ja alueen tarpeet ja tyytyväisyys ovat meille tärkeitä.

*Osaaminen:* Arvostamme ammatillista osaamista, yhteistyötä, yritteliästä ja luovaa toimintatapaa sekä elinikäistä oppimista.

*Vastuullisuus:* Toimimme yhteisöllisesti ja suvaitsevasti sekä edistämme ympäristöä säästävää toimintatapaa.

*Avoimuus:* Toimintatapamme sisäisessä ja ulkoisessa yhteistyössä perustuu avoimuuteen ja luottamukseen.

### 5.1.2 Koulutusyhtymän strategia ja visio

Vaikka koulutusyhtymää voidaankin pitää pääasiassa missio-organisaationa, niin koulutusyhtymässä on kuitenkin aina painotettu strategian ja vision merkitystä. Konsernitasolla on laadittu n. viiden vuoden välein erillinen strategia-asiakirja, joka on hyväksytetty luottamuselimillä. Vuonna 2013 on menossa neljäs strategia ”Yhdessä paremmin 2015”. Strategiatyö on kehittynyt aikojen kuluessa ja nykyisessä strategiassa

määriteltyihin kriittisiin menestystekijöihin on vastattu strategisilla kehittämishankkeilla, jotka ovat laajoja, pitkäkestoisia ja useita erilaisia toimenpiteitä sisältäviä kokonaisuuksia. Strategisten kehittämishankkeiden mukaisesti on sitten laadittu vuosittaisen yhtymäsuunnitelman tavoitteet ja toimenpiteet.

Strategiassa koulutusyhtymän visioksi on määritelty:

*Yhdessä paremmin (Better Together)*

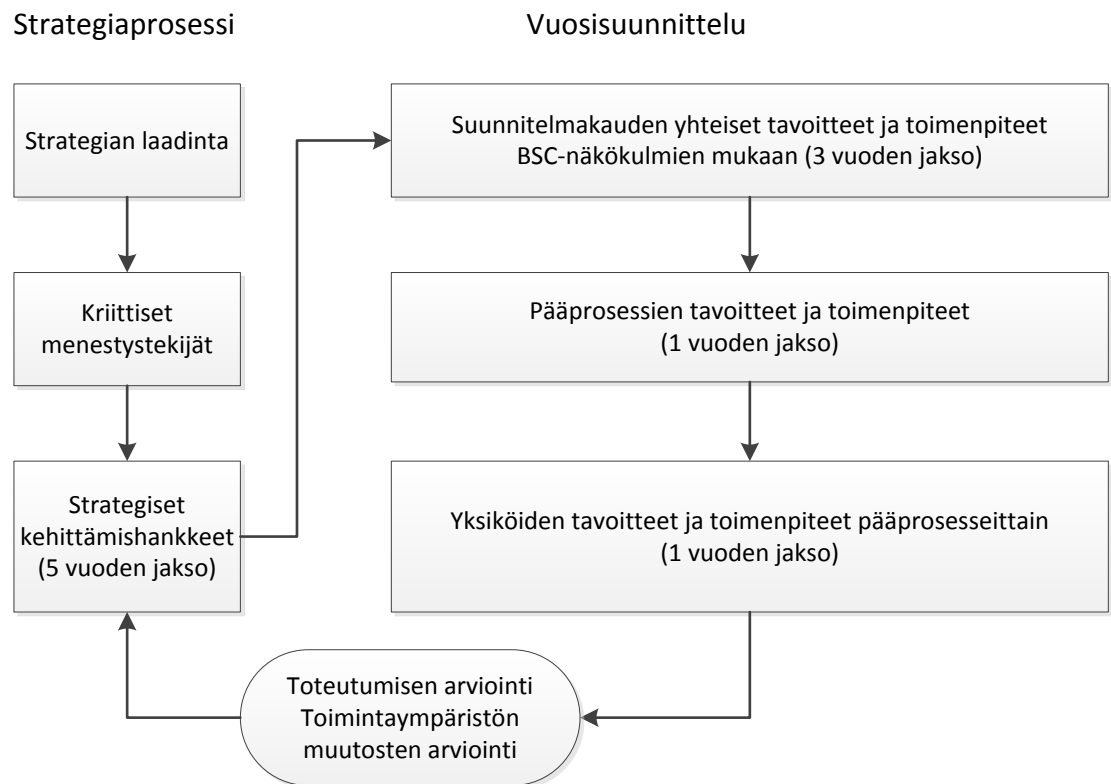
Menestyksemme perustuu yhteistyöhön, kumppanuuteen ja osaamiseen. Koulutus- ja kehittämistoimintamme on laadukasta, ennakoivaa ja työelämän tarpeita vastaavaa. Olemme alueemme kehittämisen vahva vaikuttaja sekä arvostettu kansallinen ja kansainvälinen yhteistyökumppani. Yhdessä teemme asiat paremmin!

”Yhdessä paremmin”- visiossa haetaan sisäisen yhteistyön kehittämistä omien opistojen kesken että alueellista yhteistyötä mm. korkeakoulujen ja muiden aluekehittämisorganisaatioiden kanssa. Tavoitteena ei ole tehdä enemmän tai olla paras, vaan että yhteistyöllä voidaan tehdä asiat paremmin.

### 5.1.3 Strategian kytkeytyminen vuosisuunnitteluun

Koulutusyhtymän strategia laaditaan konsernitasolla ja osana strategiaprosessia on määritelty kriittiset menestystekijät sekä näihin liittyvät strategiset kehittämishankkeet. Strategiset kehittämishankkeet taas viedään edelleen toimenpiteiksi ja tavoitteiksi vuosittain laadittavaan yhtymäsuunnitelmaan ja talousarvioon. Koko yhtymän yhteiset tavoitteet ja toimenpiteet määritellään BSC-näkökulmista, joita toteutetaan tulevana suunnitelmakautena, jonka kesto on kolme vuotta. Tavoitteita ja toimenpiteitä kuitenkin tarkistetaan aina vuosittain. Suunnittelun aikajänne tulee kuntalaista, jossa kunnallisille organisaatioille on määritelty velvoite määrittellä tavoitteet tulevalle kolmelle vuodelle, joista sitovasti hyväksytetään aina tulevan tilikauden suunnitelmat (Kuntalaki 17.3.1995/365).

Yhtymän yhteisten tavoitteiden perusteella laaditaan tarkemmat vuositason toimenpidesuunnitelmat pääprosesseittain, jotka ovat ”Johtaminen ja tukipalvelut”, ”Nuorten koulutuspalvelut” ja ”Aikuiskoulutus- ja työelämän kehittämispalvelut”. Näiden yhteisten tavoitteiden lisäksi jokainen opisto määrittelee omat tavoitteensa pääprosessien mukaisesti. Koulutusyhtymän suunnittelujärjestelmä on esitetty kuviossa 4.



KUVIO 4. Koulutusyhtymän toiminnan suunnittelujärjestelmä

Yhtymäsuunnitelman ja talousarvion tavoitteita ja toimenpiteitä seurataan neljännesvuosittain tehtävissä osavuosikatsauksissa. Taloudellisia tavoitteita seurataan kuukausittain. Tulevan vuoden talousarviota suunniteltaessa arvioidaan tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumista sekä suhteessa vuositavoitteisiin että strategisiin kehittämishankkeisiin. Talousarvion laadinnan yhteydessä tehdään myös analyysi toimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista.

#### 5.1.4 Balanced Scorecardin käyttö seurannassa

Koulutusyhtymän tavoitteet ja toimenpiteet on määritelty vuositasolla ja niiden toteutumista seurataan osavuosikatsauksissa sekä talouden osalta kuukausiraporteissa. Yhteiset tavoitteet on määritelty Balanced Scorecardin mukaisten näkökulmien kautta, mutta näille ei ole määritelty strategiatyön yhteydessä omia tavoitteisiin liittyviä mittareita. Seuranta perustuu lähinnä sanalliseen johtoryhmässä ja tiimeissä tehtävään itsearviointiin.

Säännöllisesti seurattavia mittareita on vain muutamia, jotka ovat lähinnä talousmittareita. Koulutusyhtymässä on kuitenkin laatutyön kautta ollut pitkään käytössä BSC-mittaristo, jota seurataan lähinnä vuositasolla tilinpäätöksien yhteydessä. Yhtymän pääprosesseilla sekä myös yksiköillä on BSC-mittaristonsa. Mittariston näkökulmat on määritelty seuraaviksi: asiakasnäkökulma, talousnäkökulma, rakenne ja prosessit-näkökulma sekä oppiminen ja henkilöstö-näkökulma.

Tilinpäätöksessä seurattavia mittareita on useita kymmeniä, kaikkiaan 51 mittaria, mutta näistä suuri osa on tunnuslukuja, joilla seurataan lähinnä opiskelija- ja tutkintomääriä. Selkeitä tavoitteellisia mittareita on kaikkiaan 26 kpl, jota voi pitää vielä kohtuullisena määränä. Talouteen liittyviä mittareita ja tunnuslukuja on kaikkiaan 12 kpl, joten määrän voisi katsoa olevan tasapainossa suhteessa muihin mittareihin. Tilinpäätöksessä käytettävillä mittareilla ja tunnusluvuilla on lähinnä viestinnällinen merkitys, vaikka niitä voidaankin käyttää tulevan vuoden suunnittelun apuna. Mittarit liittyvät koulutusyhtymän perustehtävään ja kertovat enemmänkin mission kuin vision toteutumisesta. Talousmittarien osalta seurataan tarkemmin tuloksen sekä vuosikatteen toteutumista, jotka vaikuttavat myös nopeasti toimintaan. Myös opiskelijamääriä seurataan säännöllisesti resurssien käytön näkökulmasta. Mittareilla ei ole kuitenkaan suoraa yhteyttä strategiaan ja siellä määriteltyihin tavoitteisiin.

Yhtenä mittaristoon liittyvänä kehittämiskohteena on ollut toimintokohtaisten tulokorttien käyttöönotto, joita on otettu käyttöön ammatillisten perustutkintojen osalta. Tulokorteissa on hyödynnetty nykyisiä tulokortin mittareita. Lisäksi toimintokohtaisia tulokortteja on täydennetty erilaisten kyselyjen kautta saaduilla tiedoilla. Toimintokohtaisten tulokorttien avulla voidaan seurata yksittäisten koulutusten vaikuttavuutta sekä myös arvioida omaa

toimintaa esimerkiksi opiskelijoiden keskeyttämisten ja valmistumisen eli läpäisyn kautta. Tulokortteja on tarkoitus ottaa käyttöön myös muitten toimintojen, kuten aikuiskoulutuksen ja tukipalvelujen osalta, mutta systemaattinen käyttöönotto koko toiminnassa vaatii useamman vuoden työn. Lisäksi tulokorttien kytkentä suunnittelujärjestelmään on vielä määrittelemättä.

## 5.2 Haasteena tuloksellisuus

Kuten jo aiemmin todettiin, niin julkisella sektorilla on vastattavana useita haasteita, joista julkisen talouden heikentyminen on yksi suurimmista. Vuonna 2012 koulutusyhtymän yhtymäsuunnitelman laadintaan vaikutti voimakkaasti Opetus- ja kulttuuriministeriön julkistama opetuksen- ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma, jossa oli useita merkittäviä ammatilliseen koulutukseen vaikuttavia linjauksia, kuten mm. ammatillisen koulutuksen rakenteellisen kehittämisen ohjelma. Keskeisiä odotettavissa olevia muutoksia olivat mm. talouteen vaikuttavat opiskelijamäärien vähennykset. Kehittämiseen liittyviä asioita olivat mm. nuorisotakuu sekä tuloksellisuuden ja laadun korostaminen toiminnassa.

Tulevaisuuden haaste ammatillisella koulutuksella on vastaava kuin koko julkisella sektorilla. Niukkenevilla resursseilla täytyisi pystyä tarjoamaan vähintään nykyisen tasoisia koulutuspalveluja. Keskeisenä asiana on tuloksellisuuden kehittäminen, joka syntyy tuottavuudesta, taloudellisuudesta sekä vaikuttavuudesta. Opetus- ja kulttuuriministeriö on ottanut käyttöönsä tuloksellisuuteen liittyviä mittareita, joiden mukaan koulutuksen järjestäjien tuloksellisuutta arvioidaan. Koulutuksen järjestäjille on tulossa myös velvoite toiminta- ja laatujärjestelmän määrittelyyn. Tässä mielessä mittaamiseen liittyvien asioiden kehittäminen on hyvin ajankohtaista.

### 5.2.1 Tutkimusongelman esittely

Opinnäytetyöni liittyy hyvin vahvasti omaan työhöni. Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymässä vastuualueenani on talous, tietohallinto sekä laatuasiat. Koulutusyhtymän toiminnasta minulla on 17 vuoden työkokemus, joista johtotehtävissä olen ollut noin neljä vuotta. Opinnäytetyö perustuukin pitkään kokemukseen

koulutusyhtymän toiminnasta sekä niihin havaintoihin ja kehittämisajatuksiin, jotka ovat virinneet johtoryhmässä sekä koulutusyhtymän luottamuselimissä.

Koulutusyhtymä toteutti syksyllä 2012 luottamushenkilöilleen päättyvän valtuustokauden arvioinnin, jossa heitä pyydettiin arvioimaan päättyvän neljävuotiskauden toimintaa sekä asettamaan tärkeysjärjestykseen tulevia tavoitteita. Vastaajat kokivat tärkeiksi seuraavat asiat:

- Talouden haasteisiin vastaaminen sekä investointien kohdentaminen oikeisiin kohteisiin
- Koulutuksen kohdentaminen alueen työelämän tarpeisiin
- Koulutuksen laadun ja vetovoiman ylläpitäminen
- Yhteistyö ja kumppanuus alueen muiden koulutusorganisaatioiden kanssa (Valtuustokauden arviointi 2012.)

Opinnäytetyön rajaamiseksi tein teemahaastattelun koulutusyhtymän johtajalle. Aiheen oikea raja on tärkeä tekijä opinnäytetyön tekemisessä. Lopullinen kokonaisuus muodostuu tutkijan tekemistä tutkimusstrategisista valinnoista, joiden kautta määrittyy tutkimuksen kohde ja sen konteksti (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2013:1).

Keskeisenä asiana teemahaastattelusta nousi esille strategisten asioiden jalkauttaminen sekä niiden seurantaan liittyvien mittareiden puuttuminen. Strategisten tavoitteiden ja varsinaisten palvelujen toteutumisen välillä voi olla useita laatukuiluja, jotka voidaan nähdä myös johtamisjärjestelmän heikkoutena. Yhtenä esille nousseena kehittämisajatuksena oli rajattu, mutta toiminnot kattava mittaristo, joka kytkeytyisi suoraan myös vuosisuunnittelun tavoitteisiin. Vaikka nykyisiä mittareita pidetäänkin hyvinä, niin mittaristoa tulisi kehittää yhteiskunnallisten mittareiden osalta sekä alueellisen vaikuttamisen näkökulmasta. Yhtenä tärkeänä asiana teemahaastattelussa nousi esille myös tulospittarit, joilla on myös suuri taloudellinen merkitys. Tärkeitä seurattavia asioita olisivat myös läpäisyyn liittyvät mittarit sekä AHOT-prosessin (aiemmin hankitun osaamisen tunnustaminen) seuraaminen. Mittaristoa olisi hyvä kehittää myös enemmän tuote- ja toimintokohtaisesti. Riskinä voidaan nähdä sisäisen kilpailun kasvaminen tai osaoptimoinnin ongelma, jossa kokonaisuutta ei saada toimimaan, koska ”optimaalinen

toiminto” heikentää muita toimintoja. Yhtymän johtaja esitti omana yhteenvetona ylätason mittariston tiivistämistä, mutta toisaalta kattavuutta sekä prosessimittariston laatimista niin että se olisi jatkuvasti prosessien käytössä. Toiminnan volyymia eli talouteen ja opiskelijamääriin liittyviä asioita olisi myös hyvä seurata jatkuvasti. Koulutusyhtymässä on ollut käytössä Balanced Scorecard-mallin mukaan määritellyt mittarit sekä joillekin toiminnoille on jo tehty omat tulokortit. Myös tavoitteita ja toimenpiteitä tarkastellaan BSC:n näkökulmista. Mittarit on määriteltä, kuitenkin osana laatutyötä, joten suoraa kytkeä strategiaan tai strategisiin tavoitteisiin ei ole. Osa mittareista liittyy kuitenkin valtakunnallisiin strategioihin, kuten esimerkiksi ammatillisen peruskoulutuksen tuloksellisuusrahoitukseen liittyvät mittarit. (Penttinen 2012.)

Tämän keskustelun perusteella päädyin rajaamaan opinnäytetyöni aiheen käsittelemään Balanced Scorecardin hyödyntämistä johtamisessa. Koska tulokorttien määrittely koko toiminnalle olisi kohtuullisen laaja tehtävä, niin tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan tuloksellisuuteen liittyviin mittareihin talouden ja resurssien näkökulmasta. Tämä on perusteltua myös luottamushenkilöille tehdyn kyselyn perusteella. Talouteen, resursseihin ja investointeihin liittyvät asiat ovat tärkeitä, joten myös raportoinnin ja mittaamisen kautta täytyy näitä tuoda esille. Myös tuottavuuteen ja vaikuttavuuteen liittyvät mittarit ovat juuri tällä hetkellä ajankohtaisia, kun huomioidaan valtakunnallisesti asetetut tuloksellisuustavoitteet sekä resurssien väheneminen. Opinnäytetyössä keskitytään seuraavaan hypoteesiin.

**Hypoteesi: ”Koulutusyhtymän tuloksellisuus kasvaa, kun toimintoja ja prosesseja ohjataan BSC-mallin mukaisilla tulokorteilla.”**

Tavoitteena on määritellä uusia mittareita koulutusyhtymän käyttöön, joiden avulla tuloksellisuutta voitaisiin nostaa ja seurata paremmin. Suurin osa tunnistetuista strategisista menestystekijöistä liittyi kuitenkin tuloksellisuuteen. Tutkimusongelma määritellään seuraavasti.

**Tutkimusongelma: ”Minkälaisia mittareita yhtymän johto tarvitsee toimintojen ja prosessien tuloksellisuuden kehittämiseksi.”**



Tutkimuksessa tuloksellisuutta tarkastellaan kolmen osatekijän kautta. Tuloksellisuus muodostuu:

- taloudellisuudesta, jolla tarkoitetaan kustannusten ja tuotosten välistä suhdetta,
- tuottavuudesta, jolla tarkoitetaan panosten ja tuotosten välistä suhdetta sekä
- vaikuttavuudesta, jolla tarkoitetaan tuotoksilla aikaansaatuja vaikutuksia.

Tuloksellisuus-käsite rajataan vastaamaan valtakunnallisia tavoitteita. Tuottavuuden ohella puhutaan usein myös tehokkuudesta, jolla tarkoitetaan eri organisaatioiden välisiä tuottavuuseroja (Kangasharju 2008, 10).

### 5.2.2 Tutkimussuunnitelma

Tutkimuksessa arvioidaan nykyisiä mittareita tuloksellisuuden näkökulmasta ja mietitään parannusehdotuksia käyttäen hyväksi strategiseen laskentatoimeen ja kuntatalouteen liittyvää tutkimustietoa. Tutkimusote on deduktiivinen. Nykytilannetta ja asetettuja tavoitteita analysoimalla pyritään löytämään ne asiat joita tulokortin kautta seurata. Tämän perusteella arvioidaan nykyisiä mittareita sekä luodaan uusia vaihtoehtoisia mittareita, joissa hyödynnetään aiempaa tutkimustietoa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa esitys uudesta BSC-mallin mukaisesta mittaristosta, joka tukee tuloksellisuuden kehittämistä. Tutkimus voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin:

#### **Tutkimuksellinen osio**

1. Koulutusyhtymän missioon ja strategiaan liittyvien tavoitteiden määrittely tuloksellisuuden näkökulmasta
2. Nykyisen tulokortin ja mittarien arviointi
3. Uusien mittarien kehittäminen hyödyntäen aiempaa tutkimustietoa
4. Uusien mittarien analysointi sekä arviointi

## **Tulosten esittäminen**

Tutkimuksen tuloksena syntyy esitys uudesta tuloskortista ja sen mittareista, jota analysoidaan suhteessa esitettyyn hypoteesiin. Tulosten uskottavuutta ja luotettavuutta arvioidaan.

## **Johtopäätökset**

Lopuksi tehdään johtopäätökset hypoteesin oikeellisuudesta ja arvioidaan tulosten hyödynnettävyyttä sekä määritellään mahdolliset kehittämiskohteet, jos hypoteesi koetaan oikeaksi.

## 6 Tutkimuksen toteutus

Julkiselle sektorille on esitetty omia mallejaan BSC-mallin soveltamisesta. Määtän ja Ojalan (2005,27) tasapainoisessa onnistumisstrategiassa lähtökohtana on se, että organisaation toiminta-ajatus on vision ohella tärkeä osa strategiaperustaa. Lähtökohta sopii hyvin myös Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymän tulokortin määrittelyyn, koska koulutusyhtymää voidaan pitää perustehtäväänsä toteuttavana missio-organisaationa. Lisäksi useat tunnistetut strategiset kehittämistavoitteet tulevat ulkopäin annettuina Opetus- ja kulttuuriministeriöltä, joka on muuttamassa omaa rahoitus- ja ohjausjärjestelmäänsä. Koulutusyhtymässä strategisten kehittämishankkeiden tavoitteena voidaan pitääkin toimintaedellytysten kehittämistä, jotta perustehtävä voidaan hoitaa muuttuvassa toimintaympäristössä.

Määtän ja Ojalan (2005, 54) tasapainoinen onnistumisstrategia on prosessi, joka etenee strategiaperustan luomisesta, aina mittarien määrittelyyn ja vastuutukseen. Prosessin vaiheet tiivistetysti ovat:

1. Strategiaperustan määrittely
  2. Strategiaperustan tarkastelu eri näkökulmista
  3. Kriittisten menestystekijöiden määrittely
  4. Arviointikriteerien ja tavoitetasojen määrittely
  5. Toiminnallistaminen, vastuutus ja tasapainotus
- (Määttä & Ojala 2005, 54-69.)

Tässä tutkimuksessa prosessia sovelletaan, koska tavoitteena ei ole rakentaa koulutusyhtymän strategista pohjaa uusiksi, vaan uudistaa tulokortin mittareita vastaamaan paremmin toiminnan tuloksellisuudelle asetettuja tavoitteita, jotka aiheutuvat enemmänkin toimintaympäristön muutoksista. Mittareiden määrittelyn strategiaperustana toimivat valtakunnalliset ammatilliselle koulutukselle asetetut tavoitteet, joita koulutusyhtymän perustehtävänsä kautta toteuttaa. Tavoitteet on tunnistettu myös koulutusyhtymän toiminnan suunnittelussa.

## 6.1 Koulutusyhtymän tavoitteiden määrittely tuloksellisuuden näkökulmasta

BSC-mallin perusajatuksen mukaisesti on tärkeä tunnistaa strategiset tavoitteet ja johtaa niiden perusteella mittarit, joilla tavoitteiden toteutumista voidaan seurata (Malmi ym. 2006, 53). Koulutusyhtymän tavoitteita lähdetään tarkastelemaan perustehtävän kautta, joka määritellään kuntien kanssa tehdyssä perussopimuksessa. Perustehtäviä ovat:

- toimiminen alueellisena ammatillisen toisen asteen koulutuksen järjestäjänä, joka järjestää ammatillista koulutusta nuorille ja aikuisille
- Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävä
- Vapaaseen sivistystyöhön liittyvä kansanopistotoiminta

Toiminta perustuu opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämään järjestämislupaan, jonka perusteella saadaan valtionosuusrahoitusta. Lisäksi koulutuspalveluja toteutetaan muilla erillisillä rahoituksilla. Erillisrahoitukset ovat tärkeä osa toimintaa, mutta niiden toteuttaminen ei perustu julkisen palvelun tehtävään, vaan ovat koulutusyhtymän omaa liiketoimintaa.

Koska tutkimuksen tavoitteena on löytää toimivia mittareita toiminnan tuloksellisuuden kehittämiseen, niin tavoitteita on tarkasteltava tarkemmin tuloksellisuuden osatekijöiden eli taloudellisuuden ja tuottavuuden sekä vaikuttavuuden kannalta. Näin voidaan määritellä Määtän ja Ojalan (2005, 54-69) ”Tasapainoinen onnistumistrategia”-mallin mukainen strategiaperusta.

### 6.1.1 Talouden ja tuottavuuden haasteet

Koulutusyhtymän toiminnan kannalta suurimmat haasteet tulevat talouden ja valtion budjettisäästöjen kautta. Talouden tiukentuminen on jo näkynyt muutamina aiempina vuosina ja odotettavissa ovat vielä suuremmat säästötoimet, jotka aiheutuvat opiskelijamääräpaikkojen vähentämisestä sekä valtionosuusrahoituksen leikkauksesta. Tällä on vaikutusta koulutusyhtymän toimintaan kaikilla tasoilla, koska

valtionosuusrahoituksen avulla ylläpidetään kuitenkin pääosin perustehtävään liittyviä asioita, kuten oppimisympäristöjä sekä hallinnollisia rakenteita. Lisäksi myös muuhun rahoitukseen, kuten aikuiskoulutukseen, on tulossa vastaavia leikkauksia, sillä valtion säästötoimet kohdistuvat kaikkiin hallinnonaloihin.

Haasteena julkisella sektorilla tulee olemaan lähivuosina se miten vähemmällä rahalla tuotetaan samantasoista ja vielä jopa laadullisesti parempaakin palvelua. Tämä tulee vaatimaan monia rakenteellisia ja isojakin muutoksia sekä valtion että kuntien puolella. Lisäksi sosiaalisektorin kasvavat kustannukset vievät todennäköisesti resursseja muilta julkisilta sektoreilta, kuten koulutussektorilta. Julkisen talouden heikkenemistä onkin syytä pitää merkittävimpana toimintaympäristöön vaikuttavana tekijänä.

Talouden näkökulmasta suurimpia kustannustekijöitä ovat henkilöstökulut sekä oppimisympäristöjen ylläpitoon liittyvät kustannukset. Koulutusyhtymässä henkilöstökulut ovat olleet vuosina 2009-2012 keskimäärin n. 60 % kaikista toimintakuluista, joten henkilöstökustannuksien seuranta on tärkeää. Koska toimitaan palvelualalla, niin kustannuksien kokonaismäärä ei ole tärkeä, vaan se miten kustannukset suhteutuvat toimintatuottoihin ja minkä verran saadaan taloudellista tulosta aikaiseksi henkilöstön toiminnan kautta. Henkilöstökulujen osalta onkin korostettava nimenomaan tuotettavien palvelujen määrää sekä sitä kautta saatavaa rahoitusta sekä myyntituloja. Tuottavuuden kannalta on osaamisen kehittäminen tärkeää. Ensisijaista on palvelujen toteuttamiseen liittyvä substanssiosaaminen, mutta toisaalta tärkeää on myös palveluprosesseihin liittyvä osaamisen kehittäminen. Ammatillisilta koulutuksen järjestäjiltä tullaan vaatimaan systemaattista toiminta- ja laatu järjestelmää vuoteen 2015 mennessä, joten prosessien ja toimintatapojen jatkuva kehittäminen on toiminnan jatkumisen edellytys. Toiminnan laatu voi olla jatkossa myös yksi tekijä valtionosuusrahoituksessa, joten laadulla on tässäkin mielessä suuri taloudellinen merkitys.

Toiseksi suurin kuluerä ovat oppimisympäristöt eli tilat ja laitteet. Nämä ovat ammatillisessa koulutuksessa tärkeässä osassa, koska suuri osa oppimisesta tapahtuu alakohtaisissa työtiloissa. Tilojen osalta tulisi huomioida tulevaisuuden ammattien vaatimukset sekä toisaalta myös uudenlaiset pedagogiset menetelmät. Koulutusyhtymällä suuri osa kiinteistöistä on rakennettu jo ennen yhtymää valtion ja kuntien rahoituksella ja

kiinteistöt ovat siirtyneet koulutusyhtymän omistukseen tasearvolla. Osa kiinteistöistä on kohtuullisen iäkkäitä, joten kunnossapidon lisäksi ovat erilaiset peruskorjaustarpeet kasvaneet merkittävästi. Tällä on suuri vaikutus kustannusrakenteeseen, koska aiemmin kiinteistöjen osuus kaikista kustannuksista on ollut suhteellisen pientä. Uudet ja peruskorjatut kiinteistöt nostavat poistojen määrä sekä lisäävät myös rahoituskustannuksia. Kun tila- ja kiinteistökustannukset kasvavat, niin investoinneista saatavaa hyötyä olisi pystyttävä lisäämään käyttöastetta kasvattamalla. Osa investoinneista on myös sellaisia, joissa taloudellisuuden edellytyksenä on yhteiskäyttö muiden organisaatioiden ja yritysten kanssa.

Ratkaisua julkisen sektorin talousvajeeseen haetaan tuottavuuden kehittämisen sekä rakenteiden uusimisen kautta. Taloudellisen kasvun vuosina mm. koulutussektorille on tullut monenlaisia lisätehtäviä, joita ei ole alettu karsimaan, vaikka rahoitusta nyt karsitaankin. Lisääntyneet tehtävät ovat näkyneet kasvavana henkilöstömääränä ja kustannuksina. Useat toiminnot vaativat kuitenkin henkilötyötä, jotta ne saadaan hoidettua. Valtakunnan tasolla on osittain virheellisestikin oletettu että tuottavuus kohoaisi tai että kustannussäästöjä saavutettaisiin mm. IT-tekniikan käyttöönoton kautta. Samanaikaisesti tekniikan käyttöönotto on lisännyt myös erilaisia tehtäviä sekä ylläpito- ja investointikustannuksia. Erityisesti tietojärjestelmien yhteentoimimattomuus lisää henkilötyötä, kun samoja tietoja tallennetaan useisiin järjestelmiin. Erilaisen tiedon tuottaminen ja kokoaminen on mahdollista tekniikan avulla, mutta toisaalta tämäkin synnyttää aina jotain lisäkustannuksia. Tiedon määrän lisääntyminen ei siirry suoraan tuottavuudeksi, vaan monesti erilainen tilastointi ja mittarit ovat itseisarvo. Toimintatapojen muutos ja prosessien ja rakenteiden kehittyminen on ollut paljon hitaampaa kuin tekniikan kehitys.

### 6.1.2 Vaikuttavuuden haasteet

Koulutusyhtymän toiminnan vaikuttavuutta tarkastellaan sekä valtakunnallisesti että alueellisesti. Valtakunnallisessa Opetus- ja kulttuuriministeriön asettamassa tuloksellisuuden arvioinnissa korostuvat ammatillisen tutkinnon suorittaminen tavoiteajassa sekä nopea työllistyminen koulutuksen jälkeen. Yhteiskuntatakuun kautta on tavoitteena taata kaikille nuorille opiskelupaikka tai muu jatkomahdollisuus peruskoulun

jälkeen. Kansallisena tavoitteena on myös kehittää aikuiskoulutusta sekä nostaa aikuisväestön osaamisen tasoa. Aikuiskoulutuksessa olisi tärkeä saada laajennettua täydennyskoulutukseen osallistuvien henkilöiden joukkoa.

Alueellisesta, eli kuntien, näkökulmasta koulutusyhtymän toiminnalla on vaikutusta silloin kun alueen nuoret saavat opiskelupaikan tai alueen työttömyysluvut laskevat. Yritysten näkökulmasta toiminnalla on vaikuttavuutta silloin, kun ne saavat tarvitsemaansa työvoimaa tai yritysten toimintaedellytykset paranevat osaamisen kehittämisen kautta. Lisäksi pitäisi muistaa myös yksilön näkökulma. Useimmat henkilöt haluavat kehittää omaa osaamistaan mahdollisimman joustavasti sekä yksilöllisesti.

Vaikuttavuuden arvioinnissa on omat haasteensa, koska eri näkökulmista tarkasteltuna tavoitteiden tärkeysjärjestys voi olla erilainen tai ne voivat olla jopa ristiriidassa keskenään. Esimerkiksi usein yksittäiset henkilöt ja yritykset eivät koe virallisen tutkinnon suorittamista samalla lailla tärkeäksi kuin opetusalan viranomaiset, vaan heillä tavoitteena on omassa toiminnassaan tarvittavan osaamisen lisääminen.

Ammatillisessa peruskoulutuksessa vaikuttavuuden arvioinnissa korostuu rahoitusjärjestelmässä käytettävät mittarit, koska niillä on suuri vaikutus käytössä oleviin resursseihin. Vaikuttavuuden kannalta tärkeää on tutkinnon suorittaminen määräajassa sekä työllistyminen tai jatko-opintoihin siirtyminen mahdollisimman pian koulutuksen suorittamisen jälkeen. Muussa ammatillisessa koulutuksessa tutkintojen suorittamisella on myös merkitystä, mutta tärkeää on että koulutuksille ja palveluille on kysyntää, joten yritysten ja yksilöiden tyytyväisyys koulutuspalveluihin korostuu. Toiminnan vaikuttavuus tulee välillisemmin osaamisen kehittymisen kautta.

### 6.1.3 Yhteenveto tavoitteista

Edellä esitetyt tuloksellisuuteen liittyvät haasteet johtuvat toimintaympäristön muutoksista sekä valtakunnallisista ammatilliselle koulutukselle asetetuista tavoitteista, jotka vaikuttavat koulutusyhtymän toimintaan. Muutokset ja valtakunnalliset tavoitteet edellyttävät toimenpiteitä ja asettavat näin ollen tavoitteita koulutusyhtymän toiminnalle. Tavoitteita voidaan pitää strategiaperustana, joiden perusteella lähdetään määrittelemään tarkemmin

tuloskorttiin liittyviä asioita. Koska tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuloksellisuuden kehittäminen, on tavoitteita tarkasteltu taulukoissa 3 ja 4 taloudellisuuden, tuottavuuden ja vaikuttavuuden kannalta.

TAULUKKO 3. Taloudellisuuteen ja tuottavuuteen liittyvät muutostekijät ja tavoitteet.

Muutostekijä	Tavoite	Tuloksellisuuden arviointi
Valtionosuusrahoitus vähenee	Palvelujen tuottaminen pienemmillä resursseilla tuloksellisesti ja laadukkaammin.	Tuottavuus kasvaa, jos koulutuspalvelut voidaan toteuttaa pienemmillä resursseilla vastaavalla tai paremmalla laadulla ja vaikuttavuudella kuin tällä hetkellä. Tuotosta voidaan lähestyä esimerkiksi suoritettuina opintoina tai tutkintoina.
Oppimisympäristöjä on uudistettava ja peruskorjattava aiempaa enemmän.	Investointikyky säilytettävä kustannusrakennetta sopeuttamalla.  Tilojen käyttöastetta lisättävä.	Taloudellisuus kasvaa, jos kiinteistöjen määrä suhteessa opiskelijamäärään vähenee. Taloudellisuutta voidaan lisätä myös kiinteistökustannuksia vähentämällä sekä pääoma – että käyttökustannusten osalta. Pääomakustannusten osalta on huomioitava kiinteistöjen rakennus- ja peruskorjauskustannukset, näiden rahoituksen kustannukset sekä toisaalta esimerkiksi omassa omistuksessa olevien kiinteistöjen määrä. Käyttökustannuksissa mm. energiankulutukseen ja ylläpitokustannuksiin voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla.  Tuottavuus kasvaa, jos kiinteistökustannusten suhteellinen osuus suoritettuja opintoja tai tutkintoa kohden laskee. Tilojen yhteiskäyttö muiden organisaatioiden kanssa nostaa myös tuottavuutta kustannusten jakamisen kautta.
Perustehtävään liittyvät toiminnot ovat laajentuneet ja muuttuneet, joka on lisännyt mm. hallinnollisia sekä opetuksen toteuttamiseen liittyviä tehtäviä.	Toimintojen toteuttaminen kustannustehokkaasti teknologiaa hyödyntäen.	Toiminnan tuottavuus kasvaa, jos vähemmillä henkilöstöresursseilla saadaan hoidettua vaadittavat toiminnot ja tehtävät. Teknologian hyödyntämisen lisäksi käytössä olevien resurssien on kohdennuttava oikein palvelutuotannon prosesseihin.



TAULUKKO 4. Vaikuttavuuteen liittyvät muutostekijät ja tavoitteet.

Muutostekijä	Tavoite	Tuloksellisuuden arviointi
Kansallisen kilpailukyvyn lisääminen edellyttää uudenlaisia koulutusrakenteita	<p>Koulutustason nostaminen ja tutkintojen suorittaminen tavoiteajassa</p> <p>Koulutus on laadukasta</p> <p>Koulutuksen avulla vähennetään työttömyyttä.</p> <p>Laajempi osuus aikuisväestöstä osallistuu täydennyskoulutukseen.</p>	<p>Vaikuttavuutta on keskeyttämisen väheneminen sekä opiskelijoiden nopea valmistuminen.</p> <p>Koulutuksen järjestäjiltä edellytetään valtakunnallisiin kriteereihin perustuvaa laatu- ja toimintajärjestelmää, joka auditoidaan. Asiakkaat kokevat koulutuksen olevan laadukasta.</p> <p>Opiskelijat työllistyvät nopeasti koulutuksen jälkeen tai menevät jatko-opintoihin.</p> <p>Aikuiskoulutuksessa vaikuttavuutta on tutkintojen tai erilaisten ammattipätevyysien suorittaminen sekä laajempi osallistujapohja koulutuksissa.</p>
Muuttuneet työelämän rakenteet	Joustavat, kysyntälähtöiset koulutukset	<p>Toiminnalla voidaan katsoa olevan vaikuttavuutta yksilön ja yritysten näkökulmasta, jos koulutuksilla ja palveluilla on kysyntää. Toteutuksen arvioinnissa asiakastyytyväisyydellä on tärkeä merkitys. Yksilön näkökulmasta vaikuttavuutta on arvioitava osaamisen kehittymisen sekä jatkomahtoisuuksien kautta.</p> <p>Välillisesti koulutusorganisaatioiden toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta voidaan arvioida myös alueen työllisyyden sekä elinkeinoelämän menestymisen kautta.</p>
Yhteiskunnasta syrjäytyminen on lisääntynyt	Koulutustakuun toteutuminen nuorille ja nuorille aikuisille. Alueen nuorten kouluttaminen.	Yhteiskunnan näkökulmasta nuorten koulutuksessa vaikuttavuutta on koulutustakuun toteutuminen. Koulutuksen järjestäjän toiminnan vaikuttavuutta on se, että alueen nuorille voidaan tarjota opiskelupaikka.

## 6.2 Tavoitteiden tarkastelu eri näkökulmista

Määtän ja Ojalan mallissa näkökulmien avulla voidaan jäsentää sitä miten organisaatio onnistuu strategisissa tavoitteissaan. Heidän mukaansa organisaation onnistuminen riippuu näkökulmien välisen yhteyden ymmärtämisestä ja tasapainoisesta toteuttamisesta. Tasapainoinen onnistumisstrategia perustuu neljään strategiseen näkökulmaan:

- Kansalainen ja poliittisen päätöksentekijän näkökulma (asiakasvaikuttavuus ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus)
- Resurssien hallinnan ja talouden näkökulma (resurssit ja talous)
- Organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma (prosessit ja rakenteet)
- Työyhteisön ja henkilöstön näkökulma (uudistuminen ja työkyky)  
(Määttä & Ojala 2005, 58.)

Osa näkökulmista suuntautuu tulevaisuuteen, kuten uudistuminen ja työkyky, kun taas osa perustuu toteutumisen osalta menneisyyteen ja suunnitteluun osalta tulevaisuuteen, kuten esimerkiksi resurssit ja talous. Vaikuttavuus sekä prosessit ja rakenteet perustuvat nykytilan arviointiin. (Määttä & Ojala 2005, 58.)

Vaikka näkökulmien välille onkin löydettävä yhteys, niin tasapainoisessa onnistumisstrategiassa ei ole samanlaista suoraviivaista syy-seuraus-ajattelua, kuten taas Kaplanin ja Nortonin BSC-mallissa korostetaan (Malmi ym. 2006, 234-237). Kun strategiset tavoitteet on tunnistettu, arvioidaan niitä tasapainoisen onnistumisstrategian mukaisesti neljästä strategisesta näkökulmasta ja tätä kautta koetetaan tunnistaa tuloksellisuuden mittaamiseen liittyviä asioita.

### 6.2.1 Talouden ja tuottavuuden haasteet

Talouden ja tuottavuuden osalta suurin toimintaympäristössä tapahtuva muutos on valtionosuusrahoituksen väheneminen. Tilanteena tämä on poikkeuksellinen, koska aiemmin rahoitusjärjestelmässä on huomioitu yleinen kustannustason nousu ja rahoitus on kasvanut joka vuosi. Vaikka rahoitusta leikataan, niin kuitenkin rahoituksella tuotettavat palvelut säilyvät samoina, osittain jopa tavoitteena on toiminnan kehittäminen mm. laadun suhteen.

Aiemmin tunnistettuja toimintaympäristön muutoksia, tavoitteita sekä tuloksellisuuden arviointiin liittyviä asioita tarkastellaan taulukossa 5 neljästä eri BSC-näkökulmasta ja koetetaan tunnistaa tuloksellisuutta mittaavia asioita, joista voitaisiin lähteä rakentamaan tuloksellisuutta edistävää tulokorttia.

TAULUKKO 5. Taloudellisuuteen ja tuottavuuteen liittyvien tavoitteiden arviointi BSC-näkökulmista.

<b>Muutostekijä</b>	<b>Tavoite</b>	<b>Tuloksellisuuden arviointi</b>
<i>Valtionosuusrahoitus vähenee</i>	<i>Palvelujen tuottaminen pienemmillä resursseilla tuloksellisesti ja laadukkaammin.</i>	<i>Tuottavuus kasvaa, jos koulutuspalvelut voidaan toteuttaa pienemmillä resursseilla vastaavalla laadulla ja vaikuttavuudella kuin tällä hetkellä. Tuotosta voidaan lähestyä esimerkiksi suoritettuina opintoina tai tutkintoina.</i>
Kansalainen ja poliittisen päätöksentekijän näkökulma (asiakasvaikuttavuus ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus)	Tuottavuuden kasvu ei lisää yhteiskunnallista tai asiakasvaikuttavuutta. Resurssien väheneminen voi kuitenkin näkyä laadun tai vaikuttavuuden heikkenemisenä.	
Resurssien hallinnan ja talouden näkökulma (resurssit ja talous)	Tutkinto-kohtaisten kustannusten tai suoritettujen opintojen kustannusten tulisi laskea, koska myös rahoitus vähenee. Koulutuspalvelujen tuottaminen tapahtuu kokonaisuudessaan pienemmillä resursseilla. <i>Mittari</i> - <i>Toimintokohtaiset kokonaiskustannukset suhteessa rahoitukseen</i> - <i>Kustannukset suhteessa tuotettuihin tutkintoihin</i> - <i>Kustannukset suhteessa suoritettuihin opintoihin</i>	
Organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma (prosessit ja rakenteet)	Jotta palvelujen tulokset ja laatu säilyvät resurssien pienemisestä huolimatta, tulisi prosessien olla aiempia sujuvampia ja laadukkaampia. Sisäisten toimintojen sujuvuudesta voidaan kerätä esimerkiksi palautetta, mutta toisaalta asiakkaiden on vaikea arvioida prosessin toimivuutta tai tehokkuutta kokonaisuutena. Asiakkaan kokemus perustuu yksittäisiin palvelukokemuksiin, jotka voivat olla laadukkaita ja hyviä vaikka kokonaisuutena prosessi ei olisikaan sujuva. Prosessien sujuvuus voikin ilmentyä osittain muiden mittareiden kautta. Suorituskyvyn kasvua voidaan arvioida esimerkiksi toimintoihin käytetyn henkilöresurssin kautta.  Käytössä olevat resurssit tulisi hyödyntää tehokkaammin. Rakenteisiin liittyvien kiinteiden kustannusten tulisi olla pienempiä.  <i>Mittari</i> - <i>Henkilöresurssien käyttö toiminnoittain</i> - <i>Rakenteellisten (mm. hallinto ja tukipalvelut) kustannusten osuus palvelun tuottamiseen tarvittavista kokonaiskustannuksista.</i>	
Työyhteisön ja henkilöstön näkökulma (uudistuminen ja työkyky)	Henkilöstön tulisi oppia uusia toimintatapoja, jotta tuloksellisuus ja laadukkuus lisääntyvät. Työssäjaksaminen ja työhyvinvointi tulisi pystyä säilyttämään hyvänä vaikka työhön liittyvät vaatimukset kasvavatkin.  <i>Mittari</i> - <i>Työssäjaksaminen (esim. sairauspoissaolot)</i> - <i>Työhyvinvointi</i>	

(jatkuu)

Muutostekijä	Tavoite	Tuloksellisuuden arviointi
<p><i>Oppimisympäristöjä on uudistettava ja peruskorjattava aiempaa enemmän pienemmillä resursseilla.</i></p>	<p><i>Tilakustannuksia vähennettävä. Tilojen käyttöastetta lisättävä.</i></p> <p><i>Investointikyky on säilytettävä, jotta tilat saadaan pidettyä kunnossa vähenevillä resursseilla.</i></p>	<p><i>Taloudellisuus kasvaa, jos kiinteistöjen määrä suhteessa opiskelijamäärään vähenee. Taloudellisuutta voidaan lisätä myös kiinteistökustannuksia vähentämällä. Energiankulutukseen ja ylläpito-kustannuksiin voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla.</i></p> <p><i>Tuottavuus kasvaa, jos kiinteistökustannusten suhteellinen osuus suoritettuja opintoja kohden laskee. Tilojen yhteiskäyttö muiden organisaatioiden kanssa nostaa myös tuottavuutta kustannusten jakamisen kautta.</i></p> <p><i>Investointikyky säilyy, kun toiminnot tekevät hyvää taloudellista tulosta.</i></p>
<p>Kansalainen ja poliittisen päätöksentekijän näkökulma (asiakasvaikuttavuus ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus)</p>	<p>Yhteiskunnallista vaikuttavuutta on tilojen pitäminen kunnossa ja palveluksessa perustehtävää. Taloudellisuus ja kestävä kehityksen periaatteet voivat olla sellaisia arvoja, jotka ovat päättäjille tärkeitä. Tilojen käyttöasteella ja yhteiskäytöllä sidosryhmien kanssa on varmasti myös merkitystä. Tilojen yhteiskunnallinen vaikuttavuus jää kuitenkin välilliseksi.</p> <p>Asiakasvaikuttavuuden näkökulmasta tilojen viihtyvyys sekä soveltuvuus opiskeluun on tärkeää. Jos tilat ovat riittämättömät, niin asiakkaat kokevat tämän negatiivisena. Asiakasvaikuttavuus ilmenee hyvinvointina ja oppimistuloksien paranemisena.</p> <p><i>Mittari</i> - <i>Asiakastytyväisyys oppimisympäristöihin</i></p>	
<p>Resurssien hallinnan ja talouden näkökulma (resurssit ja talous)</p>	<p>Tilakustannusten pieneneminen edistää taloudellisuutta. Käyttöastetta lisäämällä kiinteistökustannukset esimerkiksi opetustuntia tai opiskelijaryhmää kohti pienenevät. Kiinteistöjen käyttökustannuksiin voidaan vaikuttaa myös energiankulutusta pienentämällä tai siivous- ja korjauskustannusten kautta. Yleinen siisteys vähentää siivouksen tarvetta. Huolto- ja korjauskustannuksia voidaan vähentää tilojen huolellisella käytöllä.</p> <p><i>Mittari</i> - <i>Tilakustannusten osuus kokonaiskustannuksista</i> - <i>Energiankulutus</i> - <i>Tilojen käyttöaste. Ensisijaisesti tarkasteltava opetustiloja.</i> - <i>Tilojen kustannukset neliötä kohden (pääoma- ja ylläpitokustannukset)</i></p> <p>Tärkeä näkökulma on investointikyvyn säilyttäminen. Toimintatuottojen on riitettävä käyttötalousmenojen lisäksi myös investointien rahoittamiseen. Tämä edellyttää riittävää vuosikatetta sekä tulosta. Tuottavuuden näkökulmasta olisi tarkasteltava toimintoja niin että toiminnot pystyisivät kattamaan omat investointikustannuksensa. Vastaavasti myös tulosta voidaan tarkastella suhteessa henkilöstöresursseihin.</p> <p><i>Mittari</i> - <i>Toimintokohtainen vuosikate/tulos</i> - <i>Työntekijän tuottama vuosikate/tulos</i></p>	

(jatkuu)

Organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma (prosessit ja rakenteet)	Tilojen käyttöaste ja tilasuunnittelun sujuvuus liittyvät prosesseihin ja rakenteisiin. Tilojen käytön joustavuus rakenteista tai organisaatioista riippumatta on tärkeää. Tilavarauksien tekemisen sujuvuus sekä tilojen käytön suunnitelmallisuus ovat tärkeitä. Tämä mahdollistaa myös tilojen yhteiskäyttöä sidosryhmien kanssa. Tilojen käyttöaste kertoo välillisesti prosessien sujuvuudesta. Tiloihin liittyviä prosesseja sekä tilojen toimivuutta voidaan arvioida opiskelijoiden ja henkilöstön toimesta.	
Työyhteisön ja henkilöstön näkökulma (uudistuminen ja työkyky)	Toimivat tilat sekä työpisteiden hyvä ergonomia lisää työhyvinvointia ja viihtyvyyttä, joka taas omalta osaltaan voi lisätä tuottavuutta.  <i>Mittari</i> - tilojen viihtyisyys ja toimivuus - työpisteiden ergonomia	
<b>Muutostekijä</b>	<b>Tavoite</b>	<b>Tuloksellisuuden arviointi</b>
<i>Perustehtävään liittyvät toiminnot ovat laajentuneet ja muuttuneet, joka on lisännyt mm. hallinnollisia sekä opetuksen toteuttamiseen liittyviä tehtäviä.</i>	<i>Toimintojen toteuttaminen kustannustehokkaasti teknologiaa hyödyntäen.</i>	<i>Toiminnan tuottavuus kasvaa, jos vähemmällä henkilöstöresursseilla saadaan hoidettua vaadittavat toiminnot ja tehtävät. Teknologian hyödyntämisen lisäksi käytössä olevien resurssien on kohdennuttava oikein palvelutuotannon prosesseihin.</i>
Kansalainen ja poliittisen päätöksentekijän näkökulma (asiakasvaikuttavuus ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus)	Ei välitöntä yhteyttä asiakkaisiin tai päättäjiin. Vaikuttavuus ei saisi heikentyä tuottavuuden lisääntyessä.	
Resurssien hallinnan ja talouden näkökulma (resurssit ja talous)	Eri toiminnot on hoidettava pienemmillä kustannuksilla, joka lisää tuottavuutta. Tässä voidaan hyödyntää myös teknologiaa. Kuitenkin myös teknologian kustannukset on huomioitava.  <i>Mittari</i> - toimintokohtaiset kokonaiskustannukset	
Organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma (prosessit ja rakenteet)	Prosessit ja rakenteet tukevat toimintoja. Päällekkäisen työn väheneminen lisää tuottavuutta. Toimintoihin kohdennettavat resurssit on mitoitettu toiminnon mukaan.  <i>Mittari</i> - henkilöresurssien käyttö toiminnoissa	
Työyhteisön ja henkilöstön näkökulma (uudistuminen ja työkyky)	Henkilöstön osaaminen vastaan toimintojen vaatimuksia. Osaaminen lisää tuottavuutta. Toiminnot kuormittavat tasaisemmin, kun useammalla henkilöllä on tarvittava osaaminen. Osaamisen kehittäminen kytkeytyy toimintoihin. Osaamista on kehitettävä suunnitelmallisesti. Tätä voidaan todentaa esimerkiksi kehityskeskustelujen kautta.	

## 6.2.2 Vaikuttavuuden haasteet

Vaikuttavuuden kannalta keskeisiä asioita on kehittää kansallista kilpailukykyä koulutuksen ja osaamisen kehittämisen kautta sekä ehkäistä yhteiskunnasta syrjäytymistä. Tärkeitä asioita ovat tutkintojen suorittaminen, työllistyminen sekä koulutustakuun toteutuminen.

Vaikuttavuuteen liittyviä toimintaympäristön muutoksia, tavoitteita sekä tuloksellisuuden arviointiin liittyviä asioita tarkastellaan taulukossa 6 myös neljästä eri näkökulmasta ja koetetaan tunnistaa tuloksellisuutta mittaavia asioita.

TAULUKKO 6. Vaikuttavuuteen liittyvien tavoitteiden arviointi BSC-näkökulmista.

<b>Muutostekijä</b>	<b>Tavoite</b>	<b>Tuloksellisuuden arviointi</b>
<i>Kansallisen kilpailukyvyn lisääminen edellyttää uudenlaisia koulutusrakenteita</i>	<i>Koulutustason nostaminen ja tutkintojen suorittaminen tavoiteajassa</i>  <i>Koulutus on laadukasta</i>  <i>Koulutuksen avulla vähennetään työttömyyttä.</i>  <i>Laajempi osuus aikuisväestöstä osallistuu täydennyskoulutukseen.</i>	<i>Vaikuttavuutta on keskeyttämisen väheneminen sekä opiskelijoiden nopea valmistuminen.</i>  <i>Koulutuksen järjestäjiltä edellytetään valtakunnallisiin kriteereihin perustuvaa laatu- ja toimintajärjestelmää.</i>  <i>Opiskelijat työllistyvät nopeasti koulutuksen jälkeen tai menevät jatko-opintoihin.</i>  <i>Aikuiskoulutuksessa vaikuttavuutta on tutkintojen suorittaminen sekä laajempi osallistujapohja koulutuksissa.</i>
Kansalainen ja poliittisen päätöksentekijän näkökulma (asiakasvaikuttavuus ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus)	Yhteiskunnan näkökulmasta keskeistä on opiskelijoiden valmistuminen tavoiteajassa sekä nopea työllistyminen. Tätä seurataan osana tulorahoitusta. Täydennyskoulutuksessa vaikuttavuutta on tutkintojen suorittaminen, joka vaikuttaa myös tulorahoitukseen.  <i>Mittari</i> - Tulorahoituksen vaikuttavuusmittari - Suoritetut tutkinnot täydennyskoulutuksessa	Yhteiskunnan näkökulmasta keskeistä on opiskelijoiden valmistuminen tavoiteajassa sekä nopea työllistyminen. Tätä seurataan osana tulorahoitusta. Täydennyskoulutuksessa vaikuttavuutta on tutkintojen suorittaminen, joka vaikuttaa myös tulorahoitukseen.
Resurssien hallinnan ja talouden näkökulma (resurssit ja talous)	Hyvä vaikuttavuus lisää käytössä olevia resursseja tulorahoituksen kautta.	

(jatkuu)

Organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma (prosessit ja rakenteet)	Organisaatio on onnistunut toiminnassaan, jos opiskelijat suorittavat opintonsa loppuun asti. Keskeyttämiselle voi olla myös oppilaitoksesta riippumattomia syitä, mutta opintojen keskeyttämistä voidaan vähentää ohjauksella sekä muilla toimenpiteillä.  Koulutuksen järjestäjille asetetaan velvoite laatu- ja toimintajärjestelmälle, joka auditoidaan opetusviranomaisten toimesta Koulutuksen vetovoimaisuus kertoo hyvästä ja laadukkaasta toiminnasta sekä myös markkinoinnin onnistumisesta. Yritys- ja henkilöstökoulutuksissa asiakkaiden pysyvyydet kertovat myös laadusta, toisaalta myös uusien henkilöiden saaminen mukaan aikuiskoulutukseen on tavoitteena.  <i>Mittari</i> - <i>Opintojen keskeyttämisaste</i> - <i>koulutusten vetovoimaisuus (hakijamäärät/paikat)</i> - <i>uudet asiakkaat (henkilöt, yritykset)</i>	
Työyhteisön ja henkilöstön näkökulma (uudistuminen ja työkyky)	Henkilöstön osaamisen kehittäminen mahdollistaa uudet koulutustuotteet, joka voi näkyä vetovoimaisuutena.	
<b>Muutostekijä</b>	<b>Tavoite</b>	<b>Tuloksellisuuden arviointi</b>
<i>Muuttuneet työelämän rakenteet</i>	<i>Joustavat, kysyntälähtöiset koulutukset</i>	<i>Toiminnalla voidaan katsoa olevan vaikuttavuutta yksilön ja yritysten näkökulmasta, jos koulutuksilla ja palveluilla on kysyntää. Toteutuksen arvioinnissa asiakastyytyväisyydellä on tärkeä merkitys. Yksilön näkökulmasta vaikuttavuutta on arvioitava osaamisen kehittymisen sekä jatkomahdollisuuksien kautta.</i>  <i>Välillisesti koulutusorganisaatioiden toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta voidaan arvioida myös alueen työllisyyden sekä elinkeinoelämän menestymisen kautta.</i>
Kansalainen ja poliittisen päätöksentekijän näkökulma (asiakasvaikuttavuus ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus)	Toiminnalla on vaikuttavuutta, jos asiakkaat ovat tyytyväisiä suorittamaansa koulutukseen. Välillisesti voidaan tarkastella alueen työllisyystilannetta. Koulutusten osalta voidaan myös pyytää arvioita alueen elinkeinoelämältä.  <i>Mittari</i> - <i>Asiakastyytyväisyys koulutukseen ja palveluihin.</i>	
Resurssien hallinnan ja talouden näkökulma (resurssit ja talous)	Resurssien näkökulmasta erilaiset joustavat toteutustavat voivat olla hankaliakin, koska kustannusten seuranta voi olla hankalampaa kuin ryhmämuotoisessa opetuksessa. Koulutustuotteiden hyvä kysyntä ja riittävät opiskelijamäärät ovat kuitenkin myös edellytys koulutusten taloudelliselle toteuttamiselle. Resurssien näkökulmasta vaikuttavuutta on se että koulutuksen järjestäjälle myönnetyt opiskelupaikat ovat käytössä ja että saatu resurssi kohdistuu asiakkaisiin.  <i>Mittari</i> - <i>Järjestämisluvan käyttöaste</i>	

(jatkuu)

Organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma (prosessit ja rakenteet)	Organisaation toimivuus näkyy asiakastyytyväisyyden kautta. Koulutusten toteuttaminen asiakkaan tarpeet huomioiden on myös tärkeää. Opinnoissa voidaan huomioida aiempi osaaminen sekä opiskelijan tavoitteet. Sekä opetus että opintojen ohjaus ovat tärkeitä.  <i>Mittari</i> - <i>Asiakastyytyväisyys koulutuksen toteutustapaan ja koulutuksen yksilöllistämiseen</i>	
Työyhteisön ja henkilöstön näkökulma (uudistuminen ja työkyky)	Asiakaslähtöisyys opinnoissa edellyttää myös henkilöstöltä laajaa osaamista. Pedagoginen osaaminen on tärkeää, mutta jotta voidaan vastata työelämän tarpeisiin, niin ammatillinen osaaminen korostuu. Opettajan tulisikin pystyä kehittymään myös ammatillisesti. Toiminnan vaikuttavuutta voidaan lisätä pedagogisen ja ammatillisen osaamisen kehittämisellä. Välillisesti tämä näkyy esimerkiksi uudistettuina tai uusina koulutuksina. <i>Mittari</i> - <i>pedagoginen osaaminen</i> - <i>ammatillisen osaamisen kehittäminen työelämäjaksojen tai täydennyskoulutuksen kautta</i>	
<b>Muutostekijä</b>	<b>Tavoite</b>	<b>Tuloksellisuuden arviointi</b>
<i>Yhteiskunnasta syrjäytyminen on lisääntynyt</i>	<i>Koulutustakuun toteutuminen nuorille ja nuorille aikuisille. Alueen nuorten kouluttaminen.</i>	<i>Yhteiskunnan näkökulmasta nuorten koulutuksessa vaikuttavuutta on koulutustakuun toteutuminen. Koulutuksen järjestäjän toiminnan vaikuttavuutta on se että alueen nuorille voidaan tarjota opiskelupaikka.</i>
Kansalainen ja poliittisen päätöksentekijän näkökulma (asiakasvaikuttavuus ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus)	Asiakkaan näkökulmasta paras tilanne on se kun hän saa haluamansa opiskelupaikan. Asiakasvaikuttavuutta on kuitenkin myös se että nuori pääsee opiskelemaan ja työllistyy tätä kautta. Alueellisesta näkökulmasta on tärkeää että alueen nuoret pääsevät opiskelemaan omaan kotikuntaansa tai lähelle sitä ja että opiskelupaikkojen tarjonta on riittävää. Tätä asiaa on kuitenkin koulutuksen järjestäjän vaikea todentaa. Yhteiskunnan näkökulmasta ilman tutkintoa olevien nuorten aikuisten saaminen opiskelemaan on vaikuttavuutta.  <i>Mittari</i> - <i>Tyytyväisyys opiskelupaikkaan</i> - <i>Jäsenkunnista tulevien opiskelijoiden määrä, opiskelupaikkojen riittävyys alueen nuorille</i> - <i>Tutkinnon suorittaneet nuoret aikuiset</i>	
Resurssien hallinnan ja talouden näkökulma (resurssit ja talous)	Vaikuttavuutta voidaan arvioida sen kautta miten suuri osa resursseista kohdistuu nuoriin ja nuoriin aikuisiin. Tosin tavoitteena on myös aikuisväestön kouluttaminen, joten näiden kahden tavoitteen kanssa onkin löydettävä tasapaino kysynnän ja tarjonnan välillä.	
Organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma (prosessit ja rakenteet)	Yhteistyöllä perusopetuksen kanssa voidaan vaikuttaa nuorten hakeutumiseen ja oman alan löytymiseen. Esimerkiksi opintojen keskeyttäminen ensimmäisen vuoden aikana voi johtua siitä että opiskeltava ala ei tunnu omalta. Tähän voidaan vaikuttaa mm. opinto-ohjauksen kautta.  <i>Mittari</i> - <i>Keskeyttäneiden osuus 1.vuoden opiskelijoissa</i>	
Työyhteisön ja henkilöstön näkökulma (uudistuminen ja työkyky)	Vaikuttavuutta voidaan lisätä ohjaukseen liittyvällä osaamisen kehittämisellä. Yhteys koulutustakuuseen jää kuitenkin välilliseksi.	



### 6.2.3 Yhteenveto mitattavista asioista

Strategiaperustana toimivien tavoitteiden tarkastelu tasapainoisen onnistumisstrategian mukaisesti neljästä näkökulmasta tuotti useita tuloksellisuuteen liittyviä mitattavia asioita. Seuraavassa on esitettyä edellä tunnistetut mitattavat asiat (*Mittarit*) näkökulmittain.

#### **Kansalainen ja poliittisen päätöksentekijän näkökulma (asiakasvaikuttavuus ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus):**

- Asiakastyytyväisyys oppimisympäristöihin
- Tulorahoituksen vaikuttavuusmittari
- Suoritetut tutkinnot täydennyskoulutuksessa
- Asiakastyytyväisyys koulutukseen ja palveluihin
- Tyytyväisyys opiskelupaikkaan
- Jäsenkunnista tulevien opiskelijoiden määrä, opiskelupaikkojen riittävyys alueen nuorille
- Tutkinnon suorittaneet nuoret aikuiset

#### **Resurssien hallinnan ja talouden näkökulma (resurssit ja talous)**

- Toimintokohtaiset kustannukset
- Kustannukset suhteessa tuotettuihin tutkintoihin
- Kustannukset suhteessa suoritettuihin opintoihin
- Tilakustannusten osuus kokonaiskustannuksista
- Energiankulutus
- Tilojen käyttöaste
- Tilojen kustannukset neliötä kohden (pääoma- ja ylläpitokustannukset)
- Toimintokohtainen vuosikate/tulos
- Työntekijän tuottama vuosikate/tulos
- Toimintokohtaiset kokonaiskustannukset
- Järjestämisluvan käyttöaste
- Koulutuspaikkojen kohdentuminen nuoriin/aikuisiin

### **Organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma (prosessit ja rakenteet)**

- Henkilöresurssien käyttö toiminnoittain
- Rakenteellisten (mm. hallinto ja tukipalvelut) kustannusten osuus palvelun tuottamiseen tarvittavista kokonaiskustannuksista
- Opintojen keskeyttämisaste
- Koulutusten vetovoimaisuus (hakijamäärät/paikat)
- Uudet asiakkaat (henkilöt, yritykset)
- Asiakastyytyväisyys koulutuksen toteutustapaan ja koulutuksen yksilöllistämiseen
- Keskeyttäneiden osuus 1.vuoden opiskelijoissa

### **Työyhteisön ja henkilöstön näkökulma (uudistuminen ja työkyky):**

- Työssäjaksaminen (esim. sairauspoissaolot)
- Työhyvinvointi
- Tilojen viihtyisyys ja toimivuus
- Työpisteiden ergonomia
- Pedagoginen osaaminen
- Ammatillisen osaamisen kehittäminen työelämäjaksojen tai täydennyskoulutuksen kautta

Yhteensä mitattavia kohteita löytyi 35 kpl. Kohteet muodostavat lähtökohdan varsinaisten mittariston rakentamiselle. Tasapainoisessa onnistumisstrategiassa on strategiaperustan määrittelyn jälkeen tunnistettava kriittiset menestystekijät. Strategisten tavoitteiden osalta on myös arvioitava sitä miten hyvin organisaatio pystyy omalla toiminnallaan näihin tavoitteisiin vaikuttamaan. (Määttä & Ojala 2005, 62.)

Kun mittaristoa lähdetään rakentamaan, niin mitattavien kohteiden osalta täytyy vielä arvioida sitä millä organisaatiotasolla ja aikajaksolla niitä pystytään seuraamaan. Tasapainoisen onnistumisstrategian mukaisesti tärkeää on myös löytää erilaisia mittarityyppejä (Määttä & Ojala 2005, 23-24.)

Koulutusyhtymällä on ollut jo käytössään BSC-mallin mukainen tulokortti, joten ennen uusien mittareiden määrittelyä, on vielä syytä tarkastella nykyisestä tulokortista löytyvien mittareiden soveltuvuutta tuloksellisuuden mittaamiseen.

### 6.3 Nykyisen tulokortin ja mittarien arviointi

Koulutusyhtymän nykyinen BSC-mittaristo on laadittu osana laadunhallinnan kehittämistä. Nykyisen mittariston näkökulmat on määritelty seuraaviksi: asiakasnäkökulma, talousnäkökulma, rakenne ja prosessit-näkökulma sekä oppiminen ja henkilöstönäkökulma. Jaottelu noudattaa Kaplanin ja Nortonin tulokortti-mallia. Tilinpäätöksessä seurattavia mittareita on kaikkiaan 50 kappaletta. Esittämistapana ei ole yhtä koottua tulokorttia, vaan mittareita on koottu toimintojen ja aiheiden ympärille. Osa mittareista on esitettyä myös talousarviossa.

Nykyisiä käytössä olevia mittareita on arvioitu tutkimuksen lähtökohtana olevien taloudellisuuden ja tuottavuuden sekä vaikuttavuuden näkökulmista, kuten edellä tehtiin arviota toimintaympäristön muutoksista johdetuille tavoitteille. Samalla on tehty yleistä arviota mittareiden käyttökelpoisuudesta koulutusyhtymän tulokortissa. Mittareita on arvioitu sen mukaan voiko niille asettaa yleisiä tavoitteita, miten tavoitteiden saavuttamiseen voi vaikuttaa omilla toimenpiteillä sekä sitä minkälaisella ajanjaksolla mittarin tietoja voidaan kerätä ja hyödyntää. Mittareiden ajallinen tarkastelu on tärkeä, jotta voidaan tunnistaa strategiset ja suorituskyykyyn liittyvät mittarit.

Tarkastelussa esitellään ensin mittarit taulukkomuodossa, jonka jälkeen niitä analysoidaan tekstissä. Lopuksi analyysin tulokset kootaan vielä yhteenvedoksi taulukkoon. Tarkastelua varten mittarit yksilöitiin tunnuksella, jolla niihin viitataan mittareiden analysoinnissa. Tarkastelussa arvioitiin myös mittarin toimivuutta tulokortin mittarina. Kriteerinä oli se että, mittarille on voitava asettaa tavoitteita joiden saavuttaminen on mahdollista oman toiminnan kautta. Tunnusluvuiksi merkittiin yleisellä tasolla seurattavia tietoja. Tunnusluvut kertovat esimerkiksi toiminnan laajuudesta, mutta niille ei voida asettaa sellaisia tavoitteita, joihin voidaan vaikuttaa suoraan omalla toiminnalla.

### 6.3.1 Asiakasnäkökulman mittarit

Asiakasnäkökulman mittarit on luokiteltu omiin alaryhmiinsä. Kaikkiaan mittareita on 14 kpl. Mittarit on esitetty taulukossa 7.

TAULUKKO 7. Koulutusyhtymän nykyiset asiakasnäkökulman mittarit.

Mittarit: Asiakasnäkökulma		Seloste
Toiminnan vaikuttavuus		
A.1	Tulosrahoituksen vaikuttavuusmittari - Valmistuneiden sijoittuminen työelämään (%) - Valmistuneiden sijoittuminen jatko-opintoihin (%)	Osa ammatillisen peruskoulutuksen tulosmittarista, jonka perusteella saadaan tulosrahoitusta. Mittaritiedot tulevat OKM:ltä ja ne perustuvat tilastokeskuksen tietoihin. Tiedoissa on 2-3 vuoden viive.
A.2	Valmistuneiden sijoittuminen työelämään, ammatillinen lisäkoulutus, %	Ammatti- ja erikoisammattitutkinnon suorittaneiden työllisyystilanne tutkinnon suorittamisvuoden lopussa. Tilastokeskus kerää tiedot 2-3 vuoden viiveellä.
A.3	Työvoimakoulutuksen vaikuttavuus (töissä 3kk:n kuluttua, %)	Työvoimatoimisto kerää tiedot työvoimakoulutuksiin osallistuneista henkilöistä.
A.4	Työnantajia projekteissa, lkm	Kerätään EU-projekteissa osana projektiraportointia
A.5	Osallistujia projekteissa, lkm	Kerätään EU-projekteissa osana projektiraportointia
A.6	Uudet/uudistetut työpaikat, lkm	Kerätään EU-projekteissa osana projektiraportointia
Asiakastyytyväisyys		
A.7	Opiskelijan arvio koulutuksessa saamistaan valmiuksista työelämään ja jatko-opintoja varten (1-5)	Kysytään ammatillisissa perustutkinnoissa valmistuvilta opiskelijoista osana opiskelijakyselyä.
A.8	Näyttötutkinnot: Tyytyväisyys henkilökohtaistamisen toteutumiseen (1-5)	Kysytään näyttötutkintokoulutuksissa osana valtakunnallista AIPAL-kyselyä.
Tutkintojen määrä		
A.9	Tutkinnon suorittaneita yhteensä, lkm - ammatilliset perustutkinnot/ops - ammatilliset perustutkinnot/näyttö - ammattitutkinnot - erikoisammattitutkinnot	Tutkinnon suorittajien määrä vuodessa
A.10	Tutkinnon osia suorittaneiden opiskelijoiden määrä, lkm	Osatutkinnon suorittaneiden opiskelijoiden määrä vuodessa
Muut		
A.11	Opiskelijoiden tyytyväisyys muun kuin opetushenkilöstön asiakaspalveluun (1-5)	Kysytään ammatillisen perustutkinnon opiskelijoilta osana vuosittaista opiskelijakyselyä.
A.12	Kansainvälisyys opiskelupaikan valintakriteerinä (% opisk.)	Kysytään ammatillisen perustutkinnon aloittavilta opiskelijoilta osana vuosittaista opiskelijakyselyä.
A.13	Tyytyväisyys kv-infoon (1-5)	Kysytään ammatillisen perustutkinnon aloittavilta opiskelijoilta osana vuosittaista opiskelijakyselyä.
A.14	Opiskelijoiden tyytyväisyys sähköisiin palveluihin (1-5)	Kysytään ammatillisen perustutkinnon opiskelijoilta osana vuosittaista opiskelijakyselyä.

Toiminnan vaikuttavuudesta kertovista mittareista, mittarit A.1-A6 ovat toimintaa rahoittavien viranomaisten omia mittareita, joilla he arvioivat koulutusyhtymän toiminnan tuloksellisuutta. Tulorahoitukseen liittyvät mittarit ovat tärkeitä myös koulutusyhtymälle sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden että myös rahoitukseen liittyvän vaikutuksen takia. Mittarit A.1-A.3 ovat selkeitä mittareita, joille voidaan asettaa tavoitteet. Mittareihin voidaan vaikuttaa myös omalla toiminnalla. Mittarit mittaavat menneisyyttä. Mittareiden A.1 ja A.2 tiedot perustuvat muutaman vuoden takaisiin tilastoihin, joten mittarit eivät kerro nykytilanteesta. Vastaavanlaisia tietoja voidaan kuitenkin kerätä myös nykyhetkestä. Mittari A.3 kerätään työvoimakoulutuksissa heti koulutuksen päätyttyä, joten tieto on ajantasaisempaa.

Mittarit A.4-A.6 ovat enemminkin tunnuslukuja. Yksittäiselle projektille on asetettu määrälliset tavoitteet, jotka on saavutettava. Projekteihin liittyvää lukumääräistä tietoa ei voi kuitenkaan vertailla vuositason, koska projektit voivat olla hyvin erilaisia toiminnaltaan ja tavoitteiltaan. Tästä syystä myös tavoitteiden asettaminen on aina projektikohtaista.

Mittarit A.7-A.8 mittaavat asiakastyytyväisyyttä. Mittaria A.7 käytetään nuorten koulutuksen palautekyselyssä, jossa on useita muitakin kysymyksiä. Mittari kertoo siitä miten valmistuva opiskelija kokee oppineensa koulutuksen aikana tulevaisuudessa tarvitsemiaan taitoja. Mittari on hyvin subjektiivinen ja perustuu opiskelijan näkemykseen. Oletuksena on että opiskelija on tyytyväisempi koulutukseen, jos hän kokee sen hyödylliseksi tulevaisuutensa kannalta. Mittarin avulla voidaan mitata vain tyytyväisyyttä. Mittari ei kerro opiskelijan osaamisesta tai siitä miten tyytyväinen opiskelija on ollut koulutukseen. Koulutuksen hyödyllisyydellä voitaisiin nähdä olevan myös yhteiskunnallista vaikuttavuutta mittaavia elementtejä. Jos opiskelija kokee omaavansa tarvittavat taidot työelämää varten, niin voitaisiin olettaa että koulutus on edistänyt myös mahdollisuuksia työllistymiseen. Mittarissa A.8 opiskelija arvioi koulutuksen toteutusta sekä sen sisällön soveltamista hänen omiin tarpeisiinsa ja tavoitteisiinsa. Oletuksena on että opiskelija on tyytyväisempi, jos koulutusta on sovitettu hänen osaamiseen sekä tavoitteisiinsa sopivaksi. Asiakastyytyväisyys muodostuu siis organisaation toiminnan kautta. Mittari ei kerro juurikaan toiminnan vaikuttavuudesta. Mittareille A.7 ja A.8 voidaan asettaa tavoitteet. Mittaaminen tehdään jo tapahtuneesta toiminnasta.

Mittarit A.9-A.10 kertovat tutkinnon suorittaneiden lukumääristä. Mittarit ovat enemminkin tunnuslukuja, koska lukumäärä ei ole vertailukelpoinen esimerkiksi ajallisesti. Tutkinnon suorittaneiden lukumäärä on riippuvainen opiskelijamäärästä sekä tutkintotavoitteisen koulutuksen määrästä. Koulutusyhtymän on myös sellaista koulutustoimintaa, jossa tavoitteena ei ole tutkinto. Tutkinnon suorittaminen on kuitenkin tärkeä osa tuottavuutta sekä vaikuttavuutta, joten tässä mielessä tunnusluvut ovat tärkeitä ja kertovat toiminnan volyyymistä. Tässä muodossa mittareille ei kuitenkaan voida asettaa tavoitteita. Tutkinnon suorittajien suhteellista osuutta kaikista opiskelijoista mitataan erikseen läpäisyasteella (Mittari C.5).

Mittarit A.11-A.14 saadaan osana opiskelijoille tehtävää vuosittaista kyselyä. Ne kertovat opiskelijoiden tyytyväisyydestä tukipalveluihin sekä kv-toimintaan. Mittarit eivät liity juurikaan vaikuttavuuteen, mutta kertovat toiminnan laadusta. Kyselyihin perustuvat mittarit ovat hyviä, koska ne ovat vertailukelpoisia vuositasolla. Mittareille voidaan asettaa myös tavoitetaso. Mittarit mittaavat nykyhetkeä ja toimintaa voidaan vielä korjata, jos mittarien tulokset ovat heikkoja. Yhteenveto arvioinneista on esitetty taulukossa 8.

TAULUKKO 8. Yhteenveto koulutusyhtymän nykyisten asiakasnäkökulman mittareiden arvioinnista.

Mittarit: Asiakasnäkökulma		Arvio
Toiminnan vaikuttavuus		
A.1	Tulosrahoituksen vaikuttavuusmittari - Valmistuneiden sijoittuminen työelämään (%) - Valmistuneiden sijoittuminen jatko-opintoihin (%)	Mittari - Mittaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta - Tiedot pitkällä viiveellä, joten mittaustulokseen vaikuttamisessa pitää olla ennakoivaa - Tavoitteen laittaminen mahdollista
A.2	Valmistuneiden sijoittuminen työelämään, ammatillinen lisäkoulutus, %	Mittari - Mittaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta - Tiedot pitkällä viiveellä, joten mittaustulokseen vaikuttamisessa pitää olla ennakoivaa - Tavoitteen laittaminen mahdollista
A.3	Työvoimakoulutuksen vaikuttavuus (töissä 3kk:n kuluttua, %)	Mittari - Mittaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta - Tiedot lyhyellä viiveellä, voidaan vaikuttaa yleisellä tasolla toimintaan - Tavoitteen laittaminen mahdollista

(jatkuu)

A.4	Työnantajia projekteissa, lkm	Tunnusluku - Ei kerro vaikuttavuudesta - Voidaan seurata jatkuvasti ja vaikuttaa omalla toiminnalla - Tavoitteet aina projektikohtaisia, ei yleisiä tavoitteita
A.5	Osallistujia projekteissa, lkm	Tunnusluku - Ei kerro vaikuttavuudesta - Voidaan seurata jatkuvasti ja vaikuttaa omalla toiminnalla - Tavoitteet aina projektikohtaisia, ei yleisiä tavoitteita
A.6	Uudet/uudistetut työpaikat, lkm	Tunnusluku - Kertoo vaikuttavuudesta - Voidaan seurata jatkuvasti ja vaikuttaa omalla toiminnalla - Tavoitteet aina projektikohtaisia, ei yleisiä tavoitteita
Asiakastyytyväisyys		
A.7	Opiskelijan arvio koulutuksessa saamistaan valmiuksista työelämää ja jatko-opintoja varten (1-5)	Mittari - Mittaa asiakasvaikuttavuutta - Voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla - Voidaan asettaa tavoitteita
A.8	Näyttötutkinnot: Tyytyväisyys henkilökohtaistamisen toteutumiseen (1-5)	Mittari - Mittaa toiminnan laatua - Voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla - Voidaan asettaa tavoitteita
Tutkintojen määrä		
A.9	Tutkinnon suorittaneita yhteensä, lkm - ammatilliset perustutkinnot/ops - ammatilliset perustutkinnot/näyttö - ammattitutkinnot - erikoisammattitutkinnot	Tunnusluku - Kertoo välillisesti vaikuttavuudesta - Voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla - Tavoitteiden asettaminen pelkkiin lukumääriin ei kerro toiminnan onnistumisesta
A.10	Tutkinnon osia suorittaneiden opiskelijoiden määrä, lkm	Tunnusluku - Kertoo välillisesti vaikuttavuudesta - Voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla - Tavoitteiden asettaminen pelkkiin lukumääriin ei kerro toiminnan onnistumisesta
Muut		
A.11	Opiskelijoiden tyytyväisyys muun kuin opetushenkilöstön asiakaspalveluun (1-5)	Mittari - Ei mittaa vaikuttavuutta, vaan laatua - Voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla - Voidaan asettaa tavoitteita
A.12	Kansainvälisyys opiskelupaikan valintakriteerinä (% opisk.)	Tunnusluku - Ei mittaa vaikuttavuutta, vaan laatua - Voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla - Voidaan asettaa tavoitteita
A.13	Tyytyväisyys kv-infoon (erittäin tyytyväinen, % opiskelijoista)	Mittari - Mittaa toiminnan laatua - Voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla - Voidaan asettaa tavoitteita
A.14	Opiskelijoiden tyytyväisyys sähköisiin palveluihin (1-5)	Mittari - Mittaa toiminnan laatua - Voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla - Voidaan asettaa tavoitteita

Asiakasnäkökulmassa yhteiskunnallinen vaikuttavuus tulee esille työllistymiseen liittyvien mittareiden (A.1-3) kautta. Mittarit ovat valtakunnallisia ja vaikuttavat toiminnan rahoitukseen sekä jatkuvuuteen, joten näillä on suuri painoarvo. Tutkintojen suorittamiseen liittyvä mittaaminen olisi yhtälailla tärkeää, mutta edellyttäisi mittarin määrittelyä uudelleen. Tutkinnot ovat kuitenkin tuotoksia, joiden avulla voitaisiin kenties lähestyä vaikuttavuutta ja tuottavuutta. Asiakasvaikuttavuuteen liittyvät mittarit keskittyvät asiakastytytyvyyteen ja toiminnan laadun mittaamiseen. Koulutuksen asiakasvaikuttavuutta arvioidaan välillisesti kuitenkin yhdellä mittarilla (A.7), joka kerätään yhdeltä opiskelijaryhmältä. Vastaavaa mittaria olisi varmasti syytä soveltaa muihinkin asiakasryhmiin, kuten aikuiskoulutuksessa oleville. Hyvä lähtökohta asiakasvaikuttavuudessa on kuitenkin se että miten hyödylliseksi asiakas kokee saamansa koulutuksen.

### 6.3.2 Talousnäkökulman mittarit

Suuri osa talouteen liittyvistä mittareista tulee tilinpäätöksen kautta, jossa noudatetaan yleisiä kuntaorganisaatioille annettuja yleisohjeita. Useat mittarit ovatkin yleisesti käytettyjä tunnuslukuja, joita seurataan myös valtakunnallisesti mm. tilastokeskuksen toimesta. Talousnäkökulmassa on yhteensä 19 mittaria, jotka on järjestelty omiin alaryhmiin. Mittarit on esitetty taulukossa 9.

TAULUKKO 9. Koulutusyhtymän nykyiset talousnäkökulman mittarit.

Mittarit: taloudellinen näkökulma		Seloste
Tuloslaskelman tunnusluvut		
B.1	Toimintatuotot (€)	Toimintatuottojen määrä vuodessa
B.2	Tilikauden tulos (€)	Saadaan tuloslaskelmasta. Tarkastelua on tehty kuukausitasolla jaksotettuna sekä vuositason.
B.3	Toimintatuotot/kulut %	Kuvaa maksurahoituksen osuutta toimintamenoista. Lasketaan kaavalla $100 * \text{Toimintatuotot} / (\text{Toimintakulut} - \text{Valmistus omaan käyttöön})$ .
B.4	Poistot vuosikatteesta %	Lasketaan kaavalla $100 * \text{Poistot ja arvonalentumiset} / \text{Vuosikate}$ . Kertoo tulorahoituksen riittävyydestä edellyttäen että poistot vastaavat keskimääräistä vuotuista investointitasoa.
B.5	Poistot toimintatuotoista %	Lasketaan kaavalla $100 * \text{Poistot ja arvonalentumiset} / \text{Toimintatuotot}$ . Kertoo investointien suhteellisen osuuden tulorahoitukseen.

(jatkuu)



Rahoituslaskelman tunnusluvut		
B.6	Investointien tulorahoitus, % (vuosikate/omahankintameno)	Lasketaan kaavalla $100 \cdot \text{Vuosikate} / \text{Investointien omahankintameno}$ . Kertoo kuinka paljon investointeja on tehty tulorahoituksella.
B.7	Pääomamenojen tulorahoitus, % (vuosikate/omah.meno+antol.lis.+lainanlyh.)	Lasketaan kaavalla $100 \cdot \text{Vuosikate} / (\text{Investointien omahankintameno} + \text{Antolainan lisäys} + \text{Lainan lyhennykset})$ . Kertoo kuinka paljon pääomamenoista katetaan tulorahoituksella.
B.8	Lainakanta 31.12, € (sis. sitoumukset kunnille)	Lasketaan kaavalla $\text{Vieras pääoma} - (\text{Saadut ennakot} + \text{Ostovelat} + \text{Siirtovelat} + \text{Muut velat})$ . Lainakannalla tarkoitetaan korollista vierasta pääomaa.
B.9	Kassavarat 31.12, €	Rahoitusarvopaperit, rahat ja pankkisaamiset 31.12 tilanteen mukaan
B.10	Kassan riittävyys (ka./pv)	Lasketaan kaavalla $365 \text{ pv} \times \text{Kassavarat 31.12} / \text{Kassasta maksut tilikaudella}$ . Kertoo maksuvalmiuden eli monenko päivän kassasta maksut voidaan kattaa kassavaroilla.
Muut		
B.11	Nettoinvestoinnit (€)	Vuosittain tehtävien investointien kustannukset, joista on vähennetty investointeihin saatu ulkopuolinen rahoitus.
B.12	Suhteellinen velkaantuneisuus %	Lasketaan kaavalla $100 \cdot (\text{Vieras pääoma} - \text{Saadut ennakot}) / \text{Käyttötulot}$ . Kertoo sen kuinka iso osuus käyttötuloista tarvittaisiin vieraan pääoman takaisinmaksuun.
B.13	Omavaraisuusaste %	Lasketaan kaavalla $100 \cdot (\text{Oma pääoma} + \text{Poistoero ja vapaaehtoiset varaukset}) / (\text{Koko pääoma} - \text{Saadut ennakot})$ . Mittaa vakavaraisuutta.
B.14	Tuloksellisuusrahoituksen määrä	Vuosittain osana ammatillisen peruskoulutuksen valtionosuusrahoitusta saatava rahoitus, jonka perusteena ovat tuloksellisuusmittarit.
B.15	Projektitoiminnan volyymi (M€)	Projektitoiminnan kustannukset vuositasona. Mittaria on seurattu myös neljännesvuosittain.
Opiskelijamäärät		
B.16	Opiskelijamäärä järjestämisluvan mukaisissa koulutuksissa - josta aikuisopiskelijoita - josta kahta tutkintoa suorittavia	Ammatillisten perustutkintojen sekä ohjaavien koulutusten opiskelijamäärä, joka lasketaan opiskelijatilastoinnin yhteydessä painotettuna keskiarvona.
B.17	Yksikköhintarahoituksen osuus toimintatuotoista (%)	Toimintatuotoista lasketaan ammatillisten perustutkintojen sekä ohjaavien koulutusten opiskelijoista saatavan valtionosuusrahoituksen osuus
B.18	Muut opiskelijat (otp)	Muut koulutukset, joiden opiskelijamäärä lasketaan opiskelijatyöpäivinä (7 h = 1 otp)
B.19	Yritysten ja työelämän ostama koulutus, euroa	Ilman valtionosuusrahoitusta toteutettujen koulutuspalvelujen myynnin määrä euroina.

Kirjanpitolautakunnan kuntajaoston yleisohjeessa (2013, 22-24) edellytetään että kuntayhtymän tuloslaskelman tunnuslukuina on oltava:

- Toimintatuotot/toimintakulut, %
- Vuosikate/Poistot, %

Koulutusyhtymällä nämä mittarit löytyvät tuloslaskelman tunnusluvuista (B.1-B.5). Lisäksi koulutusyhtymällä on ollut käytössä muutamia muita tunnuslukuja, jotka ovat käytössä mm. ammatillisen koulutuksen järjestäjien yhdistyksen ylläpitämässä mittaristossa. Tuloslaskelma itsessään on jo yhdenlainen mittari, joka tuottaa useita tunnuslukuja, kuten toimintakatteen, vuosikatteen sekä tilikauden tuloksen. Tuloslaskelman lopputulos kertoo sen, onko tilikausi ollut yli- vai alijäämäinen eli miten tilikaudelle jaksotetut tulot ovat riittäneet jaksotettuihin menoihin. (Kirjanpitolautakunnan kuntajaosto 2013, 21-22.)

Poistoihin liittyvät mittarit ovat tärkeitä tekijöitä, kun arvioidaan organisaation investointikykyä. Poistojen osuus vuosikatteesta (B.4) kertoo tulorahoituksen riittävyydestä investointeihin. Kuntataloudessa poistot muodostuvat käyttöomaisuuden hankintahinnan omarahoitusosuudesta. Tämä osuus jaetaan tuleville vuosille arvioidun taloudellisen pitoajan mukaisesti. Pitoajan määrittely on kuitenkin subjektiivista ja kuntataloudessa on yleisenä ongelmana tiedostettu poistojen alimitoitus, joka vääristää tuloslaskelman antamaa kuvaa kunnan taloudesta. Tuloslaskelman tulisi kuvata tulorahoituksen riittävyyttä käyttötalousmenoihin sekä pidemmän aikavälin investointeihin. Poistojen määrä perustuu kuitenkin tehtyihin investointeihin, joten poistojen määrä ei välttämättä vastaa tulevaa investointitarvetta, jos se on merkittävästi pienempi tai suurempi kuin aiemmat investoinnit. Vastaavasti poistoihin liittyvät mittarit voivat antaa väärää kuvaa investointikyvystä, jos menneiden ja tulevien vuosien investointien määrä ei ole yhtä suuri. (Kärki 2007, 86-89.)

Rahoituslaskelmassa olevat tunnusluvut määritellään yhtäläillä Kirjanpitolautakunnan kuntajaoston yleisohjeessa (2013, 24-27) kuntayhtymiltä edellytetyjä tunnuslukuja ovat:

- Toiminnan ja investointien rahavirran kertymä viideltä vuodelta

- Investointien tulorahoitus, %
- Lainanhoitokate
- Kassan riittävyys, pv

Koulutusyhtymän mittaristosta näistä on käytössä kaksi, ”Investointien tulorahoitus, %” (B.6) ja ”Kassan riittävyys, pv” (B.10). Sen sijaan muiden tunnuslukujen osalta tietoja on esitetty tilinpäätöksen liiteosioissa, eikä näitä tietoja ole otettu mittareina esille. Taloustilanne on ollut hyvä ja talousarviolainaa ei ole juurikaan ollut. Kun talous tiukkenee, niin rahoitukseen liittyvien tunnuslukujen merkitys kuitenkin korostuu. Lainanhoitokatetta tulisi varmasti seurata jopa kuukausitasolla. Toiminnan ja investointien rahavirran kertymän avulla voidaan seurata tulorahoituksen riittävyyttä investointeihin sekä rahoitukseen. Rahoituslaskelma on tehty osavuosisikatsauksien yhteydessä neljännesvuosittain, joten tunnuslukujen tiedot on tuotettu.

Kirjanpitolausokunnan kuntajaoston yleisohjeessa (2013, 28-30) on määritelty kuntayhtymille seuraavat taseen tunnusluvut:

- Omavaraisuusaste, %
- Suhteellinen velkaantuneisuus, %
- Kertynyt yli-/alijäämä, 1000 €
- Lainakanta 31.12, 1000 €
- Lainasaamiset, 1000 €

Koulutusyhtymän mittaristosta löytyvät ”Omavaraisuusaste, %” (B.13) ja ”Suhteellinen velkaantuneisuus, %” (B.12). Muut tiedot löytyvät taseen kautta ja teksteistä. Lisäksi ne on esitetty tilinpäätöksen liitetiedoissa. Tulokorttiin liittyvän mittarimuotoisena tietona näitä ei ole kuitenkaan esitetty. Esimerkiksi lainakantaa ei kuntayhtymissä voi suhteuttaa asukaslukuun, kuten kuntapuolella tehdään, joten luvun vertailtavuus suhteessa muihin on hankalaa. Lainasaamisia ei koulutusyhtymällä juurikaan ole ollut, joten näiden tietojen seuraaminen tulokortissa ei ole ollut tärkeää.

Euromääräisinä tunnuslukuina on seurattu nettoinvestointeja (B.11), tulosrahoituksen määrää (B.14) sekä projektitoiminnan kustannuksia (B.15). Talouteen liittyen on myös seurattu opiskelijamääriä. Ammatillisen perustutkinnon osalta tunnuslukuna on ollut vuosiopiskelijoiden määrä (B.16) sekä opiskelijoista saatavan rahoituksen osuus kaikista toimintatuotoista (B.17). Näitä on seurattu erillisenä, koska ammatillinen perustutkintokoulutus muodostaa merkittävän osan koulutusyhtymän toiminnasta. Muiden opiskelijoiden osalta on seurattu toteutuneita opiskelijatyöpäiviä (B.18). Aikuiskoulutuksen osalta käytössä on useita eri rahoitusmuotoja, joissa rahoitusta ja opintojen suoritusta lasketaan hieman eri tavalla. Tunnuslukua varten koulutusten toteutuma on muutettu yhteismitalliseksi opiskelijatyöpäiväksi. Vuositasolla on seurattu erikseen myös organisaatioille myytyjä koulutuspalveluja (B.19). Yhteenveto mittareiden arvioinnista on esitetty taulukossa 10.

TAULUKKO 10. Yhteenveto koulutusyhtymän nykyisten talousnäkökulman mittareiden arvioinnista.

<b>Mittarit: taloudellinen näkökulma</b>		<b>Arvio</b>
Tuloslaskelman tunnusluvut		
B.1	Toimintatuotot (€)	Tunnusluku - Ei kerro vaikuttavuudesta, tuottavuudesta tai taloudellisuudesta - Asetetaan tavoitetaso vuosibudjetissa - Voidaan seurata jatkuvasti ja vaikuttaa omalla toiminnalla
B.2	Tilikauden tulos (€)	Mittari - Kertoo taloudellisuudesta ja investointikyvystä - Asetetaan tavoitetaso vuosibudjetissa - Voidaan seurata jatkuvasti ja vaikuttaa omalla toiminnalla
B.3	Toimintatuotot/kulut %	Mittari - Kertoo taloudellisuudesta - Asetetaan tavoitetaso vuosibudjetissa - Voidaan seurata jatkuvasti ja vaikuttaa omalla toiminnalla
B.4	Poistot vuosikatteesta %	Tunnusluku - Ei kerro vaikuttavuudesta, taloudellisuudesta tai tuottavuudesta - Tavoitteen asettaminen hankalaa, koska mittari kuvaa pikemminkin talouden tasapainoa - Voidaan seurata jatkuvasti, mutta ei voida vaikuttaa suoraan mittariin, vaan mittarin tulos muodostuu monesta eri osatekijästä.
B.5	Poistot toimintatuotoista %	Tunnusluku - Ei kerro vaikuttavuudesta, taloudellisuudesta tai tuottavuudesta - Vaikea asettaa tavoitetta, koska toimintatuottojen ja poistojen välillä ei ole suoraa yhteyttä - Voidaan seurata jatkuvasti, mutta ei voida vaikuttaa suoraan mittariin, vaan mittarin tulos muodostuu monesta eri osatekijästä.

(jatkuu)

Rahoituslaskelman tunnusluvut		
B.6	Investointien tulo-rahoitus, % (vuosikate/omahankintameno)	Mittari - Kerroo taloudellisuudesta - Voidaan asettaa tavoite - Voidaan seurata jatkuvasti ja vaikuttaa omalla toiminnalla
B.7	Pääomamenojen tulo-rahoitus, % (vuosikate/omah.meno+antol.lis. +lainanlyh.)	Mittari - Kerroo taloudellisuudesta - Voidaan asettaa tavoite - Voidaan seurata jatkuvasti ja vaikuttaa omalla toiminnalla
B.8	Lainakanta 31.12., € (sis. sitoumukset kunnille)	Tunnusluku - Ei kerro vaikuttavuudesta, taloudellisuudesta tai tuottavuudesta - Tavoitteen asettaminen voi olla keinotekoista, mutta jonkinlaiset ”hälytysrajat” voidaan asettaa - Voidaan seurata jatkuvasti ja vaikuttaa omalla toiminnalla
B.9	Kassavarat 31.12., €	Tunnusluku - Ei kerro vaikuttavuudesta, taloudellisuudesta tai tuottavuudesta - Tavoitteen asettaminen voi olla keinotekoista, mutta jonkinlaiset ”hälytysrajat” voidaan asettaa - Voidaan seurata jatkuvasti ja vaikuttaa omalla toiminnalla
B.10	Kassan riittävyys (ka./pv)	Tunnusluku - Ei kerro vaikuttavuudesta tai tuottavuudesta. Liittyy välillisesti taloudellisuuteen - Voidaan asettaa tavoite - Voidaan seurata jatkuvasti ja vaikuttaa omalla toiminnalla
Muut		
B.11	Nettoinvestoinnit (€)	Tunnusluku - Ei kerro vaikuttavuudesta, tuottavuudesta tai taloudellisuudesta - Asetetaan tavoitetaso vuosibudjetissa - Voidaan seurata jatkuvasti ja vaikuttaa omalla toiminnalla
B.12	Suhteellinen velkaantuneisuus %	Tunnusluku - Ei kerro vaikuttavuudesta, tuottavuudesta tai taloudellisuudesta - Tavoitteen asettaminen voi olla keinotekoista, mutta jonkinlaiset ”hälytysrajat” voidaan asettaa - Voidaan seurata jatkuvasti ja vaikuttaa omalla toiminnalla
B.13	Omavaraisuusaste %	Tunnusluku - Ei kerro vaikuttavuudesta, tuottavuudesta tai taloudellisuudesta - Tavoitteen asettaminen voi olla keinotekoista, mutta jonkinlaiset ”hälytysrajat” voidaan asettaa - Voidaan seurata jatkuvasti ja vaikuttaa omalla toiminnalla
B.14	Tuloksellisuusrahoituksen määrä	Tunnusluku - Kerroo välillisesti toiminnan vaikuttavuudesta - Ei voida asettaa tavoitetta - Ei voida seurata, mutta tuloksellisella toiminnalla voidaan vaikuttaa rahoituksen määrään
B.15	Projektitoiminnan volyymi (M€)	Tunnusluku - Ei kerro vaikuttavuudesta, tuottavuudesta tai taloudellisuudesta - Ei voida asettaa tavoitteita, koska projektirahoitus voi vaihdella myös omasta toiminnasta riippumatta - Voidaan seurata jatkuvasti

(jatkuu)

Opiskelijamäärät		
B.16	Opiskelijamäärä järjestämisluvan mukaisissa koulutuksissa - josta aikuisopiskelijoita - josta kahta tutkintoa suorittavia	Tunnusluku - Ei kerro suoraan vaikuttavuudesta, tuottavuudesta tai taloudellisuudesta, mutta kertoo siitä miten saatu rahoitus käytetään hyödyksi - Voidaan asettaa tavoitteita resurssien puitteissa - Voidaan seurata jatkuvasti
B.17	Yksikköhintarahoituksen osuus toimintatuotoista (%)	Tunnusluku - Ei kerro suoraan vaikuttavuudesta, tuottavuudesta tai taloudellisuudesta - Ei voida asettaa tavoitetta - Voidaan seurata jatkuvasti
B.18	Muut opiskelijat (otp)	Tunnusluku - Ei kerro suoraan vaikuttavuudesta, tuottavuudesta tai taloudellisuudesta, mutta kertoo siitä miten saatu rahoitus käytetään hyödyksi - Voidaan asettaa tavoitteita resurssien puitteissa - Voidaan seurata jatkuvasti
B.19	Yritysten ja työelämän ostama koulutus, euroa	Tunnusluku - Ei kerro suoraan vaikuttavuudesta, tuottavuudesta tai taloudellisuudesta - Voidaan asettaa myyntitavoitteita - Voidaan seurata jatkuvasti

Talouteen liittyvät mittarit ovat yleisessä käytössä olevia tunnuslukuja, joiden kautta voidaan seurata toiminnan laajuutta sekä tulorahoituksen riittävyyttä toimintaan. Tunnuslukujen avulla päättäjät voivat arvioida sitä miten koulutusyhtymä perustehtävänsä kykenee jatkossa hoitamaan. Selkeitä mittareita löytyi neljä kappaletta. ”Tilikauden tulos”-mittari (B.2) on perinteinen talousmittari, jota on hyvä tarkastella useilla eri organisaatiotasoilla. Mittarit (B.2, B.3, B.6, B.7) liittyvät lähinnä taloudellisuuteen sekä talouden tasapainoon. Tuottavuutta tai vaikuttavuutta mittaavia talousmittareita ei ollut ollenkaan. Ainoastaan ”tuloksellisuusrahoituksen määrä”-mittari (B.14) kertoo välillisesti vaikuttavuudesta.

### 6.3.3 Rakenteiden ja prosessien mittarit

Rakenteiden ja prosessien osalta koulutusyhtymän tuloskortissa on yhdeksän mittaria, jotka on jaettu kolmeen alaryhmään. Nämä on esitetty taulukossa 11.

TAULUKKO 11. Koulutusyhtymän nykyiset rakenne ja prosessi-näkökulman mittarit.

Mittarit: Rakenteet ja prosessit		Seloste
Johtaminen		
C.1	Henkilöstökyselyn kys. 22 (Olen ollut tyytyväinen yksikköni johtamistapaan)	Kysytään henkilöstöltä vuosittain henkilöstökyselyn yhteydessä
C.2	Henkilöstökyselyn kysymys 17. (Yksikköni toiminta on ollut suunnitelmallista)	Kysytään henkilöstöltä vuosittain henkilöstökyselyn yhteydessä
C.3	Esimies- alaiskeskustelut (% henkilöstöstä)	Kehityskeskustelujen toteutuminen vuosittain
Toiminnan tehokkuus		
C.4	Keskeyttämisaste % (Negatiivinen keskeyttämisprosentti)	Mitataan koulutuksen keskeyttäneiden osuutta kaikista aloittaneista päätyvien koulutusten osalta. Seurataan vain omaehtoisten, tutkintotavoitteisten koulutusten negatiivista keskeyttämisastetta
C.5	Tutkintojen läpäisyaste %	Kertoo tietyn aloittamisvuoden ja sen jälkeisen kolmen seuraavan kalenterivuoden aikana valmistuneiden opiskelijoiden osuuden aloittaneista.
C.6	Läpäisyprosentti HOJKS-opiskelijoilla.	Kertoo ensimmäisenä opiskeluvuotena erityistä tukea tarvitseviksi opiskelijoiksi (a) nimettyjen opiskelijoiden opintojen valmistumisen (b) maksimissaan neljän vuoden kuluessa.
Muut		
C.7	Käynnissä olleiden projektien lkm.	Vuoden aikana käynnissä olevat ja käynnistyvät erillisrahoitteiset projektit.
C.8	Projektihenkilöstön lkm.	Erillisrahoitteisissa projekteissa työskentelevien henkilöiden lukumäärä
C.9	Ensisijaiset hakijat/aloituspaiikat	Yhteishaussa olevien koulutusten ensisijaiset hakijat suhteessa aloituspaikkoihin

Johtamista mitataan vuosittain tehtävän henkilöstökyselyn sekä kehityskeskustelujen toteutumisen kautta. Johtamistapaa (C.1) ja suunnitelmallisuutta (C.2) arvioidaan erikseen. Toiminnan tehokkuuden arviointi liittyy opiskelijoiden läpäisyyn (C.5 ja C.6) tai kääntäen opintojen keskeytymiseen (C.4). Mittarit kertovat sekä vaikuttavuudesta että tuottavuudesta. Läpäisyssä korostuu erityisesti tuottavuus, koska valtakunnallisesti tavoitteena on opintojen suorittaminen tavoiteajassa. Projektitoiminnasta on kaksi mittaria (C.7 ja C.8), jotka ovat projektitoimintaan liittyviä tunnuslukuja. Projektien lukumäärä ei kerro suoraan esim. projektitoiminnan laajuudesta, koska projektien kustannusarviot vaihtelevat muutamasta tuhannesta eurosta aina satoihin tuhansiin euroihin. Projektihenkilöstön työmäärätkin voivat vaihdella. Projekteille tehdään sekä pää- että sivutoimisesti töitä. Sama henkilö voi tehdä töitä myös usealle eri projektille, joten lukumäärä on hyvin viitteellinen. Yhteys rakenteisiin ja prosesseihin jää melko heikoksi.

”Ensisijaiset hakijat/aloituspaiikat”-mittari on valtakunnallinen yhteishakuun liittyvä mittari, joka kertoo koulutusten vetovoimaisuudesta. Tähän vaikuttaa toiminnan laatu sekä toisaalta markkinointiin ja hakuun liittyvien toimintojen sujuvuus, kuten opinto-ohjaus. Yhteenvedo arvioinnista on esitetty taulukossa 12.

TAULUKKO 12. Yhteenvedo koulutusyhtymän nykyisten rakenne ja prosessi-näkökulman mittareiden arvioinnista.

Mittarit: Rakenteet ja prosessit		Arvio
Johtaminen		
C.1	Henkilöstökyselyn kys. 22 (Olen ollut tyytyväinen yksikköni johtamistapaan)	Mittari - Voi liittyä välillisesti tuottavuuteen, mutta on kuitenkin laatumittari - Voidaan asettaa tavoite - Voidaan seurata ja vaikuttaa omalla toiminnalla
C.2	Henkilöstökyselyn kysymys 17. (Yksikköni toiminta on ollut suunnitelmallista)	Mittari - Voi liittyä välillisesti tuottavuuteen, mutta on kuitenkin laatumittari - Voidaan asettaa tavoite - Voidaan seurata ja vaikuttaa omalla toiminnalla
C.3	Esimies- alaiskeskustelut (% henkilöstöstä)	Tunnusluku - Ei liity vaikuttavuuteen, taloudellisuuteen tai tuottavuuteen - Voidaan asettaa tavoite - Voidaan seurata
Toiminnan tehokkuus		
C.4	Keskeyttämisaste % (Negatiivinen keskeyttämisprosentti)	Mittari - Kertoo toiminnan vaikuttavuudesta sekä tuottavuudesta - Voidaan asettaa tavoite - Voidaan seurata jatkuvasti ja vaikuttaa omalla toiminnalla
C.5	Tutkintojen läpäisyaste %	Mittari - Kertoo toiminnan vaikuttavuudesta sekä tuottavuudesta - Voidaan asettaa tavoite - Voidaan seurata ja vaikuttaa omalla toiminnalla
C.6	Läpäisyprosentti HOJKS-opiskelijoilla	Mittari - Kertoo toiminnan vaikuttavuudesta sekä tuottavuudesta - Voidaan asettaa tavoite - Voidaan seurata ja vaikuttaa omalla toiminnalla

(jatkuu)



Muut		
C.7	Käynnissä olleiden projektien lkm.	Tunnusluku - Ei liity vaikuttavuuteen, taloudellisuuteen tai tuottavuuteen - Ei voida asettaa tavoitetta - Voidaan seurata jatkuvasti
C.8	Projektihenkilöstön lkm.	Tunnusluku - Ei liity vaikuttavuuteen, taloudellisuuteen tai tuottavuuteen - Ei voida asettaa tavoitetta - Voidaan seurata jatkuvasti
C.9	Ensisijaiset hakijat/aloituspaiikat	Mittari - Kertoo toiminnan laadusta - Voidaan asettaa tavoite, mutta sen kytkentä toimintaan on vaikeaa. Hakijoihin vaikuttaminen on välillistä. - Voidaan seurata

Rakenteissa ja prosesseissa keskitytään lähinnä yhteishakuun sekä ammatillisiin perustutkintoihin. Nämä mittarit (C.4-C.6) ovat kuitenkin tärkeitä, koska ne arvioivat toiminnan vaikuttavuutta ja tuottavuutta. Muut mittarit liittyvät lähinnä toiminnan laatuun. Esimerkiksi johtamisesta saadaan henkilöstön arviointiin perustuvaa tietoa, joka kertoo lähinnä toiminnan sujuvuudesta eri yksiköissä.

#### 6.3.4 Oppiminen ja henkilöstö-näkökulman mittarit

Oppiminen ja henkilöstö-näkökulmassa on yhteensä 9 mittaria, jotka on jaettu kahteen alaryhmään. Nämä on esitetty taulukossa 13.

TAULUKKO 13. Koulutusyhtymän nykyiset oppiminen ja henkilöstö-näkökulman mittarit

Oppimis/henkilöstönäkökulma		Seloste
Osaaminen/pätevyydet		
D.1	Opetushenkilöstön muodollinen kelpoisuus (%), henkilöstötilinpäätös	Tulosrahoituksen mittari lasketaan keväisin kustannus- ja suoritekyselyn yhteydessä. Siihen lasketaan ainoastaan ammatillisen peruskoulutuksen kelpoisuusmittari. Kokonaiskelpoisuus lasketaan koko opetushenkilöstöstä.
D.2	Näyttötutkintomestarien määrä opettajista %	Näyttötutkintomestarin pätevyyden saaneiden opettajien osuus
D.3	Opettajan työelämäosaamisen diplomin suorittaneet	Suorittaneiden kokonaismäärä

(jatkuu)

D.4	Erityisopettajakoulutuksen saaneet opettajat %	Erityisopettajan pätevyyden suorittaneiden opettajien osuus
D.5	Työelämäjaksoilla käyneet opettajat (jaksokuukaudet)	Kuukausien määrä, jotka opettajat ovat olleet vuoden aikana työelämäjaksoilla
D.6	Henkilöstön kehittäminen henkilöstömenoista (%)	Tulosrahoituksen mittari, joka lasketaan keväisin kustannus- ja suoritekyselyn yhteydessä. Siihen lasketaan ainoastaan ammatillisen peruskoulutuksen kehittämismittari. Kokonaiskehittämismittari lasketaan koko henkilöstöstä. Mittari kertoo henkilöstön koulutukseen liittyvien kustannusten osuuden kaikista henkilöstömenoista.
Työhyvinvointi		
D.7	Henkilöstökyselyn kys. 13 (Yksikköni henkilöstön kehittäminen on ollut suunnitelmallista)	Kysytään henkilöstöltä vuosittain henkilöstökyselyn yhteydessä
Muut		
D.8	Henkilötyövuodet	Palkkatyönä tehdyn työn määrä, joka ilmoitetaan henkilötyövuosina.
D.9	Henkilöstökulut toimintatuotoista (%)	Lasketaan kaavalla $100 \cdot \text{Henkilöstökulut} / \text{Toimintatuotot}$

Oppiminen ja henkilöstö-näkökulman mittareita tulokortissa on yhteensä 9 kpl. Opettajien pätevytyymiseen liittyviä mittareita on neljä (D.1-D.4). Erikseen seurataan opettajien työelämäjaksojen määrää (D.5). Opettajien osaaminen on toiminnan kannalta tärkeää. Erilaisten pätevytyymiskoulutusten kautta hankittu osaamisen voidaan välillisesti katsoa parantavan toiminnan laatua ja vaikuttavuutta. Suoraan mittarit eivät kuitenkaan näihin liity. Tulosrahoituksen mittareissa seurataan valtakunnallisesti sitä, miten paljon resursseja kohdennetaan opettajien osaamisen kehittämiseen (D.6). Kehittämiseen resursoinnilla on siis myös vaikutusta koulutuksen järjestäjän rahoitukseen. Tosin kyseisen mittariston painoarvo tulosrahoituksessa on tällä hetkellä kohtuullisen pieni.

Työhyvinvointiin liittyviä asioita arvioidaan laajasti vuosittain tehtävässä henkilöstökyselyssä. Tulokorttiin on valikoitunut mittari, jossa arvioidaan henkilöstön kehittämisen suunnitelmallisuutta (D.7). Suunnitelmallisuus henkilöstön kehittämisessä on tärkeä, jos sen kautta edistetään organisaation tavoitteita. Tulokortissa ei ole työhyvinvointia tai työssäjaksamista mittaavia mittareita, joiden perusteella voitaisiin arvioida esimerkiksi tuottavuuden edellytyksiä.

Toteutuneet henkilötyövuodet (D.8) sekä henkilöstökulujen osuus toimintatuotoista (D.9) ovat tunnuslukutyypisiä mittareita. Henkilöstökustannukset ovat suurin kustannuserä,

joten kustannuksia on seurattava tarkasti. Kustannukset voivat kuitenkin vaihdella toiminnan mukaan, joten kustannusten määrä ei vielä anna riittävää kuvaa toiminnan taloudellisuudesta tai tuottavuudesta. Esimerkiksi hanketoimintaan saatu erillisrahoitus kasvattaa yleensä henkilöstökustannuksia ja henkilötövuosien määrää. Henkilöstökustannukset olisikin pystyttävä suhteuttamaan toiminnan laajuuteen ja seurattava erikseen rakenteellisia, kiinteitä kustannuksia ja tilapäisiä, muuttuvia kustannuksia. Yhteenvedo mittareiden arvioinnista on esitetty taulukossa 14.

TAULUKKO 14. Yhteenvedo koulutusyhtymän nykyisten oppiminen ja henkilöstönäkökulman mittareiden arvioinnista

<b>Oppimis/henkilöstönäkökulma</b>		<b>Seloste</b>
Osaaminen/pätevyudet		
D.1	Opetushenkilöstön muodollinen kelpoisuus (%), henkilöstötilinpäätös	Mittari - Liittyy välillisesti vaikuttavuuteen, koska on osa tuloksellisuusrahoitusmittaria - Voidaan asettaa tavoite (lainsäädännön näkökulma) - Voidaan seurata ja vaikuttaa omalla toiminnalla
D.2	Näyttötutkintomestarien määrä opettajista %	Tunnusluku - Ei liity vaikuttavuuteen, taloudellisuuteen tai tuottavuuteen - Ei voida asettaa toimintaan kytkeytyvää tavoitetta - Voidaan seurata ja vaikuttaa omalla toiminnalla
D.3	Opettajan työelämäosaamisen diplomin suorittaneet	Tunnusluku - Ei liity taloudellisuuteen tai tuottavuuteen. Liittyy välillisesti vaikuttavuuteen. - Voidaan asettaa tavoite - Voidaan seurata ja vaikuttaa omalla toiminnalla
D.4	Erityisopettajakoulutuksen saaneet opettajat %	Tunnusluku - Ei liity taloudellisuuteen tai tuottavuuteen. Liittyy välillisesti vaikuttavuuteen. - Ei voida asettaa toimintaan kytkeytyvää tavoitetta - Voidaan seurata ja vaikuttaa omalla toiminnalla
D.5	Työelämäjaksoilla käyneet opettajat (jaksokuukaudet)	Tunnusluku - Ei liity taloudellisuuteen tai tuottavuuteen. Liittyy välillisesti vaikuttavuuteen. - Voidaan asettaa tavoite - Voidaan seurata ja vaikuttaa omalla toiminnalla
D.6	Henkilöstön kehittäminen henkilöstömenoista (%)	Mittari - Liittyy välillisesti vaikuttavuuteen, koska on osa tuloksellisuusrahoitusmittaria - Voidaan asettaa budjettitavoite - Voidaan seurata ja vaikuttaa omalla toiminnalla

(jatkuu)

Työhyvinvointi		
D.7	Henkilöstökyselyn kys. 13 (Yksikköni henkilöstön kehittäminen on ollut suunnitelmallista)	Mittari - Ei liity vaikuttavuuteen, taloudellisuuteen tai tuottavuuteen, vaan on laatumittari - Voidaan asettaa tavoite - Voidaan seurata ja vaikuttaa omalla toiminnalla
Muut		
D.8	Henkilötyövuodet	Tunnusluku - Ei kerro vaikuttavuudesta, tuottavuudesta tai taloudellisuudesta - Asetetaan tavoitetaso vuosibudjetissa - Voidaan seurata jatkuvasti ja vaikuttaa omalla toiminnalla
D.9	Henkilöstökulut toimintatuotoista (%)	Tunnusluku - Ei kerro vaikuttavuudesta, tuottavuudesta tai taloudellisuudesta - Asetetaan tavoitetaso vuosibudjetissa - Voidaan seurata jatkuvasti ja vaikuttaa omalla toiminnalla

Oppimis- ja henkilöstönäkökulmasta löytyi kolme selkeää mittaria. Mittaristossa ei juuri ole vaikuttavuuteen, taloudellisuuteen tai tuottavuuteen liittyviä mittareita. Henkilöstön osaaminen on tärkeä asia vaikuttavuuden kannalta, mutta mittareiden kautta vaikuttavuutta voidaan mitata vain välillisesti. Mittaristo liittyy vahvemmin toiminnan laatuun ja rakenteisiin.

### 6.3.5 Yhteenveto nykyisistä mittareista

Suuri osa nykyisen tulokortin mittareista on tunnuslukuja, joilla seurataan toimintaan liittyviä määrällisiä asioita. Selvästi tavoitteellisia mittareita on kaikkiaan 21 kpl. Tuloksellisuuteen liittyviä mittareita löytyi kaikkiaan 11 kappaletta. Muut mittarit olivat toiminnan laatuun liittyviä. Tuloksellisuuteen liittyvät mittarit on koottu taulukkoon 15. siten että jokaisen mittarin kohdalla on merkitty liittyykö se vaikuttavuuteen, taloudellisuuteen tai tuottavuuteen. Huomioitavaa on että asiakasnäkökulman mittarit liittyivät vaikuttavuuteen ja talousnäkökulman mittarit liittyivät taloudellisuuteen. Rakenne- ja prosessinäkökulman mittarit voivat liittyä sekä vaikuttavuuteen että tuottavuuteen.

TAULUKKO 15. Koulutusyhtymän nykyiset vaikuttavuuteen, taloudellisuuteen tai tuottavuuteen liittyvät mittarit.

	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus	Asiakasvaikuttavuus	Taloudellisuus	Tuottavuus
<b>Asiakasnäkökulma</b>				
Tulosrahoituksen vaikuttavuusmittari - Valmistuneiden sijoittuminen työelämään (%) - Valmistuneiden sijoittuminen jatko-opintoihin (%)	X			
Valmistuneiden sijoittuminen työelämään, ammatillinen lisäkoulutus, %	X			
Työvoimakoulutuksen vaikuttavuus (töissä 3kk:n kuluttua, %)	X			
Opiskelijan arvio koulutuksessa saamistaan valmiuksista työelämään ja jatko-opintoja varten (1-5)		X		
<b>Talousnäkökulma</b>				
Tilikauden tulos (€)			X	
Toimintatuotot/kulut %			X	
Investointien tulo-rahoitus, % (vuosikate/omahankintameno)			X	
Pääomamenojen tulo-rahoitus, % (vuosikate/omah.meno+antol.lis.+lainanlyh.)			X	
<b>Rakenteet ja prosessit-näkökulma</b>				
Keskeyttämisaste % (Negatiivinen keskeyttämisprosentti)	X			X
Tutkintojen läpäisyaste %	X			X
Läpäisyprosentti HOJKS-opiskelijoilla	X			X

Tuloksellisuuteen liittyviä mittareita oli yhteensä 11, kun kaikkiaan koulutusyhtymän nykyisessä tuloskortissa oli 50 mittaria. Tuloksellisuuteen liittyvien mittareiden osuutta voidaankin pitää vähäisenä. Yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta kertoi kaikkiaan kuusi mittaria, joista kolme mittaria liittyi myös tuottavuuteen. Taloudellisuudesta kertoi neljä mittaria. Asiakasvaikuttavuuteen liittyviä mittareita oli vain yksi.

BSC-näkökulmista tarkasteltuna tuloksellisuuteen liittyvät mittarit jakautuivat melko tasan kolmeen näkökulmaan, jotka olivat asiakasnäkökulma, talousnäkökulma sekä rakenteet ja prosessit-näkökulma. Henkilöstö ja osaaminen-näkökulmassa ei ollut yhtäkään tuloksellisuuteen liittyvää mittaria, jota voidaan pitää selvänä puutteena.

## 7 Uusien mittarien kehittäminen hyödyntäen aiempaa tutkimustietoa

BSC-mallin mukainen tulokortti muodostuu strategisten näkökulmien mukaan järjestellyistä mittareista, jotka liittyvät organisaatiolle asetettuihin tavoitteisiin. Mittarien määrittelyä varten on tunnistettava kriittiset menestystekijät eri näkökulmissa, jonka jälkeen näistä voidaan johtaa mittarit (Malmi ym. 2006, 73).

### 7.1 Strategisten näkökulmien valinta tulokorttiin

Määtän ja Ojalan tasapainoisessa onnistumisstrategiassa (2005, 58) on ennen mittareiden määrittelyä valittava vielä strategiset näkökulmat. Määtän ja Ojalan (2005, 58) tasapainoisen onnistumisstrategian malli perustuu neljään näkökulmaan, jotka ovat:

- **Asiakasvaikuttavuuden ja/tai yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulma:** Kansalaisten ja poliittisen päätöksentekijän odotukset onnistumiselle
- **Resurssien ja talouden näkökulma:** Miten taloudellisesti ja tuottavasti käytetään toimintaan saatuja resursseja poliittisen päätöksentekijän ja ohjaavien organisaatioiden mielestä
- **Prosessien ja rakenteiden näkökulma:** Miten suorituskyykyinen ja rakenteellisesti oikea organisaatio on toteuttamaan sille asetetut tavoitteet
- **Uudistumisen ja työkyvyn näkökulma:** Miten varmistetaan yksilöiden ja työyhteisön uudistuminen sekä henkilöstön henkinen ja fyysinen työkyky

Esitetyt näkökulmat ovat yksi vaihtoehto julkishallinnon tulokortin näkökulmiksi. Koska näkökulmat vaikuttavat toimintaan, niin niitä voidaan myös muuttaa tilanteen niin vaatiessa. Näkökulmia voidaan esimerkiksi yhdistellä toisiinsa. Esimerkiksi henkilöstönäkökulmaa voidaan integroida osaksi muita näkökulmia (Määtä & Ojala 2005, 58). Näkökulmaksi voidaan ottaa myös esimerkiksi ympäristöasiat, joiden raportoinnista tilinpäätöksessä on annettu kunnille erillinen suositus (Kirjanpitolaentakunnan kuntajaosto 2009).

Koulutusyhtymän nykyisen tulokortin näkökulmat ovat hyvin lähellä Määtän ja Ojalan esittämiä näkökulmia. Käytetyt nimet hieman poikkeavat, mutta näkökulmiin liittyvä tarkastelu on hyvin samanlainen. Määtän ja Ojalan mallissa korostetaan enemmän toiminnan vaikuttavuutta, kun taas koulutusyhtymän tulokortissa painotetaan asiakkaan kokemaa laatua. Koska opinnäytetyön tavoitteena on kehittää tuloksellisuutta, niin Määtän ja Ojalan esittämät näkökulmat sopivat tähän tilanteeseen paremmin. Näkökulmien integrointia tai uusien näkökulmien miettimistä ei ole järkevää tehdä tässä vaiheessa. Uusien tuloksellisuuteen liittyvien mittarien määrittelyn sekä nykyisen mittariston arvioinnin jälkeen, voidaan todeta että mittariston tasapainottaminen tuloksellisuuden ja laadun välillä tuntuu parhaimmalta vaihtoehdolta. Opetus- ja kulttuuriministeriön taholta on ammatilliselle koulutukselle kuitenkin asetettu tavoitteet, joissa korostetaan yhtäläillä vaikuttavuutta, tuottavuutta, taloudellisuutta sekä toiminnan laatua.

Tulokortin näkökulmista käytiin keskustelua koulutusyhtymän johtoryhmässä vuoden 2014 talousarvion ja vuosien 2014-16 yhtymäsuunnitelman laadinnan yhteydessä (Koulutusyhtymän mittareiden ja tunnuslukujen uudistaminen 2013). Nykyisten näkökulmien tarkentaminen lähemmäs Määtän ja Ojalan tasapainoisen onnistumisstrategian näkökulmia tuntui myös johtoryhmästä hyvältä ajatukselta, joten tulokortin mittariston jatkotarkastelua tehdään tämän mallin mukaisesti.

## 7.2 Tavoitteista mittareiksi

Osana mittariston määrittelyä on kriittisiä menestystekijöitä ja niihin liittyviä tavoitteita arvioitava mitattavuuden näkökulmasta. Mitkä ovat ne asiat, jotka kertovat onnistumisesta ja miten tavoitteisiin pääsyä voidaan seurata vuoden aikana. Lisäksi mittaamisen kautta pitäisi pystyä osoittamaan organisaation toiminnan vaikutus mittaustulokseen. Mittariston määrittelyssä onkin tärkeää tunnistaa ne strategisesti tärkeät tavoitteet, joihin voidaan omalla toiminnalla vaikuttaa. Näitä voidaan vasta pitää kriittisinä menestystekijöinä, jotka muodostavat pohjan tulokortille. Kriittisten menestystekijöiden määrittelyn jälkeen niille voidaan määritellä arviointikriteerit sekä tavoitetasot. (Määttä & Ojala 2005, 54, 62-64.)

Mittariston määrittelemiseksi tehtiin tarkastelu, jossa arvioitiin aiemmin tunnistettuja tuloksellisuuteen liittyviä tavoitteita sekä nykyisen tulokortin tuloksellisuuteen liittyviä

mittareita. Tarkastelussa arvioitiin tavoitteiden strategista tärkeyttä sekä mahdollisuuksia vaikuttaa tavoitteisiin omalla toiminnalla. Lisäksi arvioitiin sitä miten mittarin tietoja voidaan hyödyntää nykyisessä ja tulevassa toiminnassa. Tarkastelu tehtiin tasapainoisen onnistumisstrategian mukaisista näkökulmista. Tarkastelu on subjektiivinen, mutta arvioinnin kautta voidaan tunnistaa mittareihin liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia.

Tarkastelussa käytettiin numeraalista arviointia (1-3), jossa jokainen kohta tuotti enimmillään 3 pistettä. Lopuksi pisteistä laskettiin tulo. Pisteytyksen kautta voidaan tunnistaa helpoiten parhaimmat mittarit jatkotyöskentelyä varten.

Mittareiden strategista tärkeyttä arvioitiin asteikolla ”Tärkeä 1 – 3 Erittäin tärkeä”. Kriteereinä olivat mittarin yhteys tuloksellisuuden osa-alueisiin (tuottavuus, taloudellisuus ja vaikuttavuus). Jos mittarilla oli välitön yhteys useampaan osa-alueeseen, niin mittaria pidettiin erittäin tärkeänä. Jos mittarin yhteys tuloksellisuuteen jäi välilliseksi, niin mittaria pidettiin vain tärkeänä. Arvioinnissa huomioitiin myös mittarin yhteys valtakunnallisiin tavoitteisiin sekä toiminnan rahoitukseen. Tuloksellisuuden osa-alueista korostettiin toiminnan vaikuttavuutta.

Oman toiminnan vaikutusmahdollisuutta arvioitiin asteikolla ”Välillinen 1 - 3 Hyvä vaikutusmahdollisuus”. Koulutuksen järjestäjän vaikutusmahdollisuudet rajoittuvat omaan päätöksentekoon sekä henkilöstön toimintaan. Koulutuksen järjestäjällä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa suoraan opiskelijan tai työelämän päätöksiin ja toimintaan. Tässä vaikutusmahdollisuus muuttuu enemmän välilliseksi, ohjaukseen ja vuorovaikutukseen perustuvaksi. Koulutustoimintaa ohjaavilla Opetus- ja kulttuuriministeriöllä sekä opetushallituksella on myös oma vaikutuksensa koulutuksen järjestäjän toimintaan. Rahoitusmuutoksilla sekä muilla toimintaympäristöön liittyvillä muutoksilla voidaan vaikuttaa merkittävästi mitattaviin asioihin.

Mittarien hyödynnettävyyttä arvioitiin asteikolla ” Tuleva toiminta 1 - 3 Nykytilanne”. Mitä nopeammin mitattavaan asiaan pystytään omalla toiminnalla vaikuttamaan, niin sitä paremmin mittari palvelee. Paras tilanne on silloin, kun mittaria voidaan seurata jatkuvasti ja tehdä korjaavia toimenpiteitä nopeasti. Joitakin mittareita voidaan tarkastella jopa tulevan toiminnan osalta. Jos mittari kertoo jo jonkin aikaa sitten tapahtuneesta



toiminnasta, niin korjaavat toimenpiteet vaikuttavat vasta tulevaan toimintaan. Kun viive on pitkä, niin mittari menettää helposti merkityksensä toiminnan operatiivisessa johtamisessa ja muuttuu raportoitavaksi tunnusluvuksi. Tällaiset mittarit ja tunnusluvut antavat ennemminkin tietoja strategiselle johtamiselle ja pitkän aikavälin suunnitelmien tekemiselle.

Kaikki tunnistetut tavoitteet ja mittarit ovat tärkeitä, joten arvioinnissa on tärkeä pisteyttää mittareita suhteessa toisiinsa. Tulokortin toimivuuden kannalta ei tavoitteita voi olla liikaa, joten mahdollisista mittareista on löydettävä ne tärkeimmät. Noin 2-5 mittaria näkökulmaa kohti on riittävä määrä (Määttä & Ojala 2005, 63). Tulokortin mittareita voidaan myöhemmin vaihtaa, kun tavoitteissa on saavutettu tietty taso.

### 7.2.1 Tavoitteiden arviointi vaikuttavuuden näkökulmasta

Vaikuttavuuden näkökulmassa tarkastellaan asiakasvaikuttavuutta sekä yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Vaikuttavuuden kannalta keskeisiä tavoitteita on osaamisen ja kilpailukyvyn kehittäminen sekä syrjäytymisen ehkäiseminen. Tämä näkyy muassa tutkintojen suorittamisena sekä työllistymisenä. Taulukossa 16 arvioidaan aiemmin tunnistettuja tuloksellisuuteen liittyviä tavoitteita sekä nykyisen käytössä olevan tulokortin tuloksellisuuteen liittyviä mittareita.

TAULUKKO 16. Mittarien ja tavoitteiden arviointi vaikuttavuuden näkökulmasta.

Mittarit/tavoitteet näkökulmittain	Strateginen tärkeys	Vaikutusmahdolli- suudet omalla toiminnalla	Hyödynnettävyys	YHT.
<i>Uudet mahdolliset mittarit esitetty kursivoituna</i>	<i>Tärkeä 1 - 3 Erittäin tärkeä</i>	<i>Välillinen 1 - 3 Hyvä vaikutusmahdollisuus</i>	<i>Tuleva toiminta 1 - 3 Nykytilanne</i>	max. 27
<b>Yhteiskunnallinen vaikuttavuus</b>				
A.1 Tulorahoituksen vaikuttavuusmittari - Valmistuneiden sijoittuminen työelämään (%) - Valmistuneiden sijoittuminen jatko-opintoihin (%)	3	2	1	6
	Vaikuttaa suoraan rahoitukseen ja on rahoittajan käyttämä mittari	Voidaan vaikuttaa välillisesti opiskelijoiden ohjauksen ja osaamisen kautta.	Tulorahoituksen mittari tulee usean vuoden viiveellä. Voidaan kuitenkin seurata itse opiskelijoiden työöl- listymistä TE-toimiston tiedonkeruun kautta	

(jatkuu)

A.2 Valmistuneiden sijoittuminen työelämään, ammatillinen lisäkoulutus, %	1	2	1	2
	Vain yksi osa koulutukselle asetetuista tavoitteista. Tulos ei vaikuta esim. rahoitukseen.	Voidaan vaikuttaa välillisesti opiskelijoiden ohjauksen ja osaamisen kautta. Useimmin opiskelijan tausta vaikuttaa enemmän tähän. Useat opiskelevat työn ohessa.	Tilastokeskuksen usean vuoden viiveellä keräämää tietoa.	
A.3 Työvoimakoulutuksen vaikuttavuus (töissä 3kk:n kuluttua, %)	3	2	2	12
		Voidaan vaikuttaa välillisesti opiskelijoiden ohjauksen ja osaamisen kautta. Tulos vaikuttaa jatkossa palvelujen myyntiin TE-toimistolle.	Te-toimiston keräämä ajankohtainen tieto, jota voidaan käyttää seuraavien koulutuksien suunnittelussa	
A.4 Suoritetut tutkinnot täydennyskoulutuksessa	3	3	3	27
	Valtakunnallinen tavoite on tutkinnon suorittaneiden osuuden kasvattaminen väestöstä. Vaikuttaa koulutuksen rahoitukseen, tosin pienellä osalla tällä hetkellä.	Voidaan vaikuttaa koulutusjärjestelyillä sekä opintojen henkilökohtaisemisella opintojen aikana.	Voidaan seurata tilannetta aktiivisesti ja tehdä toimenpiteitä koulutuksen aikana.	
A.5 Jäsenkunnista tulevien opiskelijoiden määrä, opiskelupaikkojen riittävyys alueen nuorille	3	2	1	6
	Koulutusyhtymä on perustettu järjestämään alueen ammatillista koulutusta	Ei voida vaikuttaa suoraan opiskelijoiden hakeutumiseen, koska hakujärjestelmät ovat valtakunnallisia. Voidaan vaikuttaa koulutustarjonnalla jonkin verran.		
A.6 Tutkinnon suorittaneet nuoret aikuiset	3	2	3	18
	Valtakunnallinen tavoite	Voidaan tehdä aktiivista markkinointia kohderyhmälle. Voidaan vaikuttaa koulutusjärjestelyillä sekä opintojen henkilökohtaisemisella opintojen aikana.	Voidaan seurata tilannetta aktiivisesti ja tehdä toimenpiteitä koulutuksen aikana.	

(jatkuu)

<b>Asiakasvaikuttavuus</b>				
A.7 Opiskelijan arvio koulutuksessa saamistaan valmiuksista työelämää ja jatko-opintoja varten (1-5)	3	3	2	18
		Opetuksen toteuttamiseen voidaan vaikuttaa sekä myös opintojen yksilöllistämiseen opiskelijan näkökulmasta, kunhan huomioidaan valtakunnalliset asetukset.	Tietoa voidaan käyttää seuraavien koulutuksien toteutuksen suunnittelussa sekä henkilöstön kehittämisessä.	
A.8 Asiakastyytyväisyys oppimisympäristöihin	2	3	2	12
	Oppimisympäristöjen on tuettava oppimista.	Voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla, tosin viiveellä, koska tiloja ei voida kerralla muuttaa	Tietoa voidaan käyttää tulevien oppimisympäristöjen suunnittelussa tukena, yksittäisissä asioissa myös heti.	
A.9 Asiakastyytyväisyys koulutukseen ja palveluihin	3	3	3	27
			Voidaan käyttää tulevassa toiminnassa, mutta myös heti koska useissa koulutuksissa kerätään välipalautteita.	
A.10 Tyytyväisyys opiskelupaikkaan	3	3	3	27
	Uusien aloittavien opiskelijoiden osalta tärkeä tieto. Tyytymättömyys voi johtaa opintojen keskeyttämiseen.	Voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla esim. ohjaamisen ja opintojen suuntaamisen kautta. Alan vaihtoon liittyvät järjestelyt voivat olla mahdollisia, mutta eivät välttämättä aina onnistu.	Voidaan seurata tilannetta aktiivisesti ja tehdä toimenpiteitä koulutuksen aikana.	

Arvioinnin perusteella parhaiten toiminnan vaikuttavuutta voitaisiin lisätä seuraavia tavoitteita seuraamalla ja edistämällä:

- Suoritetut tutkinnot täydennyskoulutuksessa (A.4), 27 p
- Asiakastyytyväisyys koulutukseen ja palveluihin (A.9), 27 p
- Tyytyväisyys opiskelupaikkaan (A.10), 27 p

Tutkintojen suorittaminen täydennyskoulutuksessa (A.4) on valtakunnallinen tavoite, jolla on myös rahoituksellista merkitystä koulutuksen järjestäjälle. Tutkintotavoitteisessa täydennyskoulutuksessa on koulutuksen järjestäjällä velvollisuus järjestää opiskelijalle mahdollisuus tutkinnon suorittamiseen sekä myös ohjata tähän. Opiskelijalla itsellään ei välttämättä ole aina tämä tavoitteena, mutta koulutuksen järjestäjä voi toiminnallaan vaikuttaa siihen, että opiskelija tutkinnon suorittaa. Toimintaa voidaan mitata yksittäisissä koulutuksissa tai laajemmissa kokonaisuuksissa kuten koulutusaloittain tai koko koulutuksen järjestäjän tasolla. Mittaamisessa on lähtökohtana oltava tutkinnon suorittaneiden suhteellinen osuus aloittaneista. Tästä käytetään termiä läpäisyaste. Mittari onkin ollut käytössä jo nuorten koulutuksessa, mutta aikuiskoulutuksen puolelta sitä ei ole laskettu. Mittaamista vaikeuttaa se että täydennyskoulutus ei ole aina ryhmämuotoista ja että opintojen eteneminen tapahtuu yksilöllisesti. Yksi opiskelija voi suorittaa tutkinnon vuodessa, kun toiselta voi mennä siihen neljä vuotta. Tiedon tuottaminen mittaria varten olisi hieman hankalaa, koska jokaisesta opiskelijasta täytyisi tehdä erillinen tarkastelu. Tavoitetta olisikin ehkä helpompi tarkastella käänteisesti, niin että vuositasolla seurattaisiin keskeyttäneiden määrää ryhmämuotoisessa tutkintotavoitteisessa täydennyskoulutuksessa. Koska mittarin määrittely on hankalaa, niin tavoitteeseen liittyvä seuraaminen jää kuitenkin enemmän opetusta ja ohjausta toteuttavien vastuulle. Yleisellä tasolla mittarin osalta voi olla vaikea tehdä johtopäätöksiä. Suoritettujen tutkintojen toteutumaa voidaan kuitenkin seurata tunnuslukutyypillisesti:

- *Suoritetut tutkinnot täydennyskoulutuksessa, 27 p*
  - *tunnusluku*

”Asiakastyytyväisyys koulutukseen ja palveluihin (A.9)” sekä ”Tyytyväisyys opiskelupaikkaan (A.10)” ovat hyvin lähellä toisiaan. Suurin ero on siinä että ensimmäinen mittari on yleisellä tasolla, kun taas jälkimmäinen voisi liittyä vahvemmin nuorten koulutukseen ja opintojen aloitukseen.

”Asiakastyytyväisyys koulutukseen ja palveluihin”-mittari selvitettäisiin kyselyllä vähintään opintojen päättyessä, mutta pidemmissä koulutuksissa myös opiskeluaikana esim. kerran lukukaudessa. Mittarin kautta voidaan arvioida toiminnan asiakasvaikuttavuutta välillisesti sekä toiminnan laatua.

”Tyytyväisyys opiskelupaikkaan” olisi myös kyselyllä tuotettava mittari, jonka avulla voitaisiin ennaltaehkäistä mahdollisia opintojen keskeyttämisiä sekä vaikuttaa mm. opintojen ohjaukseen. Tieto voitaisiin kerätä kertaluontoisesti opintojen alkuvaiheessa nuorten koulutuksessa, mutta jatkuvana mittarina tämän käyttö olisi turhaa, koska nuorten hakeutumiseen vaikuttamisen mahdollisuus on kuitenkin välillinen. Tieto olisi kuitenkin hyödyllinen mm. opinto-ohjauksen näkökulmasta.

Kyselymittareina molemmissa käytettäisiin asteikkoa esim. 1-5. Mittarit voisivat olla:

- *Asiakastyytyväisyys koulutukseen ja palveluihin (1-5), 27 p*
  - *Koulutuskohtainen sekä yleinen mittari*
- *Aloittaneiden tyytyväisyys opiskelupaikkaan nuorten koulutuksessa (1-5), 27 p*
  - *Koulutuskohtainen tieto, jota voidaan käyttää heti toiminnassa hyväksi*

Seuraavaksi parhaiten nousivat esille mittarit:

- ”Opiskelijan arvio koulutuksessa saamistaan valmiuksista työelämää ja jatko-opintoja varten (A.7)”, 18 p
- ”Tutkinnon suorittaneet nuoret aikuiset (A.6)”, 18 p

Ensimmäinen näistä (A.7) on jo käytössä oleva mittari, joka tuotetaan opiskelijakyselyn kautta valmistuvilta opiskelijoilta. Mittari kuvaa hyvin asiakasvaikuttavuutta. Mittarin heikkoutena on se että mittaamisen kautta toiminnassa tehtävät muutokset eivät vaikuta kyselyyn vastanneisiin valmistuviin opiskelijoihin. Opintojen aikana opiskelija ei kuitenkaan välttämättä pystyisi arvioimaan omia valmiuksiaan työelämää ja jatko-opintoja varten. Opintojen aikana ammatillisten valmiuksien kehittymistä tulisi seurata hieman erilaisella mittarilla. Esimerkiksi opiskelijalta voitaisiin kysyä väliarviota omasta ammatillisesta kehitymisestä lukuvuosittain.

Nuoret aikuiset, eli 20-29-vuotiaat ilman toisen asteen tutkintoa olevat henkilöt, ovat oma kohderyhmänsä, joka on nostettu esille osana valtakunnallista koulutustakuuta. Heitä varten koulutuksen järjestäjille on varattu erillisrahoitusta nuorten aikuisten

osaamisohjelman kautta. Tavoitteena on saada kohderyhmään kuuluvat henkilöt suorittamaan ammatillinen tutkinto. Tutkinnon suorittaneiden määrää voidaan seurata suhteessa aloittaneisiin, mutta todellinen ongelma on tavoittaa kohderyhmä ja aktivoida heitä koulutukseen. Opiskelijamäärät tulevat olemaan hyvin pieniä, joten tutkintojen määrää voidaan seurata vain yleisesti. Kohderyhmä on myös rajallinen ja muuttoliikenteen kautta myös vuosittain vaihtuva, joten tutkintojen suorittamiselle ei voida oikein asettaa mitään määrällisiä tavoitteita. Mittarit voisivat olla seuraavat:

- *Valmistuvan opiskelijan arvio koulutuksessa saamistaan valmiuksista työelämää ja jatko-opintoja varten (1-5), 18 p*
  - *Koulutuskohtainen sekä yleinen mittari*
- *Oma arvio ammattitaidon kehittymisestä opinnoissa (1-5), 18 p*
  - *Koulutuskohtainen sekä yleinen mittari*
- *Nuorten aikuisten osaamisohjelman kautta tutkinnon suorittaneet, 18 p*
  - *Tunnusluku*

Seuraavat mittarit olivat:

- Asiakastyytyväisyys oppimisympäristöihin (A.8), 12 p
- Työvoimakoulutuksen vaikuttavuus (töissä 3kk:n kuluttua, %), (A.3), 12 p

Oppimisympäristöihin (A.8) liittyy asiakkaan näkökulma, mutta myös talouden näkökulma. Omien tilojen osalta kunnossapito sekä uudisrakentaminen vaatii pitkän aikavälin suunnittelua. Vuositasolla voidaan rakentaa ja uudistaa tiloja vain muutamille koulutusaloille. Tilojen on toimittava n. 25-35 vuotta. Ammatillisessa koulutuksessa tarvitaan monenlaisia koneita ja laitteita, joiden uudistamisvauhti on hieman nopeampi, keskimäärin n. 10-15 vuotta. Omiin oppimisympäristöihin voidaan vaikuttaa myös käytettävillä opetusmenetelmillä sekä täydentämällä omia tiloja myös muilla ympäristöillä. Asiakkaan näkökulmasta tilojen on kuitenkin tuettava oppimista ja viihtyisyys sekä ergonomiaan liittyvät asiat ovat tärkeitä opiskelumotivaation kannalta. Asiakastyytyväisyyttä oppimisympäristöihin voidaan kysyä opiskelijoille tehtävissä kyselyissä. Mittarin osalta olisi tärkeää saada tietoa koulutuskohtaisesti sekä koulutusalojen tiloista. Yleisellä tasolla mittarin tulos toimii lähinnä vertailukohteena.

Työvoimakoulutuksissa TE-toimisto kerää tiedot koulutuksen vaikuttavuudesta. Koulutuksen jälkeinen työllistyminen on tärkein tieto, koska työvoimakoulutuksen ensisijaisena tavoitteena on vähentää työttömyyttä. TE-toimiston mittarissa mitataan työllistyneiden osuutta koulutuksessa olleiden määrästä kolme kuukauden kuluttua koulutuksen päätyttyä. Mittarin tietoa voidaan käyttää seuraavien koulutusten kehittämiseen. TE-toimisto käyttää tietoja myös omien koulutushankintojensa suunnittelussa. Mittarit olisivat:

- *Tyytyväisyys oppimisympäristöihin (1-5), 12 p*
  - *Koulutuskohmainen, koulutusala-kohtainen sekä yleinen mittari*
- *Työvoimakoulutuksen vaikuttavuus (töissä 3kk:n kuluttua, %), 12 p*
  - *Koulutuskohmainen, koulutusala-kohtainen sekä yleinen mittari*

Tulosrahoituksen vaikuttavuusmittari on valtakunnallinen Opetus- ja kulttuuriministeriön määrittelemä ammatillisen peruskoulutuksen mittari, joka on kuulunut myös koulutusyhtymän nykyiseen tuloskorttiin. Tehdyssä arvioinnissa tulosrahoituksen vaikuttavuusmittari jäi kolmen viimeisen joukkoon.

- Tulosrahoituksen vaikuttavuusmittari (A.1), 6 p
  - Valmistuneiden sijoittuminen työelämään (%)
  - Valmistuneiden sijoittuminen jatko-opintoihin (%)

Vaikuttavuusmittari muodostuu useista eri mittareista, joista tärkeimmät ovat opiskelijoiden työllistyminen tai sijoittuminen jatko-opintoihin. Muita vaikuttavia tekijöitä on opiskelijoiden valmistuminen määräajassa. Mittarien tiedot perustuvat tilastokeskuksen tietoihin, jotka saadaan noin kahden vuoden viiveellä. Vaikuttavuusmittarin perusteella myönnetään osa, enimmillään n. 3 %, ammatillisen peruskoulutuksen valtion-osuusrahoituksesta. Koska tiedot tulevat kahden vuoden viiveellä, niin mittaristoon vaikuttavia tietoja tulisi kerätä jo ennakoivasti. Opiskelijoiden jatkosijoittumista on kuitenkin mahdotonta ennustaa ja myös vaikea seurata, koska valtakunnassa ei ole mitään yhtä rekisteriä, jonne tallentuisi työllisyyteen ja opiskeluun liittyvät tiedot. Koulutusyhtymä on teettänyt TE-toimistolla valmistuneista opiskelijoista tilaston, jonka kautta saadaan tietoa työttömänä työnhakijoina olevista henkilöistä. Muiden tietojen osalta

ei TE-toimistollakaan ole kattavia tietoja. Vaikka valmistuneiden opiskelijoiden jatkosijoittumisen tiedot saataisiinkin kerättyä, niin vaikuttamismahdollisuuksia ei enää juurikaan olisi. Mittariin tulisikin vaikuttaa ennakoivasti edistämällä opiskelijoiden jatkosijoittumista töihin tai opiskelemaan. Näihin voidaan vaikuttaa välillisesti. Vaikuttavuusmittarissa korostetaan myös opiskelijoiden valmistumista määräajassa sekä nopeaa työllistymistä. Valmistumisaikaan liittyvää tietoa voidaan seurata koulutuksen järjestäjän toimesta. Vaikuttavuusmittarissa määräajaksi asetetaan tavoitteeksi kolme vuotta, joten myös selkeä tavoite löytyy.

Tulosrahoituksen vaikuttavuusmittari kertoo toiminnan yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta, mutta se muodostuu enemmin tunnuslukutyypiseksi jälkikäteen raportoitavaksi mittariksi. Esimerkiksi tavoitteiden asettaminen täytyisi tehdä kolmen vuoden päähän, joka on toiminnan ohjauksen kannalta liian pitkä aika. Tulosrahoituksen vaikuttavuusmittarin osalta voidaan kerätä kuitenkin jo kuluvin vuoden aikana osa tiedoista, jotka antavat vastaavanlaisia tietoja kuin tulosrahoituksen vaikuttavuusmittarissa käytetään. Mittarit voisivat olla:

- *Työttömät työnhakijat ammatilliseen perustutkintoon valmistuneista (%), 18 p*
  - *Koulutuskohtainen sekä yleinen mittari*
- *Ammatillisen perustutkinnon suorittamisaika (kesto, vuotta), 18 p*
  - *Koulutuskohtainen sekä yleinen mittari*
- *Tulosrahoituksen vaikuttavuusmittari, 6 p*
  - *Tunnusluku*

Vaikuttavuuteen liittyvien tavoitteiden ja mittareiden arvioinnissa viimeisten joukkoon jäivät myös:

- Jäsenkunnista tulevien opiskelijoiden määrä, opiskelupaikkojen riittävyys alueen nuorille (A.5), 6 p
- Valmistuneiden sijoittuminen työelämään, ammatillinen lisäkoulutus, % (A.2), 2 p

Koulutusyhtymän perustehtävänä on alueen ammatillisen koulutuksen järjestäminen. Valtakunnallisessa nuorisotakuussa korostetaan myös nuorten pääsymahdollisuuksia



opiskeluun. Tavoite on ensiarvoisen tärkeä, mutta mittaamisen näkökulmasta asia ei ole yhtä yksiselitteinen. Koulutukseen voi hakeutua valtakunnallisesti ja esimerkiksi yhteishaussa valintajärjestelmä on valtakunnallisesti kaikille sama. Opiskelupaikkoja ei voida kohdentaa vain oman alueen nuorille. Koulutustarjonta vaikuttaa jonkin verran hakeutumiseen. Valtakunnallisesti harvinaisemmat alat tuovat opiskelijoita laajemmalta alueelta. Jotta alueellisen tehtävän toteutumista voidaan seurata, niin jäsenkunnista tulevia opiskelijoiden määrää on seurattava ja raportoitava säännöllisesti. Seurannassa tulisi keskittyä nuorille suunnattuun koulutukseen, johon kuuluvat ammatilliset perustutkinnot, ohjaavat ja valmistavat koulutukset sekä kansanopistolinjat.

Opiskelupaikkojen riittävyttä tullaan varmasti seuraamaan jatkossa tarkemmin, kun valtakunnalliset hakujärjestelmät kehittyvät. Tällä hetkellä asiasta ei voida saada tarkkoja tietoja, koska peruskoulun päättäneiden henkilöiden jatkosijoittumisesta ei ole olemassa mitään yhtenäistä rekisteriä, jota koulutuksen järjestäjät voisivat hyödyntää.

Ammatillisen lisäkoulutuksen osalta tilastokeskus kerää työllistymistietoja muutaman vuoden viiveellä. Tämän tiedon perusteella koulutusyhtymän tulokortissa on ollut mittarina ammatillisesta lisäkoulutuksesta valmistuneiden työllistyminen. Useimmat ammatilliseen lisäkoulutukseen osallistuvat ovat työssäkäyviä, joten tilasto ei kerro välttämättä koulutuksen vaikuttavuudesta. Koska tiedossa on viivettä ja ammatillisen lisäkoulutuksen ensisijaisena tavoitteena ei ole työllistyminen vaan osaamisen kehittäminen ja tutkintojen suorittaminen, niin tietoa voidaan käyttää ainoastaan toiminnasta kertovana tunnuslukuna. Mittareina voisivat olla:

- *Jäsenkunnista tulevien opiskelijoiden osuus nuorten koulutuksessa (%), 6 p*
  - *Tunnusluku*
- *Valmistuneiden sijoittuminen työelämään (ammatillinen lisäkoulutus), %, 2 p*
  - *Tunnusluku*

Vaikuttavuuden näkökulmasta saatiin määriteltä kahdeksan mahdollista mittaria ja viisi tunnuslukua. Asiakasvaikuttavuuteen liittyi viisi mittaria. Yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen liittyi kolme mittaria ja viisi tunnuslukua. Suurinta osaa mittareista voidaan käyttää sekä yleisissä että toimintokohtaisissa tulokorteissa.

### 7.2.2. Tavoitteiden arviointi resurssien ja talouden näkökulmasta

Resurssien ja talouden näkökulmassa tarkastellaan sitä miten taloudellisesti ja tuottavasti käytetään toimintaan saatuja resursseja poliittisen päätöksentekijän ja ohjaavien organisaatioiden mielestä. Taloudellisuus ja tuottavuus korostuvat entisestään valtionosuusrahoituksen vähenemisen takia. Rahoituksen leikkauksesta huolimatta tuotettavien palvelujen määrän ja laadun tulisi säilyä jatkossakin. Taulukossa 17 arvioidaan aiemmin tunnistettuja tuloksellisuuteen liittyviä tavoitteita sekä nykyisen käytössä olevan tuloskortin tuloksellisuuteen liittyviä mittareita.

TAULUKKO 17. Mittarin ja tavoitteiden arviointi talouden ja resurssien näkökulmasta.

<b>Mittarit/tavoitteet näkökulmittain</b>	<b>Strateginen tärkeys</b>	<b>Vaikutusmahdolli- suudet omalla toiminnalla</b>	<b>Hyödynnettävyys</b>	<b>YHT.</b>
<i>Uudet mahdolliset mittarit esitetty kursivoituna</i>	<i>Tärkeä 1 - 3 Erittäin tärkeä</i>	<i>Välillinen 1 - 3 Hyvä vaikutusmahdollisuus</i>	<i>Tuleva toiminta 1 - 3 Nykytilanne</i>	<i>max. 27</i>
B.1. Tilikauden tulos (€)	3	2	3	18
	Kertoo investointi- kyvystä ja taloudellisesta tuottavuudesta.	Voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla, mutta toisaalta myös rahoitukseen liittyvät tekijät vaikuttavat.	Tulosta seurataan kuukausitasolla tulosityksiköittäin. Voidaan vaikuttaa tilikauden aikana tulokseen.	
B.2. Toimintatuotot/kulut %	3	2	3	18
	Kertoo taloudellisuu- desta.	Voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla, mutta toisaalta myös rahoitukseen liittyvät tekijät vaikuttavat.	Seurataan kuukausitasolla tulosityksiköittäin. Voidaan vaikuttaa tilikauden aikana sekä tuottoihin että kuluihin.	
B.3. Investointien tulorahoitus, % (vuosikate/omahankintameno)	3	2	1	6
	Kertoo tuottojen riittävydestä investointeihin tilikauden aikana.	Voidaan vaikuttaa taloudellisella toiminnalla tai toisaalta myös investointien määrällä.	Tunnusluku, jota on seurattava usean vuoden ajan.	

(jatkuu)

B.4. Pääomamenojen tulorahoitus, % (vuosikate/omah.meno+antol.lis.+lainanlyh.)	3	2	1	6
	Kertoo tuottojen riittävydestä investointeihin sekä rahoituskuluihin tilikauden aikana.	Voidaan vaikuttaa taloudellisella toiminnalla tai toisaalta myös investointien määrällä.	Tunnusluku, jota on seurattava usean vuoden ajan.	
B.5 Toimintokohtaiset kustannukset	2	2	2	8
	Toimintojen kustannuksien on oltava suhteessa rahoitukseen. Kustannusten määrä voidaan vertailla esim. vuositasolla.	Toimintokohtaiset kustannukset muodostuvat monesta osatekijästä, joista osaan voidaan vaikuttaa.	Kustannuksia voidaan seurata kuukausitasolla. Voidaan vaikuttaa tulevan toiminnan osalta.	
B.6. Kustannukset suhteessa tuotettuihin tutkintoihin	3	2	2	12
	Kertoo tuottavuudesta ja vaikuttavuudesta.	Voidaan vaikuttaa sekä kustannuksiin että tutkintojen suorittamiseen välillisesti.	Voidaan seurata esimerkiksi vuositasolla. Voidaan vaikuttaa tulevan toiminnan osalta.	
B.7. Kustannukset suhteessa suoritettuihin opintoihin	2	2	2	8
	Voidaan seurata tuottavuutta.	Voidaan vaikuttaa sekä kustannuksiin että opintojen suorittamiseen välillisesti.	Voidaan seurata esimerkiksi vuositasolla. Voidaan vaikuttaa tulevan toiminnan osalta.	
B.8. Tilakustannusten osuus kokonaiskustannuksista	2	2	1	4
	Taloudellisuuden kannalta olisi seurattava että tilakustannukset pysyvät kohtuullisena.	Voidaan vaikuttaa sekä tila- että kokonaiskustannuksiin yleisesti ja pitemmällä ajalla tarkasteltuna.	Voidaan hyödyntää pitkän aikavälin suunnittelussa. Tilakustannukset eivät ole vertailukelpoisia toimintojen kesken.	
B.9. Energiankulutus	1	2	2	4
	Kertoo taloudellisuu-desta. Kestävään kehitykseen liittyvä mittari, ei suoraan tuloksellisuuteen.	Voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla, mutta myös kiinteistötekniiset ratkaisut tai olosuhteet vaikuttavat. Esimerkiksi kylmä sää lisää energiankulutusta.	Voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla säästämällä energiaa, mutta toiminnalla aikaansaatu säästöä voi olla vaikea osoittaa.	

(jatkuu)

<i>B.10. Tilojen käyttöaste</i>	2	3	3	18
	Taloudellisuuden kannalta on tärkeää että tilat ovat tehokkaassa käytössä.	Voidaan vaikuttaa lukujärjestysten kautta sekä mm. vuokraamalla tiloja.	Käyttöastetta voidaan arvioida ennakoivasti tilavarausten kautta. Toteutumista voidaan seurata jatkuvasti esim. päivittäin.	
<i>B.11. Tilojen kustannukset neliötä kohden (pääoma- ja ylläpitokustannukset)</i>	3	1	2	6
	Taloudellisuuden kannalta on tärkeää että tilakustannukset pysyvät kohtuullisina.	Voidaan vaikuttaa osittain ylläpitokustannuksiin mm. siivous- ja korjauskustannuksiin. Pääomakustannuksiin ei voida vaikuttaa enää rakentamisen jälkeen.	Kiinteistöjen pääomakustannuksiin vaikuttaminen vaatii pitkän ajan suunnitelmallisuutta. Ylläpitokustannuksia voidaan seurata kuukausitasolla.	
<i>B.12. Toimintokohtainen vuosikate/tulos</i>	3	2	2	12
	Kertoo toimintojen taloudellisuudesta.	Voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla osaan käyttötalousmenoista. Myös rahoitus vaikuttaa.	Voidaan seurata kuukausitasolla. Tarvitaan esimerkiksi investointien suunnitteluun.	
<i>B.13. Työntekijän tuottama vuosikate/tulos</i>	3	2	3	18
	Kertoo tuottavuudesta liiketoiminnan näkökulmasta.	Voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla, mutta myös rahoitus vaikuttaa.	Voidaan seurata esimerkiksi kuukausi- ja vuositasolla. Voidaan vaikuttaa myös tulevaan toimintaan esimerkiksi resursoinnin kautta.	
<i>B.14. Järjestämisluvan käyttöaste</i>	3	2	2	12
	Kertoo resurssien käytöstä ammatillisen perustutkinnon osalta, jossa on määritelty opiskelijamäärään perustuva järjestämislupa.	Voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla säätelemällä koulutustarjontaa, aloituspaikkoja sekä vaikuttamalla opintojen kestoon. Myös koulutusten kysyntä sekä opintojen keskeytyminen vaikuttavat.	Käytetään tulevan toiminnan suunnittelun pohjana. Virallisten tilastopäivien lisäksi on seurattava opiskelijamääriä kuukausittain.	

Arvioinnin perusteella parhaiten toiminnan taloudellisuutta ja tuottavuutta voitaisiin lisätä seuraavia tavoitteita seuraamalla ja edistämällä:

- Tilikauden tulos, € (B.1), 18 p
- Toimintatuotot/kulut, % (B.2), 18 p
- Tilojen käyttöaste (B.10), 18 p

- Työntekijän tuottama vuosikate/tulos (B.13), 18 p
- Toimintokohtainen vuosikate/tulos (B.12), 12 p
- Kustannukset suhteessa tuotettuihin tutkintoihin (B.6), 12 p
- Järjestämisluvan käyttöaste (B.14), 12 p

Mittarit B.1, B.2, B.12 ja B.13 liittyvät kaikki tuloslaskelmaan. Kuntaorganisaatioiden tuloslaskelmassa toimintatuotoista vähennetään toimintakulut sekä korkokustannukset ja muut satunnaiset kulut. Jäljelle jäävä osuus on vuosikate, josta vähennetään laskennalliset kustannukset kuten suunnitelmapoistot. Näin saadaan tilikauden tulos, jonka jälkeen tuloslaskelmassa esitetään vielä poistoero, vapaaehtoiset varaukset sekä rahastojen muutokset. Tilikauden tuloksesta voidaan tehdä varauksia, rahastoon siirtoja tai se siirretään taseen ylijäämätilille. (Kirjanpitolautakunnan kuntajaosto 2013, 42-45.)

Liiketoiminnasta kerrottaessa korostetaan yleensä tuloksen merkitystä. Käytäntö on siirtynyt myös kuntatalouden tunnuslukuihin. Tilikauden tulokseen voidaan vaikuttaa poistoajoilla, joten hyvä tilikauden tulos voi aiheutua myös siitä, että poistot ovat liian pienet suhteessa tuleviin investointitarpeisiin. Kuntien tehtäviin voidaan katsoa myös kunnallisen infrastruktuurin ylläpito, joten poistoja tulisikin olla tasaisesti. Koulutusyhtymässä tilikauden tulos on valtuuston asettama sitova tavoite. Tämä tekee siitä tärkeän mittarin, jonka saavuttamista on seurattava säännöllisesti.

Kuntataloudessa pyritään talouden tasapainoon, joten vuosikatetta voisi pitää tulosta tärkeämpänä tunnuslukuna. Vuosikate kertoo sen minkä verran rahaa jää käytettäväksi investointien rahoittamiseen sekä lainan lyhennyksiin, kun vuosituotoista vähennetään vuosikulut. Vuosikatteen määrää voidaan pitää riittävänä, jos poistot ja arvonalentumiset vastaavat kunnan keskimääräistä vuotuista investointitasoa. (Kirjanpitolautakunnan kuntajaosto 2013, 23.)

Vuosikatteen määrä tunnuslukuna ei kerro juuri mitään, vaan vuosikate olisi suhteutettava esimerkiksi lainan lyhennyksien määrään tai poistoihin. Näin onkin tehty mittareissa B.3 ja B.4. Näissäkin tunnusluvuissa täytyy olettaa, että nykyisten poistojen määrä vastaa tulevaisuuden tarpeita, jotta tunnusluvut antaisivat oikean kuvan taloudellisesta tilanteesta.

Vuosikatetta olisikin hyvä tarkastella myös tulevien vuosien investointitarpeita silmällä pitäen. Investointilaskelmissa ei voida hyödyntää yrityksissä käytettäviä menetelmiä, kuten takaisinmaksuajan tai nettonykyarvon menetelmiä, koska investoinneille ei voida julkisella sektorilla laskea tuotto-odotuksia samalla tavalla. Korvausinvestointien poistojen laskentaperusteena onkin käytettävä jälleenhankintahinnan perusteella laskettua nykykäyttöarvoa (Tyni, Myllyntaus & Suorto 2012, 176). Koska vuosikatteen olisi riittävä keskimääräiseen vuosittaiseen korvausinvestointitarpeeseen, tulisi investointitarve laskea pitkälle aikavälille, tuleville vuosikymmenille. Nykyinen kuntalain edellyttämä kolmen vuoden suunnitelmakausi on turhan lyhyt poistojen määrän arviointiin.

Investoinneista voidaan tietysti tehdä pitkän aikavälin suunnitelmaa, mutta vaihtoehtoisesti voidaan laskea olemassa olevien kiinteistöjen peruskorjauksen kustannukset, esimerkiksi perustuen nykyisiin kerrosneliöihin, ja jakaa se arvioidulle kiinteistöjen käyttöajalle, joka voi olla n. 30-50 vuotta rakennuksesta riippuen. Näin saadaan arvioitua keskimääräinen poistojen määrä, joka voidaan asettaa vuosikatteen tavoitteeksi. Poistojen määrää arvioitaessa olisi aina huomioitava kustannusindeksi, jotta poistot suhteutuisivat sen hetkiseen kustannustasoon.

Tilikauden tulos tai vuosikate voidaan myös suhteuttaa esimerkiksi käytössä olleisiin henkilöstöresursseihin. Näin voidaan arvioida tuottavuuden kehittymistä talouden näkökulmasta. Henkilöstön määrää voidaan tarkastella esimerkiksi henkilötyövuosina, jolla tarkoitetaan yhden kokoaikaisen työntekijän vuodessa tekemiä työtunteja. Henkilötyövuosien laskennassa voidaan huomioida erilaiset työsopimukset, joten luku on vertailukelpoinen.

Toimintatuottojen ja kulujen suhteen vertailu (B.2) kertoo rakenteista sekä tuottavuudesta taloudellisesta näkökulmasta. Toimintatuotot ja kulut muodostavat pohjan vuosikatteelle ja tulokselle, mutta jos niitä tarkastellaan erillisenä tunnuslukuna, niin saadaan parempi käsitys toiminnan rakenteesta ja määrästä ja voidaan vertailla esimerkiksi toiminnan kasvua tai supistumista sekä sitä miten kustannukset ovat muuttuneet suhteessa tuottoihin. Useimmiten toimintatuottojen kasvu tarkoittaa myös kustannusten kasvua. Jos toimintakulujen suhteellinen osuus kuitenkin kasvaa, niin tämä voi tarkoittaa sitä että toiminnan rakenteita olisi tarkasteltava uusiksi muuttuneessa tilanteessa. Muutokset voivat

aiheutua myös toimintaympäristöstä tai rahoituksesta. Mittarina ”Toimintakulut/Toimintatuotot,%” on vertailukelpoinen myös muiden koulutuksen järjestäjien kesken. Poistojen ja rahoituksen osalta vertailu on vaikeampaa, koska ammatillisen koulutuksen järjestäjien organisaatiomuodot vaihtelevat säätiöstä kunnan tulosalueeseen.

Mittareita voidaan seurata myös toimintakohtaisesti (B.12), jos toiminnosta voidaan tuottaa oma erillinen tuloslaskelmansa. Valtionosuusrahoitteisten koulutusten osalta voidaan seurata sitä miten rahoitus riittää koulutuksen kustannuksiin sekä tarvittaviin investointeihin. Tuottavuuden näkökulmasta pelkkä talouden seuraaminen ei ole riittävää, vaan tuloslaskelmasta saatavia tietoja olisi suhteutettava johonkin tuotokseen. Esimerkiksi toimintakohtaiset kustannukset voidaan jakaa suhteessa suoritettuihin tutkintoihin tai opintoihin. Vaikka tämä onkin hyvin laskennallista, niin se kertoo kuitenkin siitä mitä saaduilla resursseilla on saatu aikaiseksi. palvelutoiminnan osalta voidaan seurata toiminnan kannattavuutta. Liiketoimintana tehtävässä palvelutoiminnassa tilikauden tuloksen merkitys korostuu. Mittareina olisivat:

- *Tilikauden tulos, €, 18 p*
  - *Yleinen ja toimintokohtainen*
- *Vuosikate, €, 18 p*
  - *Yleinen ja toimintokohtainen*
- *Toimintatuotot/kulut, %, 18*
  - *Yleinen ja toimintokohtainen*
- *Vuosikate/henkilötyövuosi, €, 18 p*
  - *Yleinen ja toimintokohtainen*
- *Tulos /henkilötyövuosi, €, 18 p*
  - *Yleinen ja toimintokohtainen*
- *Kustannukset/tutkinto, 12*
  - *toimintokohtainen*

Tilojen käyttöaste on noussut esille sekä luottamushenkilöiden, että myös opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitteiden kautta. On selvää että tilojen käyttöastetta pitäisi nostaa, koska tilakustannukset ovat suuri kustannuserä. Perinteisesti käyttöasteella ilmaistaan sitä

minkä ajan jokin yksittäinen tila on käytössä jonain määriteltynä ajankohtana. Koulutusorganisaatioiden käytössä olevat tilat ovat melko tehottomassa käytössä, jos lasketaan myös illat, viikonloput ja loma-ajat mukaan. Nuorille tarkoitettussa koulutuksessa tehokasta käyttöaikaa voi olla 7 tuntia päivässä viitenä päivänä viikossa noin 9 kuukauden aikana, koska opiskelun tuntimäärät on määriteltä laissa. Aikuiskoulutuksessa tehokasta käyttöaikaa voi olla n. 10-11 kuukauden ajan mukaan lukien myös illat ja viikonloput. Tilojen käyttöastetta tarkasteltaessa tulisikin ensin määritellä vertailukohta. Tätä hankaloittaa se että samat tilat voivat olla sekä nuorten että aikuisten koulutuksen käytössä. Tiloilla voi olla myös ulkopuolisia käyttäjiä. Tilojen varauksia voidaan seurata esimerkiksi varauskalentereiden ja lukujärjestysten kautta, joilla voidaan myös ennakoida käyttöastetta.

Tilojen käyttöaste ei kerro kuitenkaan koko totuutta tehokkaasta tilojen käytöstä. Tilojen käyttöasteen lisäksi olisi pystyttävä seuraamaan myös tiloja käyttävien henkilöiden lukumäärää, jotta voidaan arvioida sitä miten tehokkaassa käytössä joku yksittäinen tila on. Esimerkiksi koulutusyhtymän käytössä oleva opiskelijahallintojärjestelmän avulla voidaan seurata sekä tilojen käyttöastetta että täyttöastetta, kunhan järjestelmään vain määritellään tilakohtaisesti tavoitteet.

Opetustilanteet voivat vaatia erilaisia ja erikokoisia tiloja. Lisäksi ammatillisen koulutuksen tilat voivat olla hyvin erilaisia kustannuksien osalta. Tämä vaikeuttaa vertailua. Kun käyttö- tai täyttöastetta mitataan, niin tärkeää olisi huomioida myös se, ettei mittaaminen ohjaa liikaa käytettyjä pedagogisia menetelmiä. Kun oppiminen monimuotoistuu, niin tilaa tehokkaasti käyttävä ryhmämuotoinen luokkaopetus ei voi olla ensisijainen tavoite. Tilojen käyttöasteen olisikin hyvä olla tunnuslukutyypillisesti seurattava mittari. Tavoitteiden asettaminen edellyttäisi myös pedagogisten menetelmien huomioimista.

Tilojen käyttöasteen arviointi voisi perustua myös käytössä oleviin neliöihin suhteessa opiskelijamäärään (esim. vuosiopiskelijat). Tällä voitaisiin seurata pitkän aikavälin trendiä tilojen määrästä suhteessa toimintaan. Tilojen määrää voitaisiin verrata myös suoritettuihin opintoihin tai pidettyihin opetustunteihin. Näissä mittareissa ei haeta tilankäytön maksimaalista tehokkuutta, vaan arvioidaan käytössä olevien tilojen määrää suhteessa toimintaan tai tuotoksiin.



Järjestämisluvassa määritellään ammatillisen perustutkinnon enimmäisopiskelijamäärä, jonka perusteella määräytyy saatu valtionosuusrahoitus. Järjestämisluvan käyttöasteen pitäisi olla vähintään 100 %, jotta koulutuksen järjestäjällä on resurssit tehokkaassa käytössä. Jos opiskelijoita on vähemmän kuin järjestämislupa mahdollistaa, niin rahoitus vähenee samassa suhteessa. Valtionosuusrahoitus on taattu järjestämislupaan asti, mutta myös ylittävältä osuudelta voidaan saada rahoitusta. Useimmiten opiskelijamäärätavoite asetetaan hieman yli järjestämisluvan. Opiskelijamäärää voidaan säädellä hyvin omalla toiminnalla, mutta myös koulutusten kysyntä sekä opintojen keskeyttäminen vaikuttavat.

Järjestämisluvan käyttöastetta ja opiskelijamääriä on seurattava jatkuvasti tulevan toiminnan suunnittelua silmälläpitäen. Tavoitteen asettaminen liittyy resurssien hallintaan, joten kyse on kuitenkin enemmän tunnuslukutyypisistä mittarista, jossa raja-arvona voisi pitää 100 %. Jos järjestämisluvan käyttöaste jää alle sadan, niin silloin on epäonnistuttu toiminnan suunnittelussa tai koulutuksille ei ole riittävästi kysyntää.

Mittareina voisivat olla:

- *Tilojen käyttöaste, %, 18 p*
  - *Yleinen tunnusluku, tilakohtaiset tavoitteet*
- *Tilojen täyttöaste, %, 18 p*
  - *Yleinen tunnusluku, tilakohtaiset tavoitteet*
- *Kerrosneliöt/vuosiopiskelijat, 18 p*
  - *Yleinen mittari*
- *Järjestämisluvan käyttöaste, %, 12 p*
  - *Tunnusluku*

Kustannuksiin liittyviä muita mahdollisia mittareita olivat:

- Toimintokohtaiset kustannukset, € (B.5), 8 p
- Kustannukset suhteessa suoritettuihin opintoihin (B.7), 8 p
- Tilojen kustannukset neliötä kohden (B.11), 6 p
- Investointien tulorahoitus, % (B.3), 6 p

- Pääomamenojen tulorahoitus, % (B.4), 6 p
- Tilakustannusten osuus kokonaiskustannuksista (B.8), 4
- Energiankulutus (B.9), 4 p

Johdon ja henkilöstön kustannustietoisuudella lisätään taloudellisuutta. Toimintoihin liittyviä kustannuksia (B.5) ja budjetin toteutumista sekä rahoituksen riittävyyttä on seurattava säännöllisesti. Julkisella sektorilla toimintokohtaisiin kustannuksiin liittyy myös läpinäkyvyyden vaatimus. Kustannuksien osalta on voitava osoittaa miten saatu rahoitus on käytetty julkisen palvelun tehtäviin. Tuottavuuden näkökulmasta kustannukset olisi hyvä suhteuttaa toimintaan. Opetustoiminnan osalta kustannuksia voitaisiin tarkastella esimerkiksi suhteessa suoritettuihin opintoihin (B.7). Julkinen rahoitus perustuu yleensä yksikköhintoihin, jotka on määritelty rahoituspäätöksissä. Esimerkiksi ammatillisen perustutkinto-opiskelijan yksikkö hinnalla on tarkoituksena tuottaa 40 opintoviikon suoritus.

Opiskelijoiden keskeyttäminen ja opintojen viivästyminen heikentää tuottavuutta näiltä osin, koska kustannukset pääosin jäävät, mutta suorituksia ei kerrykään samalla lailla. Jos opetustoiminnan kustannukset suhteutetaan suoritettuihin opintoviikkoihin, niin saadaan yhdelle opintoviikolle hinta, jota voidaan vertailla esimerkiksi perättäisinä vuosina. Koska eri koulutusaloilla on erilainen rahoitus, niin koulutusaloja ei voida vertailla keskenään. Toisaalta opintosuorituksien kertymiseen ei aina voida vaikuttaa oppilaitoksen puolelta, joten mittaamisen hyöty voi jäädä vähäiseksi. Myös opetusryhmien koko voi vaihdella. Kustannuksien sijasta voitaisiin keskittyä resurssien käytön tehokkuuteen. Kertyneitä opintosuorituksia voitaisiin verrata maksimäärään. Esimerkiksi jos opiskelija suorittaa vuodessa 35 opintoviikkoa, kun hänellä olisi ollut mahdollisuus suorittaa 40 opintoviikkoa, niin tässä tapauksessa käytetyllä resurssilla ei ole päästy tavoitteeseen. Opintojen etenemisvauhti voi kuitenkin vaihdella, joten tässäkin tapauksessa mittaaminen on hankalaa. Toimintaan liittyvien kustannusten osalta on vaikea löytää sopivaa mittaria. Kustannuksien seuranta on kehitettävä laajemman talousraportoinnin kautta, jossa voitaisiin huomioida myös toiminnoissa aikaansaatuja tuotoksia.

Tilakustannukset ovat henkilöstökustannusten jälkeen suurin kustannuserä ammatillisessa koulutuksessa. Tilakustannuksien osalta on seurattava sekä pääoma- että

ylläpitokustannuksia. Tilojen ylläpitokustannuksiin voidaan vaikuttaa nopeastikin omalla toiminnalla, joten kustannusten säännöllinen seuraaminen on tärkeää. Erilaisten kiinteistöjen vertailemiseksi tilakustannukset voidaan suhteuttaa esimerkiksi kerrosneliöihin (B.11). Tilastoinnissa seurataan myös tilakustannusten osuutta kokonaiskustannuksista (B.8). Tietoa voidaan käyttää tunnuslukuna, mutta ongelmana on se että kokonaiskustannukset eivät ole aina sidoksissa omiin tiloihin. Esimerkiksi aikuiskoulutukseen ja hanketoimintaan voi liittyä palveluostoja, jotka eivät liity omiin tiloihin millään tavalla. Tilakustannusten osuutta kustannuksista olisikin pystyttävä erottelemaan ne kustannukset, jotka liittyvät omissa tiloissa tapahtuvaan toimintaan.

Osana tilakustannuksia voidaan tarkastella myös energiankulutusta (B.9) mm. sähkö- ja lämmityskustannukset. Energiankulutus liittyy kestävän kehityksen periaatteisiin ja yleisenä tärkeänä tavoitteena voidaan pitää energian kulutuksen vähentämistä. Kulutuksen vähentäminen vähentää myös kustannuksia. Kulutusta voidaan vähentää myös teknisillä ratkaisulla, mutta taloudellisuuden näkökulmasta olisi huomioitava kokonaiskustannukset energian ja uudistetun tekniikan kustannusten osalta. Energiakustannuksiin voidaan vaikuttaa myös kilpailuttamisen kautta. Energian kulutus täytyisi myös suhteuttaa toiminnan määrään, mutta eri koulutusaloilla energian kulutus voi vaihdella, joten esimerkiksi opiskelijamäärää ei voida käyttää perusteena. Jonkinlaisena yleisenä tunnuslukuna energiankulutusta on kuitenkin tärkeä seurata kokonaisuudessaan. Esimerkiksi kiinteistökohtaisen seurannan kautta voidaan tehdä ajallisesti vertailua, koska toiminta on useimmiten samantyyppistä. Jos energiankulutus laskee, niin toimitaan taloudellisemmin. Kun seuranta raportoidaan kustannuksina, niin tällä voisi olla myös parempi vaikutus toimintaan. Mittareina voisivat olla:

- *Tilakustannukset/kerrosneliö, €/m<sup>2</sup>, 6p*
  - *Yleinen ja kiinteistökohtainen seuranta*
- *Energiankulutus, €, 4 p*
  - *Toiminto/kiinteistökohtainen seuranta kuukausittain*

Investointien tulorahoitus (B.3) ja pääomamenojen tulorahoitus (B.4) kuuluvat rahoituslaskelman tunnuslukuihin, jotka kertovat vuosikatteen riittävydestä investointeihin sekä lainanlyhennyksiin. Investointien tulorahoitus-mittari kuuluu

pakollisiin tilinpäätösmittareihin. Pääomamenojen tulorahoitus on muuten yleisesti käytössä oleva tunnusluku. Mittareiden käyttö tilinpäätöksessä on riittävää, koska seuranta tapahtuu pitkällä aikavälillä. Mittarit kertovat vuosikatteen riittävydestä investointeihin, joten lukuihin voidaan vaikuttaa sekä käyttötaloudella että investointien määrällä. Mittareina nämä kertovat talouden tasapainosta ja eivät suoraan liity tuottavuuteen tai taloudellisuuteen. Mahdolliset mittarit:

- *Investointien tulorahoitus, %, 6 p*
  - *Tilinpäätöksen pakollinen tunnusluku*
- *Pääomamenojen tulorahoitus, %, 6 p*
  - *Yleinen kuntatalouden tunnusluku*

Resurssien ja talouden näkökulmasta saatiin määriteltyä 11 mahdollista mittaria ja kolme tunnuslukua. Talousmittareista suuri osa on yleisiä organisaatiotason mittareita ja tunnuslukuja. Näistä voidaan kuitenkin johtaa toimintokohtaisia mittareita.

### 7.2.3 Tavoitteiden arviointi prosessien ja rakenteiden näkökulmasta

Prosessien ja rakenteiden näkökulmassa tarkastellaan sitä miten suorituskykyinen ja rakenteellisesti oikea organisaatio on toteuttamaan sille asetetut tavoitteet. Erityisesti tuottavuuteen liittyvät asiat kuten tutkintojen tuottaminen tai käänteisesti vähäinen keskeyttäminen parantavat suorituskykyä. Rahoituksen väheneminen edellyttää myös toimivia kustannustehokkaita prosesseja sekä rakenteellisten kustannusten vähentämistä, jotta varsinaiseen palvelutuotantoon jää resursseja. Taulukossa 18 arvioidaan aiemmin tunnistettuja tuloksellisuuteen liittyviä tavoitteita sekä nykyisen käytössä olevan tulokortin tuloksellisuuteen liittyviä mittareita.

TAULUKKO 18. Mittarien ja tavoitteiden arviointi rakenteiden ja prosessien näkökulmasta.

<b>Mittarit/tavoitteet näkökulmittain</b> <i>Uudet mahdolliset mittarit esitetty kursivoituna</i>	<b>Strateginen tärkeys</b>  <i>Tärkeä 1 – 3 Erittäin tärkeä</i>	<b>Vaikutusmahdollisuudet omalla toiminnalla</b>  <i>Välillinen 1 – 3 Hyvä vaikutusmahdollisuus</i>	<b>Hyödynnettävyys</b>  <i>Tuleva toiminta 1 – 3 Nykytilanne</i>	<b>YHT.</b>  <i>max. 27</i>
C.1. Keskeyttämisaste % (Negatiivinen keskeyttämisprosentti)	3	2	2	12
	Kertoo vaikuttavuudesta ja tuottavuudesta	Voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla, mutta myös opiskelijan motivaatio vaikuttaa.	Voidaan hyödyntää seuraavissa koulutuksissa.	
C.2. Tutkintojen läpäisyaste %	3	2	3	18
	Kertoo vaikuttavuudesta ja tuottavuudesta	Voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla, mutta myös opiskelijan motivaatio vaikuttaa.	Voidaan seurata ja vaikuttaa opintojen aikana.	
C.3. Läpäisyprosentti HOJKS-opiskelijoilla	3	2	3	18
	Kertoo vaikuttavuudesta ja tuottavuudesta	Voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla, mutta myös opiskelijan motivaatio vaikuttaa.	Voidaan seurata ja vaikuttaa opintojen aikana.	
C.4. Henkilöresurssien käyttö toiminnoittain	2	3	3	18
	Kertoo tuottavuudesta	Voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla.	Voidaan vaikuttaa ennakkoon sekä nykytilanteeseen.	
C.5. Rakenteellisten (mm. hallinto ja tukipalvelut) kustannusten osuus palvelun tuottamiseen tarvittavista kokonaiskustannuksista	2	2	3	12
	Kertoo taloudellisuudesta	Voidaan vaikuttaa osittain omalla toiminnalla. Osa hallinnollisista kustannuksista voi tulla organisaatiomuodon kautta.	Voidaan vaikuttaa ennakkoon sekä nykytilanteeseen.	
C.6. Koulutusten vetovoimaisuus (hakijamäärät/paikat)	3	2	1	6
	Kertoo vaikuttavuudesta	Voidaan vaikuttaa laadukkaalla toiminnalla sekä mm. markkinoinnilla ja koulutustarjonnalla.	Voidaan hyödyntää tulevassa toiminnassa.	
C.7. Uudet asiakkaat (henkilöt, yritykset)	3	2	1	6
	Kertoo vaikuttavuudesta	Voidaan vaikuttaa markkinoinnilla sekä koulutustarjonnalla	Voidaan hyödyntää tulevassa toiminnassa.	

(jatkuu)

C.8. Asiakastyytyväisyys koulutuksen toteutustapaan ja koulutuksen yksilöllistämiseen	3	3	2	18
	Kertoo vaikuttavuudesta	Voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla.	Voidaan hyödyntää seuraavissa koulutuksissa.	
C.9 Keskeyttäneiden osuus 1.vuoden opiskelijoissa	3	2	2	12
	Kertoo vaikuttavuudesta ja tuottavuudesta	Voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla, mutta myös opiskelijan motivaatio vaikuttaa.	Voidaan vaikuttaa seuraavissa koulutuksissa.	

Arvioinnin perusteella parhaiten toiminnan tuloksellisuutta voitaisiin lisätä seuraavia tavoitteita seuraamalla ja edistämällä:

- C.2. Tutkintojen läpäisyaste %, 18 p
- C.3. Läpäisyprosentti HOJKS-opiskelijoilla, 18 p
- C.4. Henkilöresurssien käyttö toiminnoittain, 18 p
- C.8. Asiakastyytyväisyys koulutuksen toteutustapaan ja koulutuksen yksilöllistämiseen, 18 p

Läpäisyasteeseen liittyvät mittarit (C.2 ja C.3) kertovat sekä vaikuttavuudesta että tuottavuudesta. Läpäisyllä tarkoitetaan sitä miten suuri osa aloittaneista opiskelijoista valmistuu tutkintoon. Läpäisyä voidaan seurata kaikessa tutkintotavoitteisessa koulutuksessa. Läpäisyä on seurattu erikseen vielä HOJKS-opiskelijoiden eli erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden osalta. HOJKSin kautta toimintaan saadaan lisäresurssia, joten myös tuloksia on hyvä seurata.

Henkilöstöresurssien käytön seurannalla voidaan seurata eri toimintojen tuottavuutta. Resurssien käytössä tapahtuvat muutokset voivat kertoa tuottavuuden parantumisesta tai heikentämisestä. Toimintokohtaista resurssin tarpeen optimimäärää voi olla vaikea määritellä. Joissakin toiminnoissa kuten laitoshuollossa voidaan käyttää mitoitukseen perustuvaa resurssien kohdentamista. Myös osalla opettajista on määritellyt tuntikehykset, joiden perusteella palkka maksetaan. Toimintoihin voi kuitenkin liittyä monenlaisia työvaiheita sekä myös yhteisten resurssien käyttöä. Esimerkiksi opiskelijahallintoon liittyvät tehtävät voivat jakautua monelle eri henkilölle kuten opettajalle, ryhmänohjaajalle, opintosihteerille, kuraattorille, rehtorille jne. Toimintojen määrittely yksiselitteisesti ja

niille kohdistunut resurssi voi olla vaikea määritellä. Henkilöresurssien kohdentumista olisi hyvä seurata opetustoiminnan ja oheistoimintojen välillä. Myös yksittäisen henkilön työaika jakautuu usein erityyppisiin tehtäviin. Esimerkiksi opettajalla voi olla opetuksen lisäksi kehittämistehtäviä, projektitöitä tai hallinnollisia tehtäviä.

Henkilöstöresurssien käyttöä voidaan seurata työajanseurannan kautta, jos työajan käyttö raportoidaan toiminnoittain. Kokonaisuuden kannalta olisi tärkeä sitä miten suuri osa henkilöstöresurssista kohdistuu varsinaiseen tuotantoon ja miten suuri osa kohdistuu oheistoimintoihin. Tuotannollisen työn määrittely voi olla vaikeaa, mutta hyvä lähtökohta oppilaitoksessa voisi olla opetukseen ja opiskelijoiden ohjaukseen käytetyt työtunnit. Lisäksi erillisrahoitteiset projektit ja muu laskutettava palvelumyynti voitaisiin katsoa tuotannolliseksi työksi.

Henkilöstöresurssien kohdentuminen ei kerro vielä työn tuloksista, vaan ainoastaan resurssien käytöstä. Suorituskyvyn mittaaminen edellyttäisi tarkempaa prosessien määrittelyä. Asiantuntijatyypisissä tehtävissä prosessit voivat vaihdella ja muuttua nopeasti. Yleisen mittarin sijasta henkilöstöresurssien käytön seuranta toimisikin todennäköisesti paremmin jos esimiehille tuotettaisiin riittävää raportointia asiasta ja asiaan kiinnitettäisiin huomiota esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä.

”Asiakastyytyväisyys koulutuksen toteutustapaan ja koulutuksen yksilöllistämiseen”-mittari (C.8) voisi olla myös vaikuttavuus-näkökulmassa. Mittarissa keskitytään kuitenkin toteutukseen, joten se kuvaa myös prosessien sujuvuutta. Mittarin tiedot voidaan kerätä asiakaspalautteessa. Uusia mittareita olisivat:

- *Tutkintojen läpäisyaste ammatillisissa perustutkinnoissa, %, 18 p*
  - *Koulutuskohmainen sekä yleinen mittari*
- *Tutkintojen läpäisyaste HOJKS-opiskelijoilla, %, 18 p*
  - *Yleinen mittari*
- *Asiakastyytyväisyys koulutuksen toteutustapaan ja koulutuksen yksilöllistämiseen (1-5), 18 p*
  - *Koulutuskohmainen sekä yleinen mittari*

Seuraavaksi parhaiten arvioinnissa menestyivät:

- C.1. Keskeyttämisaste % (Negatiivinen keskeyttämisprosentti), 12 p
- C.5. Rakenteellisten (mm. hallinto ja tukipalvelut) kustannusten osuus palvelun tuottamiseen tarvittavista kokonaiskustannuksista, 12 p
- C.9. Keskeyttäneiden osuus 1.vuoden opiskelijoissa, 12 p
- C.6. Koulutusten vetovoimaisuus (hakijamäärät/paikat), 6 p
- C.7. Uudet asiakkaat (henkilöt, yritykset), 6 p

Keskeyttämisasteella (C.1) mitataan niiden opiskelijoiden osuutta, jotka jättävät opintonsa kesken ilman mitään jatkosuunnitelmia. Esimerkiksi työllistyminen tai opiskelupaikan vaihtaminen ei ole tällainen syy. Keskeyttäminen heikentää tuottavuutta ja ryhmämuotoisessa koulutuksessa myös taloudellisuutta. Keskeyttämiseen voidaan vaikuttaa ennalta ehkäisevästi ohjaustoimenpiteillä, mutta mittarin tietoa hyödynnetään aina jälkikäteen. Keskeyttämisaste-mittaria voitaisiin tarkentaa täydentää siten että erikseen seurattaisiin keskeyttäneitä 1. vuoden opiskelijoista (C.9). Usein keskeyttämisen syynä on väärälle alalle hakeutuminen tai se että opetus ei olekaan vastannut odotuksia. Näihinkin asioihin olisi hyvä vaikuttaa jo ennalta.

Taloudellisuuden näkökulmasta olisi hyvä seurata hallinto- ja tukipalvelukustannusten osuutta kaikista kustannuksista (C.5). Talouden tiukentuminen aiheuttaa sen että yhä suurempi osuus rahoituksesta täytyy kohdentaa varsinaisen palvelun tuottamiseen. Hallinnon ja tukipalvelun määrittelyssä on vastaavat ongelmat kuin henkilöstöresurssienkin kohdentamisessa. Erityisesti hallinnollisia tehtäviä voi olla useissa erilaisissa tehtäväkuvissa, joten kustannusten selvittäminen yksiselitteisesti voi olla hankalaa. Jos määrittely säilytetään aina samana ja rakenne säilyy samanlaisena, niin silloin kustannukset ovat vuosittain vertailukelpoisia. Kustannustarkastelussa olisi kuitenkin syytä huomioida jonkinlainen indeksitekiä, koska palkka- ja yleiskustannukset aina nousevat jonkin verran. Rakenteellisten kustannusten seuranta olisi kuitenkin erittäin tärkeää sellaisissa koulutuksissa ja palveluissa, joissa toimitaan kilpailluilla markkinoilla. Julkisissa palveluostoissa voi hinta monesti olla määräävä tekijä, joten kilpailussa pärjääminen edellyttää kevyitä rakenteita. Kustannusten seurannassa tarvittaisiin



mittareiden lisäksi myös toimintolaskentaa, jossa määritellään yksittäiseen koulutukseen liittyvät eri toiminnot ja niiden kustannukset (Määttä & Ojala 2005, 126).

Koulutusten vetovoimaisuutta (C.6) mitataan hakijamäärien suhteessa aloituspaikkoihin. Vetovoimaisuutta voidaan mitata ainoastaan nuorten yhteishakuun kautta haettavassa koulutuksessa. Vetovoimaisuudessa huomioidaan ensisijaisten hakijoiden määrä koulutusohjelmittain. Näistä voidaan sitten laskea koulutuksen järjestäjäkohtainen keskiarvo. Vetovoimaisuus ilmaistaan suhdelukuna, jossa yli yhden oleva luku tarkoittaa sitä että hakijoita on ollut enemmän kuin aloituspaikkoja. Muussa koulutuksessa, kuten aikuiskoulutuksessa, ei ole samanlaista aloituspaikkojen säätelyä ja hakeminen tapahtuu joustavammin, joten vastaavaa vetovoimaisuuslukua ei voida laskea. Aikuiskoulutuksen osalta voidaan koulutuskohtaisesti seurata hakeutumista ja koulutuksen kiinnostavuutta. Vetovoimaisuuteen voidaan vaikuttaa välillisesti laadukkaalla toiminnalla ja markkinoinnin kautta. Mittarille voi kuitenkin olla vaikea asettaa tavoitteita, vaan mittari on enemmänkin tunnuslukutyypinen vuosittain seurattava luku.

Yhtenä valtakunnallisena tavoitteena on uusien henkilöiden ja yritysten saaminen täydennys- ja henkilöstökoulutuksen piiriin. Uusia asiakkaita voidaan seurata esimerkiksi opiskelijahallinto- ja asiakasrekisterin kautta. Uusien asiakkaiden määrälle voitaisiin tietysti asettaa myös tavoitteita, mutta julkisen palvelun tehtävän näkökulmasta pitäisi samalla lailla palvella sekä uusia että vanhoja asiakkaita. Uusien asiakkaiden määrää olisi kuitenkin hyvä seurata ja raportoida tunnuslukutyypisesti. Uusia mittareita olisivat:

- *Keskeyttämisaste % (Negatiivinen keskeyttämisprosentti), 12*
  - *Koulutuskohtainen sekä yleinen mittari*
- *Keskeyttäneiden osuus 1.vuoden opiskelijoissa, %, 12*
  - *Koulutuskohtainen sekä yleinen mittari*
- *Koulutusten vetovoimaisuus yhteishaussa, 1. sijaiset hakija/aloituspaikat, 6 p*
  - *Koulutuskohtainen sekä yleinen mittari*
- *Uudet henkilöasiakkaat, lkm vuodessa, 6 p*
  - *Tunnusluku*
- *Uudet yritysasiakkaat, lkm vuodessa, 6 p*
  - *Tunnusluku*

Rakenteiden ja prosessien näkökulmasta saatiin määriteltyä viisi mahdollista mittaria ja kolme tunnuslukua. Suurinta osaa mittareista voidaan käyttää sekä yleisissä että toimintokohtaisissa tulokorteissa. Mittaristo painottui ulkoisiin mittareihin, joten mittaamisessa painottuu prosessien lopputulokset, ei niinkään itse prosessi. Useat mittarit sopisivat myös vaikuttavuus-näkökulman mittareiksi.

#### 7.2.4 Tavoitteiden arviointi työyhteisön ja henkilöstön näkökulmasta

Työyhteisön ja henkilöstön näkökulmassa tarkastellaan sitä miten varmistetaan yksilöiden ja työyhteisön uudistuminen sekä henkilöstön henkinen ja fyysinen työkyky. Resurssien vähenemisellä voi olla negatiivinen vaikutuksensa sekä henkilökuntaan että opiskelijoihin. Vaikka toimintaedellytykset säilyisivätkin hyvinä, niin muutokset vaikuttavat aina ihmisiin. Taulukossa 19 arvioidaan aiemmin tunnistettuja tuloksellisuuteen liittyviä tavoitteita sekä nykyisen käytössä olevan tulokortin tuloksellisuuteen liittyviä mittareita.

TAULUKKO 19. Tavoitteiden arviointi työyhteisön ja henkilöstön näkökulmasta.

<b>Mittarit/tavoitteet näkökulmittain</b> <i>Uudet mahdolliset mittarit esitetty kursivoituna</i>	<b>Strateginen tärkeys</b>  <i>Tärkeä 1 - 3 Erittäin tärkeä</i>	<b>Vaikutusmahdolli- suudet omalla toiminnalla</b>  <i>Välillinen 1 - 3 Hyvä vaikutusmahdol- lisuus</i>	<b>Hyödynnettävyys</b>  <i>Tuleva toiminta 1 - 3 Nykytilanne</i>	<b>YHT.</b>  max. 27
D.1. Työssäjaksaminen (esim. sairauspoissaolot)	3	2	2	12
	Kertoo tuottavuudesta	Voidaan vaikuttaa osittain omalla toiminnalla.	Voidaan vaikuttaa tulevan toiminnan osalta	
D.2. Työhyvinvointi	3	3	2	18
	Kertoo tuottavuudesta	Voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla.	Voidaan vaikuttaa tulevan toiminnan osalta	
D.3. Tilojen viihtyisyys ja toimivuus	2	2	2	8
	Kertoo välillisesti tuottavuudesta	Voidaan vaikuttaa osittain omalla toiminnalla.	Voidaan vaikuttaa tulevan toiminnan osalta	
D.4. Työpisteiden ergonomia	2	3	2	12
	Kertoo välillisesti tuottavuudesta	Voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla.	Voidaan vaikuttaa nykytilanteeseen	

(jatkuu)

D.5. Pedagoginen osaaminen	2	2	1	4
	Kertoo välillisesti vaikuttavuudesta	Voidaan vaikuttaa osittain omalla toiminnalla.	Voidaan vaikuttaa tulevan toiminnan osalta	
D.6. Ammatillisen osaamisen kehittäminen työelämäjaksojen tai täydennyskoulutuksen kautta	3	2	2	12
	Kertoo välillisesti vaikuttavuudesta ja tuottavuudesta	Voidaan vaikuttaa osittain omalla toiminnalla.	Voidaan vaikuttaa tulevan toiminnan osalta	

Arvioinnin perusteella parhaiten toiminnan tuloksellisuutta voitaisiin lisätä seuraavia tavoitteita seuraamalla ja edistämällä:

- Työhyvinvointi (D.2), 18 p
- Työssäjaksaminen (esim. sairauspoissaolot) (D.1), 12 p
- Työpisteiden ergonomia (D.4), 12 p
- Ammatillisen osaamisen kehittäminen työelämäjaksojen tai täydennyskoulutuksen kautta (D.6), 12 p

Hyvä työhyvinvointi (D.2) edistää sekä vaikuttavuutta että tuottavuutta. Työhyvinvointia mitataan osana henkilöstökyselyä, joka Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymässä tehdään TOB-työyhteisökysely-mallilla (Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä 2013, 22-23). TOB-työolobarometrissa on kuusi ulottuvuutta, joista kolme kuvaa johtajuutta ja kolme työhyvinvointia. Johtamisen osa-alueet ovat työn kehittävyys, esimiestyö sekä tiedonkulku ja vuorovaikutus. Työhyvinvointia kuvaavat ergonomia, optimaalinen kuormitus ja työkyky. Työolobarometrin tiedot kerätään työyksiköittäin. Vertailua voidaan tehdä myös muihin koulutuksen järjestäjiin, jotka käyttävät samaa TOB-mallia. Jokainen kuudesta osa-alueesta voi toimia mittarina. Johtaminen on yksi tärkeä tekijä työyhteisön tuottavuudessa, joten TOB-mittarin seuraaminen myös johtamisen osa-alueiden seuraaminen tulokortissa voisi olla tärkeää. Johtamiseen liittyvät mittarit voisivat kuulua myös rakenteiden ja prosessien näkökulmaan.

Samaan asiaan liittyy myös työssäjaksaminen (D.1), jonka heikentyminen voi näkyä lisääntyneinä sairauspoissaoloina. Sairauspoissaolojen seuranta on hyvä tehdä, mutta mittarina tuloksen käyttökelpoisuutta voivat heikentää yksittäiset pitkät sairauspoissaolot.

Sairauspoissaolojen seuranta liittyykin enemmän lähiesimiestyöhön. Tunnuslukuna voidaan seurata sairauspoissaoloja esimerkiksi suhteutettuna henkilöstömäärään.

Työyhteisöön kuuluvat henkilöstön lisäksi myös opiskelijat, joiden osalta myös voitaisiin seurata poissaoloja sekä ergonomiaan (D.4) liittyviä asioita. Poissaolojen seuranta olisi tärkeää erityisesti ammatillisissa perustutkinnoissa, joissa poissaolot pidentävät valmistumisaikaa ja heikentävät tuottavuutta.

Opettajien ammatillinen osaaminen (D.6) on tärkeä tekijä vaikuttavuuden kannalta. Opettajien ammatillista osaamista ja työelämäyhteyksiä kehitetään työelämäjaksojen ja täydennyskoulutuksen avulla. Seuranta kohdistuu kuitenkin käytettyyn aikaan, varsinaista osaamisen kehittymistä on vaikeampi mitata. Mahdollisia mittareita:

- *Työhyvinvointi TOB-mittarin mukaan: ergonomia (1-5), optimaalinen kuormitus(1-5) ja työkyky (1-5), 18 p*
  - *Yleinen ja työyksikkökohtainen mittari*
- *Johtaminen TOB-mittarin mukaan: työn kehittävyys (1-5), esimiestyö (1-5) sekä tiedonkulku ja vuorovaikutus (1-5), 18 p*
  - *Yleinen ja työyksikkökohtainen mittari*
- *Sairauspoissaolot/henkilö, 12 p*
  - *Yleinen ja työyksikkökohtainen tunnusluku*
- *Perustutkinto-opiskelijoiden poissaolot (pv/henkilö), 12 p*
  - *Yleinen ja tutkinto-kohtainen mittari*
- *Työpisteiden ergonomia (1-5), 12 p*
  - *Yleinen ja toimipiste/koulutuskohtainen mittari*
- *Opettajien työelämäjaksot (pv/henkilö), 12 p*
  - *Tunnusluku*

Seuraavaksi parhaiten arvioinnissa menestyivät:

- Tilojen viihtyisyys ja toimivuus (D.3), 8 p
- Pedagoginen osaaminen (D.5), 4 p

Viihtyisien ja toimivien tilojen (D.3) voisi olettaa lisäävän tuottavuutta, vaikka vaikutus onkin hyvin välillistä. Mittaamista voidaan tehdä henkilöstö- ja opiskelijakyselyjen kautta. Opettajien pedagogista osaamista (D.5) on mitattu opettajien muodollisen kelpoisuuden

kautta. Pätevien opettajien määrä on myös yksi osatekijä tulosrahoituksessa. Muodollisen pätevyyden yhteys tuottavuuteen tai vaikuttavuuteen jää välilliseksi. Mahdollisia mittareita:

- *Tilojen viihtyisyys ja toimivuus (1-5), 8 p*
  - *Yleinen ja toimipistekohtainen mittari*
- *Muodollisesti pätevien osuus opettajista, %, 4 p*
  - *Tunnusluku*

Työyhteisön ja henkilöstön näkökulmasta saatiin määriteltyä viisi mahdollista mittaria ja kolme tunnuslukua. Suurinta osaa mittareista voidaan käyttää sekä yleisissä että toimintokohtaisissa tulokorteissa. Näkökulmassa painottui sisäiseen toimintaan liittyvät mittarit.

### 7.3 Mittareiden valitseminen ja tulokortin tasapainottaminen

Tasapainotetussa onnistumistrategiassa julkisen organisaation onnistuminen perustuu enemmän kokonaisuonnistumisen laadulliseen ja määrälliseen arviointiin kuin pelkästään tulosmittariston määrittelyyn. Mittaamisen ongelmana voidaan pitää sitä että julkiselle organisaatiolle voi olla vaikea määritellä mittaristoa, joka kattaisi täydellisesti koko toiminnan kentän. Mittarit voivat olla epätäydellisiä ja ne voidaan myös kyseenalaistaa. Mittariston määrittelyssä onkin hyvä tunnistaa kuinka hyvin valitut mittarit kuvaavat strategista onnistumista ja mitä alueita jää mahdollisesti puuttumaan. (Määttä & Ojala 2005, 63.)

Tulokortin määrittelyssä ja mittareiden valinnassa on hyvä muistaa, että niitä voidaan myös myöhemmin muuttaa. Tulokortissa voi olla kuitenkin vain rajallinen määrä mittareita, joten tulokortin mittareita on syytä vaihdella erityisesti silloin kun toimintaympäristö tai organisaation strategia muuttuu. Erityisesti strategisten mittareiden tulisi vaihtua, kun tavoiteltu muutos on saatu aikaiseksi. Suorituskykyä mittaavat mittarit ovat luonteeltaan pysyvämpiä, jos organisaation perustehtävä säilyy samana.

Mittariston tasapainottamisessa on tärkeää löytää mittareiden välisiä kytkentöjä sekä tasapaino valittujen näkökulmien välille. Mittareiden tulisi kertoa missiossa tai strategiassa onnistumisesta yksiselitteisesti. Mittareille on määriteltävä tavoitetaso, joka kertoo onnistumisesta. Tavoitteet voidaan myös porrastaa käännepisteiden avulla, jossa määritellään huonoin hyväksyttävissä oleva tavoitetaso sekä realistinen tavoitetaso. Näin saadaan aikaiseksi kolmiportainen asteikko. Asteikot toimivat välitavoitteina tuloksille tai asettavat toisaalta myös hälytysrajan. Asteikot helpottavat myös tavoitteista ja tuloksista viestimistä. Jotta henkilöstö sitoutuisi tulokorttiin, niin mittareiden sekä niille asetettujen tavoitteiden tulisi olla selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. (Määttä & Ojala 2005, 64-66.)

Tuloksellisuuteen liittyville mittareille tehtiin vielä yksi arviointi, jossa tarkasteltiin mittareita seuraavista näkökulmista:

- **Mittari/tunnusluku:** Voidaanko mittariin vaikuttaa omalla toiminnalla vai onko mittari enemmänkin tunnuslukutyypistä jälkikäteen seurattava tieto. Mittareille tulee myös voida asettaa selkeä tavoite, kun taas tunnusluvulle ei voida tavoitetta asettaa.
- **Suorituskyky/strateginen:** Mittaako mittari sen hetkistä suorituskykyä vai antaako mittari suuntaa tulevan toiminnan suunnittelulle. Suorituskykyyn liittyviin mittareihin on voitava vaikuttaa nopeammin, kun taas strategisemmat mittarit edellyttävät toiminnan muuttamista pitemmällä aikavälillä.
- **Sisäinen/ulkoinen:** Kertooko mittari toiminnasta ulkoisille sidosryhmille, kuten rahoittajille ja luottamushallinnolle vai tuottaako se tietoa enemmän sisäiselle johtamiselle.
- **Mittarin taso:** Kerätäänkö mittarin tietoa yleisellä tasolla koko koulutusyhtymässä tai yksittäisistä toiminnoista kuten esimerkiksi koulutuksista tai kiinteistöistä.
- **Pisteet:** Mittarin aiemmassa arvioinnissa kertyneet pisteet, joissa arvioitiin mittarin Strategista tärkeyttä, vaikutusmahdollisuuksia omalla toiminnalla sekä tiedon hyödynnettävyyttä.

Tarkastelussa tehtiin osittain samoja asioita, kuin aikaisemmissa tarkasteluissa, joten tavoitteena oli tuottaa yhteenveto lopullisen mittariston rakentamista varten. Tarkastelu tehtiin näkökulmittain. Näkökulmista julkisella organisaatiolla tärkein on vaikuttavuus, jota muut näkökulmat tukevat. Eri näkökulmissa olevien mittareiden yhteys

vaikuttavuuteen on kyettävä tunnistamaan tulokorttia määriteltäessä. Taulukossa 20 on tarkasteltu yhteiskunnallisen ja asiakasvaikuttavuuden mittareita. (Määttä & Ojala 2005, 67.)

TAULUKKO 20. Vaikuttavuuteen liittyvien mittarien tarkastelu ja tasapainottaminen

	Mittari/ tunnus-luku	Suoritus- kyky/ strateginen	Sisäinen/ ulkoinen	Yleinen/toiminto- kohtainen mittari	Pisteet
<b>Yhteiskunnallinen vaikuttavuus</b>	(M/T)	(SK/ST)	(S/U)	(Y/T)	max. 27 p
Suoritetut tutkinnot täydennyskoulutuksessa	T	SK	U	Y,T	27
Nuorten aikuisten osaamisohjelman kautta tutkinnon suorittaneet	T	ST	U	Y	18
Työttömien työnhakijoiden osuus ammatilliseen perustutkintoon valmistuneista (%)	M	SK	U	Y,T	18
Ammatillisen perustutkinnon suorittamisaika (kesto, vuotta)	M	SK	S	Y,T	18
Työvoimakoulutuksen vaikuttavuus (töissä 3kk:n kuluttua, %)	M	SK	U	Y,T	12
Tulosrahoituksen vaikuttavuusmittari	T	SK	U	Y	6
Jäsenkunnista tulevien opiskelijoiden osuus nuorten koulutuksessa (%)	T	ST	U	Y	6
Valmistuneiden sijoittuminen työelämään (amm. lisäkoulutus), %	T	ST	U	Y	2
<b>Asiakasvaikuttavuus</b>					
Asiakastytyväisyys koulutukseen ja palveluihin (1-5)	M	SK	U	Y,T	27
Opintonsa aloittaneiden tyytyväisyys opiskelupaikkaan nuorten koulutuksessa (1-5)	M	ST	S	T	27
Valmistuvan opiskelijan arvio koulutuksessa saamistaan valmiuksista työelämää ja jatko-opintoja varten (1-5)	M	SK	U	Y,T	18
Oma arvio ammatitaidon kehittymisestä opinnoissa (1-5)	M	ST	S	T	18
Tyytyväisyys oppimisympäristöihin (1-5)	M	ST	U	Y,T	12

Vaikuttavuuden näkökulmasta löytyi yhteensä 8 mittaria ja 5 tunnuslukua. Tulokorttiin olisi hyvä valita suorituskyvystä kertovia mittareita, jotka kertovat perustehtävästä onnistumisesta. Strategisemmat mittarit toimisivat esimerkiksi osana opiskelijakyselyitä ja niitä voitaisiin käyttää apuna toiminnan kehittämisessä. Tulokortissa ne voivat kuitenkin jäädä hieman irrallisiksi, koska niihin vaikuttaminen tapahtuu pitemmällä ajanjaksolla.

Vaikuttavuuteen liittyvät mittarit ovat pääosin ulkoisia. Niitä olisi hyvä tarkastella sekä yleisellä tasolla että toimintokohtaisesti, kuten koulutuksittain. Toimintokohtaisesti tarkasteltuna mittarit ovat enemmänkin sisäiseen toimintaan liittyviä. Taulukossa 21 on esitetty tuloskorttiin sopivat vaikuttavuuteen liittyvät mittarit.

TAULUKKO 21. Lopulliset tuloskortin vaikuttavuus-mittarit.

	Suorituskyky/ strateginen (SK/ST)	Sisäinen/ ulkoinen (S/U)	Yleinen/toiminto- kohtainen mittari (Y/T)
<b>Yhteiskunnallinen vaikuttavuus</b>			
<i>Työttömien työnhakijoiden osuus ammatilliseen perustutkintoon valmistuneista (%)</i>	<i>SK</i>	<i>U</i>	<i>Y,T</i>
<i>Ammatillisen perustutkinnon suorittamisaika (kesto, vuotta)</i>	<i>SK</i>	<i>S</i>	<i>Y,T</i>
<i>Työvoimakoulutuksen vaikuttavuus (töissä 3kk:n kuluttua, %)</i>	<i>SK</i>	<i>U</i>	<i>Y,T</i>
<b>Asiakasvaikuttavuus</b>			
<i>Asiakastytytyväisyys koulutukseen ja palveluihin (1-5)</i>	<i>SK</i>	<i>U</i>	<i>Y,T</i>
<i>Valmistuvan opiskelijan arvio koulutuksessa saamistaan valmiuksista työelämää ja jatko-opintoja varten (1-5)</i>	<i>SK</i>	<i>U</i>	<i>Y,T</i>

Mittarit vastaavat hyvin vaikuttavuuteen liittyviin valtakunnallisiin tavoitteisiin, joita ovat mm. läpäisyn tehostaminen sekä työllistyminen koulutuksen suorittamisen jälkeen.

Osana raportointia olisi seurattava myös tunnuslukuja:

- *Tulosrahoituksen vaikuttavuusmittari*
- *Suoritettujen tutkintojen määrät*
- *Jäsenkunnista tulevien opiskelijoiden osuus nuorten koulutuksessa*

Resurssien ja talouden näkökulman merkitys korostuu ammatilliseen koulutukseen kohdistuneiden säästötoimenpiteiden takia. Rahoituksen väheneminen edellyttää rakenteellisten kustannusten vähentämistä, jotta palvelutuotantoon jää resursseja. Taulukossa 22 on tarkasteltu talouteen ja resursseihin liittyviä mittareita.



TAULUKKO 22. Talouteen ja resursseihin liittyvien mittarien tarkastelu ja tasapainottaminen.

	Mittari/ tunnus-luku	Suoritus- kyky/ strateginen	Sisäinen/ ulkoinen	Yleinen/toiminto- kohtainen mittari	Pisteet
<b>Resurssit ja talous</b>	(M/T)	(SK/ST)	(S/U)	(Y/T)	max. 27 p
Tilikauden tulos	M	SK	U	Y	18
Vuosikate	M	SK	U	Y	18
Toimintatuotot/kulut, %	M	SK	S	Y	18
Vuosikate/henkilötyövuosi, €	M	SK	S	Y,T	18
Tulos /henkilötyövuosi	M	SK	S	Y,T	18
Tilojen käyttöaste, %	T/M	SK	S	Y,T	18
Tilojen täyttöaste, %	T/M	SK	S	Y,T	18
Kerrosneliöt/vuosiopiskelijat	M	ST	S	Y	18
Kustannukset/tutkinto	M	ST	S	T	12
Järjestämisluvan käyttöaste, %	T	SK	U	Y	12
Tilakustannukset/kerrosneliö, €/m <sup>2</sup>	M	ST	S	Y,T	6
Energiankulutus	M	SK	S	Y, T	4
Investointien tulorahoitus, %	T	ST	U	Y	6
Pääomamenojen tulorahoitus	T	ST	U	Y	6

Resurssien ja talouden näkökulmasta löytyi yhteensä 11 mittaria ja kolme tunnuslukua. Tilinpäätöksessä on esitettävä tietyt pakolliset mittarit ja tunnusluvut, mutta tulokortin käyttötarkoitus on vaikuttaa toimintaan, ei niinkään kattaa kaikkia raportointitarpeita. Yleisellä tasolla olevat talousmittarit eivät juuri vaikuta toimintaan, vaan ne ovat seurausta taloudellisesta toiminnasta. Talousmittareiden osalta olisikin syytä tehdä tarkastelua toimintakohtaisesti, jotta toimintaan vaikuttaminen onnistuisi. Osa mittareista on strategisempia ja niiden käyttöä olisikin mietittävä osana laajempaa talousraportointia. Osa mittareista on sellaisia, että niillä ei ole suoranaista yhteyttä vaikuttavuuteen. Esimerkiksi energiankulutus on tällainen mittarit. Taulukossa 23 on esitetty tulokorttiin sopivat talouteen ja resursseihin liittyvät mittarit.

TAULUKKO 23. Lopulliset tulokortin resurssit ja talous-mittarit.

	Suorituskyky/ strateginen (SK/ST)	Sisäinen/ ulkoinen (S/U)	Yleinen/toiminto- kohtainen mittari (Y/T)
<b>Resurssit ja talous</b>			
<i>Vuosikate/henkilötyövuosi, €</i>	<i>SK</i>	<i>S</i>	<i>Y,T</i>
<i>Tulos /henkilötyövuosi, €</i>	<i>SK</i>	<i>S</i>	<i>Y,T</i>
<i>Kustannukset/tutkinto</i>	<i>ST</i>	<i>S</i>	<i>T</i>
<i>Tilojen käyttöaste, %</i>	<i>SK</i>	<i>S</i>	<i>Y,T</i>
<i>Tilojen täyttöaste, %</i>	<i>SK</i>	<i>S</i>	<i>Y,T</i>

Mittareiden kautta voidaan seurata taloudellisuutta sekä resurssien käyttöä. Toiminnan vuosikatetta on tärkeä seurata, jotta nähdään toimintojen edellytys investoida. Tulosta on tärkeä seurata, jotta nähdään se miten investoinnit ovat tasapainossa suhteessa toimintaan. Tutkintokohtaiset kustannukset kertovat tuottavuudesta ja mittari konkretisoi opintojen keskeyttämisten vaikutusta euromääräisesti. Tilojen käyttö- ja täyttöaste voitaisiin myös yhdistää yhdeksi mittariksi. Mittarin tieto voi olla hieman tulkinnanvaraista ja edellyttäisikin tilakohtaisten tavoitteiden tarkkaa määrittelyä.

Osana talousraportointia tulisi lisäksi seurata seuraavia tunnuslukuja:

- *Tilikauden tulos*
- *Vuosikate*
- *Toimintatuotot/toimintakulut, %*
- *Vuosikate/Poistot, %*
- *Toiminnan ja investointien rahavirran kertymä viideltä vuodelta*
- *Investointien tulorahoitus, %*
- *Lainanhoitokate*
- *Kassan riittävyys, pv*
- *Omavaraisuusaste, %*
- *Suhteellinen velkaantuneisuus, %*
- *Kertynyt yli-/alijäämä, 1000 €*
- *Lainakanta 31.12, 1000 €*
- *Lainasaamiset, 1000 €*
- *Järjestämisluvan käyttöaste, %*

Suurin osa tunnusluvuista on pakollisia kuntayhtymän tilinpäätöksessä. Osa on taas yleisesti käytettäviä kuntatalouden tunnuslukuja, joita esimerkiksi Tilastokeskus sekä Ammattiosaamisen kehittämissyhdystys AMKE ry keräävät.

Prosessien ja rakenteiden näkökulmassa tarkastellaan organisaation suorituskyykyä suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin. Taulukossa 24 on tarkasteltu rakenteiden ja prosessien mittareita.

TAULUKKO 24. Rakenteisiin ja prosesseihin liittyvien mittareiden tarkastelu ja tasapainottaminen.

	Mittari/ tunnus-luku	Suoritus- kyky/ strateginen	Sisäinen/ ulkoinen	Yleinen/toiminto- kohtainen mittari	Pisteet
<b>Prosessit ja rakenteet</b>	(M/T)	(SK/ST)	(S/U)	(Y/T)	max. 27 p
Tutkintojen läpäisyaste ammatillisissa perustutkinnoissa, %	M	SK	U	Y, T	18
Tutkintojen läpäisyaste HOJKS-opiskelijoilla, %	M	SK	U	Y, T	18
Asiakastytyväisyys koulutuksen toteutustapaan ja koulutuksen yksilöllistämiseen (1-5)	M	SK	S	Y, T	18
Keskeyttämisaste % (Negatiivinen keskeyttämisprosentti)	M	SK	U	Y, T	12
Keskeyttäneiden osuus 1.vuoden opiskelijoissa, %	M	ST	S	Y	12
Koulutusten vetovoimaisuus yhteishaussa (1. sijaiset hakija/aloituspaikat)	T	ST	U	T	6
Uudet henkilöasiakkaat, lkm vuodessa	T	ST	S	Y	6
Uudet yritysasiakkaat, lkm vuodessa	T	ST	S	Y	6

Kaikkiaan mittareita on 5 ja tunnuslukuja 3. Mukana on sekä sisäisiä että ulkoisia mittareita. Rakenteiden ja prosessien osalta sisäisiä mittareita voisi pitää tärkeämpinä, mutta ulkoisetkin mittarit toimivat hyvin sisäistä toimintaa kehittävinä, kun niitä tarkastellaan toimintokohtaisesti. Mittarit kertovat tuloksellisuuteen liittyvistä tavoitteista, joita ovat tutkintojen suorittaminen sekä toisaalta koulutuksen keskeyttäminen. Mittarit sopisivat hyvin myös vaikuttavuuden mittareiksi. Prosessit ja rakenteet näkökulmassa mittareiden määrä jää melko vähäiseksi. Koulutusten vetovoimaisuus on tunnuslukutyypinen mittari, koska siihen ei voida vaikuttaa kuin välillisesti. Koulutuksen vetovoimaisuudesta kertova mittari on kuitenkin erittäin tärkeä, joten se kannattaisi

kuitenkin valita tulokorttiin. Taulukossa 25 on esitetty tulokorttiin sopivat rakenteisiin ja prosesseihin liittyvät mittarit.

TAULUKKO 25. Lopulliset tulokortin rakenteet ja prosessit-mittarit.

Prosessit ja rakenteet	Suorituskyky/ strateginen (SK/ST)	Sisäinen/ ulkoinen (S/U)	Yleinen/toiminto- kohtainen mittari (Y/T)
<i>Tutkintojen läpäisyaste ammatillisissa perustutkinnoissa, %</i>	SK	U	Y, T
<i>Tutkintojen läpäisyaste HOJKS-opiskelijoilla, %</i>	SK	U	Y, T
<i>Asiakastyytyväisyys koulutuksen toteutustapaan ja koulutuksen yksilöllistämiseen (1-5)</i>	SK	S	Y, T
<i>Keskeyttämisaste % (Negatiivinen keskeyttämisprosentti)</i>	SK	U	Y, T
<i>Keskeyttäneiden osuus 1.vuoden opiskelijoissa, %</i>	ST	S	Y
<i>Koulutusten vetovoimaisuus yhteishaussa (1. sijaiset hakija/aloituspaiikat)</i>	ST	U	T

Tunnuslukujen ”Uudet henkilöasiakkaat, lkm vuodessa” ja ” Uudet yritysasiakkaat, lkm vuodessa” voisivat olla tulevaisuudessa mukana opiskelijaraportoinnissa, edellyttäen että tiedot ovat kerättävissä kohtuullisen helposti käytössä olevista tietojärjestelmistä.

Työyhteisön ja henkilöstön näkökulma on ollut sekä tavoitteiden että nykyisen arvioinnissa se näkökulma, jossa on ollut vaikeinta löytää suoraan tuloksellisuuteen liittyviä mittareita. Henkilöstön työhyvinvointi ja työmotivaatio ovat kuitenkin avainasemassa, jotta toiminta olisi tuloksellista. Osa työyhteisöä ovat myös opiskelijat, joiden motivaatio ja hyvinvointi vaikuttaa yhtäläillä tuloksellisuuteen. Taulukossa 26 on tarkasteltu työyhteisöön ja henkilöstöön liittyviä mittareita.

TAULUKKO 26. Työyhteisöön ja henkilöstöön liittyvien mittarien tarkastelu ja tasapainottaminen.

	Mittari/ tunnus-luku	Suoritus- kyky/ strateginen	Sisäinen/ ulkoinen	Yleinen/toiminto- kohtainen mittari	Pisteet
<b>Työyhteisö ja henkilöstö</b>	(M/T)	(SK/ST)	(S/U)	(Y/T)	max. 27 p
Työhyvinvointi TOB-mittarin mukaan: ergonomia (1-5), optimaalinen kuormitus (1-5) ja työkyky (1-5)	M	ST	S	Y, T	18
Johtaminen TOB-mittarin mukaan: työn kehittävyys (1-5), esimiestyö (1-5) sekä tiedonkulku ja vuorovaikutus (1-5)	M	ST	S	Y, T	18
Sairaspoissaolot/henkilö	T	SK	S	Y, T	12
Perustutkinto-opiskelijoiden poissaolot (pv/henkilö)	M	SK	S	Y, T	12
Työpisteiden ergonomia (1-5)	M	ST	S	Y, T	12
Opettajien työelämäjaksot (pv/henkilö)	T	SK	S	Y	12
Tilojen viihtyisyys ja toimivuus (1-5)	M	ST	S	Y, T	8
Muodollisesti pätevien osuus opettajista, %	T	ST	U	Y	4

Mittareita oli yhteensä 5 kpl ja tunnuslukuja 3 kpl. Työyhteisön ja henkilöstön näkökulmassa korostuivat enemmänkin strategiset pitkän aikavälin mittarit ja tunnusluvut. Strategiset mittarit ovat luonteeltaan arvioivia ja niiden tulokset eivät liity mihinkään tiettyyn hetkeen tai tuotteeseen. Keskeisellä sijalla on henkilöstökyselyn kautta teetettävä TOB-mittari, jossa henkilöstö arvioi edellistä vuotta kokonaisuutena.

Suorituskykyä mittaavat mittarit liittyivät poissaolojen mittaamiseen, jotka ovat tunnuslukutyyppejä työ- ja opiskeluympäristön hyvinvoinnista kertovia mittareita. Mittareiden analysoinnissa tulee olla tarkkana, koska poissaolojen perusteella ei voida suoraan olettaa että työhyvinvoinnissa olisi ongelmia. Työyhteisön ja henkilöstön näkökulmassa suurin osa mittareista oli sisäisiä. Taulukossa 27 on esitetty tuloskorttiin sopivat työyhteisöön ja henkilöstöön liittyvät mittarit.

TAULUKKO 27. Lopulliset tuloskortin työyhteisö ja henkilöstö-mittarit.

	Suorituskyky/ strateginen	Sisäinen/ ulkoinen	Yleinen/toiminto- kohtainen mittari
<b>Työyhteisö ja henkilöstö</b>	(SK/ST)	(S/U)	(Y/T)
<i>Työhyvinvointi TOB-mittarin mukaan: ergonomia (1-5), optimaalinen kuormitus(1-5) ja työkyky (1-5)</i>	<i>ST</i>	<i>S</i>	<i>Y, T</i>
<i>Johtaminen TOB-mittarin mukaan: työn kehittävyys (1-5), esimiestyö (1-5) sekä tiedonkulku ja vuorovaikutus (1-5)</i>	<i>ST</i>	<i>S</i>	<i>Y, T</i>
<i>Perustutkinto-opiskelijoiden poissaolot (pv/henkilö)</i>	<i>SK</i>	<i>S</i>	<i>Y, T</i>
<i>Tilojen viihtyisyys ja toimivuus (1-5)</i>	<i>ST</i>	<i>S</i>	<i>Y, T</i>

Lisäksi tunnuslukuina seurattaisiin:

- *Sairauspoissaolot/henkilö*
- *Muodollisesti pätevien osuus opettajista, %*

Opettajien pätevyys liittyy osaksi tulosrahoitusta, joten lukua on tärkeä seurata raportoinnissa.

## 8 Tutkimuksen tulokset ja päätelmät

Kaikkiaan tuloskorttiin kertyi 21 mittaria. Mittareissa on sekä suorituskkyä mittaavia (14 kpl) että strategisia mittareita (7 kpl). Suorituskkyä mittaavien mittareiden suurempi määrä on hyvä, koska mittaristoa lähdettiin määrittelemään perustehtävän kautta, eikä niinkään strategisen muutoksen johtamiseksi (Malmi. 2006. 73-75). Keskeisenä ajatuksena oli mittariston määrittelyminen niin, että perustehtävää voidaan toteuttaa kiristyvässä taloudellisessa tilanteessa. Määritellyn mittariston kautta voidaan seurata seuraavia onnistumisen kannalta tärkeitä asioita:

- Tuottavuuden ja investointikyvyn säilyminen kiristyvistä taloudesta huolimatta
- Tutkintojen suorittaminen ja työllistyminen sekä asiakastyytyväisyys
- Työhyvinvointi ja henkilöstön tyytyväisyys

Selkeitä syy- ja seuraussuhteita ei tuloskortin näkökulmien välille määritelty, mutta esimerkiksi tutkintojen suorittamiseen liittyviä asioita katsotaan mittaristossa useasta eri näkökulmasta. Vaikuttavuuden kannalta seurataan työllistymistä, tutkinnon suorittamisaikaa sekä työllistymistä. Resurssien näkökulmasta seurataan tutkintokohtaisia kustannuksia. Rakenteiden ja prosessien näkökulmasta seurataan läpäisy- ja keskeyttämisastetta. Työyhteisön ja henkilöstön näkökulmasta seurataan opiskelijoiden poissaoloja ja tilojen viihtyisyyttä. Ihannetilanteessa opiskelija suorittaa opinnot määräajassa, on tyytyväinen hankkimaansa osaamiseen ja työllistyy nopeasti. Tämä tukee myös hyvää taloudenpitoa, jolla turvataan viihtyisät opiskelutilat ja voidaan satsata henkilöstön osaamiseen ja työhyvinvointiin. Tässä suhteessa mittariston näkökulmien välille on löydettävissä perustehtävään liittyviä syy- ja seuraussuhteita.

Mittaristossa on sekä sisäisiä että ulkoisia mittareita. Osassa mittareita rajanveto näiden kahden välillä voi olla hieman vaikeaa. Mittareiden tarkastelussa on suuri merkitys sillä, että tarkastellaanko mittareita yleisellä, koko organisaation tasolla vai toimintokohtaisesti, kuten yksittäisen koulutuksen, kiinteistön tai palvelun tasolla. Yleisellä tasolla mittarit ovat enemmänkin ulkoisia ja toimintojen tasolla sisäisiä. Mittariston käyttöönottoa varten olisikin syytä vielä tehdä tarkempi määrittely siitä millä tasolla mittareiden tietoa kerätään. Osa mittariston tiedoista esitetään sekä yleisellä että toimintokohtaisella tasolla.

Tuloskortteja olisikin laadittava myös tuotekohtaisella tasolla, jotta niitä voitaisiin käyttää työtiimien sekä myös kehityskeskustelujen työvälineenä. Mittariston käyttöönotto vaatisi lisäksi vielä tarkennettujen mittariselosteiden laatimista, joissa määriteltäisiin mittareiden tiedonkeruu. Lisäksi johdon olisi määriteltävät mittareille tavoitetasot.

Tutkimuksen tavoitteena oli määritellä uusia mittareita koulutusyhtymän käyttöön, joiden avulla tuloksellisuutta voitaisiin nostaa ja seurata paremmin. Valtakunnallisissa ja koulutusyhtymässä tunnistetuista strategisista menestystekijöistä suurin osa liittyi nimenomaan toiminnan tuloksellisuuteen. Tutkimusongelmana oli: ”Minkälaisia mittareita yhtymän johto tarvitsee toimintojen ja prosessien tuloksellisuuden kehittämiseksi.”

Tutkimuksessa tuloksellisuus jaettiin vaikuttavuuteen (Effectiveness), tuottavuuteen (Efficiency) ja taloudellisuuteen (Economy). Tutkimuksen aikana löydettiin useita mittareita, joilla näitä asioita voidaan mitata. Mittareiden arvioinnin kautta pystyttiin myös muodostamaan tasapainotettu tuloskortti, jossa perustehtävässä onnistumista pystyttiin tarkastelemaan neljästä eri näkökulmasta. Samalla nykyisen tuloskortin näkökulmat uudistettiin paremmin julkiselle sektorille soveltuvaksi. Mittareiden määrittelyn yhteydessä perustelut haettiin teoria-aineistosta. Näin saatiin laadittua mittaristo, jonka jokaisella mittarilla on selkeä yhteys tuloksellisuuden osatekijöihin.

Voidaan sanoa että tutkimuksen hypoteesi osoitettiin siinä mielessä todeksi, että tuloksellisuutta edistäviä mittareita on mahdollista määritellä ja ne voidaan ryhmitellä tuloskortin muotoon. Kun vertaillaan uusia kehittämistehtävän kautta muodostettuja mittareita nykyisiin käytössä oleviin mittareihin, niin kehittämistehtävän kautta syntyi useita uusia mittareita ja vain harva nykyisistä mittareita päätyi uudistettuun tuloskorttiin. Nykyisen tuloskortin mittarit olivat enemmänkin toiminnan laatua mittaavia sekä tunnuslukutyyppejä strategisia mittareita. Erityisesti resurssit ja talous-näkökulmassa mittarit uudistuivat täysin. Yhtenä tärkeänä huomiona voidaan todeta, että nykyisen tuloskortin talouteen liittyvät mittarit eivät palvelleet juurikaan suorituskykyyn liittyvää mittaamista vaan jäivät liian yleisiksi ja toiminnasta jälkikäteen raportoiviksi. Taloudellisuuden näkökulmasta olisi tärkeää määritellä ja seurata toimintokohtaisia mittareita. Valtakunnallisesti käytettävät tunnusluvut ja mittarit toimivatkin vain koko



organisaation talouden tasapainoa tarkasteltaessa. Yksittäisten toimintojen taloudellisuudesta ei niiden kautta saada juurikaan mitään tietoa.

Toinen tärkeä huomio oli se, että työyhteisön ja henkilöstön näkökulmassa mittaristo jäi melko vaillinaiseksi. Työyhteisön ja henkilöstön näkökulmasta on vaikea löytää konkreettisia mittareita, silloin kun tavoitteena on mitata toiminnan tuloksellisuutta. Erityisesti osaamiseen liittyvä mittaaminen on vaikeaa sen moninaisuuden takia. Koska osaamisella on keskeinen merkitys onnistumiselle, niin tiedon luomisen prosesseja tulisi pystyä myös johtamaan ja kehittämään. Välillisesti nykyinen osaaminen välittyy toiminnan tulosten kautta. Haasteeksi voi kuitenkin tulla strategisempi osaamisen kehittäminen, jolla pärjätään myös tulevaisuudessa. Henkilöstön osaamista korostetaan monesti ammatillisen koulutuksen strategioissa, mutta sen syvempi määrittely ja muuttaminen tavoitteiksi voi olla vaikeaa tulokortin näkökulmasta. Osaamisen johtamisessa tulisikin käyttää muunlaisia johtamisen työvälineitä kuin tulokorttia.

Henkilöstön näkökulmasta ei saatu määriteltyä yhtään suorituskkyä mittaavaa mittaria. Henkilöstön osalta tulokortissa korostui vuosittaisen henkilöstökyselyn kautta muodostettava TOB-mittaristo, joka kertoo työhyvinvointiin liittyvistä asioista sekä johtamisesta. Kerran vuodessa henkilöstökyselynä toteutettavan mittarin subjektiivisuus voi aiheuttaa ongelmia, koska ammatillisen koulutuksen toimintaympäristön muutokset vaikuttavat eniten juuri henkilöstöön. Voisi olettaa että niukkenevat resurssit tulevat vaikuttamaan henkilöstöön ja aiheuttavat TOB-mittareissa laskua, kun niitä verrataan taloudellisesti parempiin vuosiin. Työyhteisön näkökulmasta olisikin tärkeää seurata myös opiskelijoiden hyvinvointia, koska tällä on välittömämpi yhteys tuloksellisuuteen.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole saada vastausta tutkimusongelmaan. Hypoteesit voivat olla joustavia ja tutkimuksen aikana ne täsmentyvät tai ne voidaan hylätä, jos tutkimus eteneekin odottamattomaan suuntaan. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2013:2.)

Tässä kehittämistehtävässä saatiin aikaiseksi uusia tuloksellisuutta mittaavia mittareita sekä analysoitiin nykyisiä mittareita. Erityisesti talouteen liittyvien mittareiden osalta onnistuttiin määrittelemään uusia tarkempia suorituskkyyn liittyviä mittareita. Tässä

suhteessa tutkimus eteni esitetyn hypoteesin mukaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen yhtenä tehtävänä on nostaa esille kysymyksiä jatkotutkimusta varten. Tutkimuksen kautta kehittämiskohteeksi nousi selvästi työyhteisöön ja henkilöstöön liittyvät suorituskkyä ja tuloksellisuutta mittaavat mittarit. Tulokortin mittariston jatkokehittämistä voitaisiin tehdä myös laatuun liittyvistä asioista, jotka nyt ohitettiin tässä tutkimuksessa. Mittaristoa voitaisiin täydentää esimerkiksi muutamilla laatuun liittyvillä mittareilla, joita oli jo nykyisessä mittaristossa käytetty. Kvantitatiivista jatkotutkimusta voitaisiin tehdä siitä miten uudistetun mittariston käyttöönotto lisäisi toiminnan tuloksellisuutta.

Mittaristo luotiin Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymän käyttöön, mutta koska mittaristo johdettiin pääosin valtakunnallisista strategisista tavoitteista sekä kaikkia ammatillisen koulutuksen järjestäjiä koskettavista toimintaympäristön muutoksista, niin tutkimuksen tulokset ovat käyttökelpoisia kaikille ammatillisen koulutuksen järjestäjille.

Tuloksellisuuteen liittyvät valtakunnalliset tavoitteet ovat melko suoraviivaisia ja niihin liittyy tietty tehokkuusajattelu. Julkisissa palveluissa kolmen E:n rinnalle on usein nostettu neljäs E eli Equity, oikeudenmukaisuus. Yleensä julkisten palveluiden osalta oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan ajallista sukupolvien välistä oikeudenmukaisuutta tai alueellista oikeudenmukaisuutta. (Kärki 2007, 68-69.)

Koulutuksessa oikeudenmukaisuuteen liittyviä tavoitteita ovat esimerkiksi nuorisotakuu sekä syrjäytymisen ehkäisy. Toiminnan tärkeys on tunnistettu, mutta sen edistämiseen ei ole luotu omia mitattavia tavoitteita, joita voitaisiin käyttää tasapainottamaan tuottavuuden tai taloudellisuuden mittareita. Ammatillisen koulutuksen toiminnan vaikuttavuutta arvioidaan lähinnä tutkintojen suorittamisen ja työllistymisen kautta. Lähtökohtaisesti koulutuksen järjestäjän toimintaa arvioidaan aina samanlaisesta kehyksestä, oli sitten opiskelijan lähtötilanne mikä tahansa. Erilaiset sosiaalisen hyvinvoinnin lisäämiseen liittyvät mittarit olisivat myös tärkeitä tuloksellisuuteen liittyvien mittareiden rinnalla.

## LÄHTEET

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2013. Julkinen talous. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.ek.fi/ek/fi/suhdanteet\\_ym/valtion\\_kuntien\\_talous/index.php](http://www.ek.fi/ek/fi/suhdanteet_ym/valtion_kuntien_talous/index.php). Luettu 5.3.2013.

Honkasalo, A. 2010. Hyvinvointipalveluiden tuottavuuden mittaaminen – Tapaustutkimuksina Tampere ja Vantaa. Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Kangasharju, A. 2008. Tuottavuus osana tuloksellisuutta. Kuntaliiton verkkojulkaisu Helsinki 2008. Pdf-dokumentti. Saatavissa: <http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/p081211113117W.pdf>. Luettu 7.3.2013.

Kangasharju A., Tyni T., Mikkola T., Mänttari T. & Valta M. 2010. Vaikuttavuuden huomioon ottava tuottavuus vanhuspalveluissa. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Helsinki.

Kaplan, S. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Kaplan, R.S. 2010. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf>.

Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä. 2013. Henkilöstöraportti 2012. Pdf-dokumentti. Saatavissa: <http://www.kpedu.fi/Kpedu.aspx?id=481&p1=3&p2=48>. Luettu 25.10.2013.

Kirjanpitolautakunnan kuntajaosto. 2009. Yleisohje ympäristöasioiden kirjaamisesta ja esittämisestä kunnan ja kuntayhtymän tilinpäätöksessä. Helsinki: Kuntatalon paino.

Kirjanpitolautakunnan kuntajaosto. 2013. Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimisesta. 3. painos. Helsinki: Kuntatalon paino.

Koulutusyhtymän mittareiden ja tunnuslukujen uudistaminen. 2013. Johtoryhmän kokouspöytäkirja 26.6.2013 § 123. Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä.

Kuntalaki 17.3.1995/365.

Kärki, L-M. 2007. Kunnan talouden tasapaino monitulkintaisena ongelmana. Lisensiaatintutkimus. Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos.

Laki ammatillisesta koulutuksesta 21.8.1998/630.

Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Helsinki. Gaudeamus.

Lumijärvi, I. & Ratilainen, K. 2004. Miten mitata henkilöstöä strategisena voimavarana? Tutkimus Tampereen kaupungin strategisen henkilöstömittariston kehittämistyöstä. Tampereen yliopisto.

Lähdesmäki, K. 2003. New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Julkaisusarja Acta Wasaensia No 113. Universitas Wasaensis.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Määttä, S. & Ojala, T. 2005. Tasapainoisen onnistumisen haaste – Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Hallinnon kehittämiskeskus, HAUS, Valtiovarainministeriö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ollikainen, V. 2007. Ammatillisen peruskoulutuksen kustannustehokkuus 2001-2003. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.

Opetushallitus. 2011. Tietoa valtionosuusjärjestelmästä. Www-sivusto. Saatavissa: [http://www.oph.fi/rahoitus/valtionosuudet/tietoa\\_jarjestelmasta](http://www.oph.fi/rahoitus/valtionosuudet/tietoa_jarjestelmasta). Luettu 7.3.2013.

Opetushallitus. 2012:1. Opetustoimen kustannusraportit vuodelta 2011. Opiskelijamäärä ja vos-pohjaan luettavan toiminnan bruttokustannukset toiminnoittain (euroa/opiskelija). Www-dokumentti. Saatavissa: <http://vos.uta.fi/rap/kust/v11/k02z6ad.html>. Luettu 3.3.2013.

Opetushallitus. 2012:2. Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitus. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.oph.fi/julkaisut/2012/opetus-\\_ja\\_kulttuuritoimen\\_rahoytus\\_2012](http://www.oph.fi/julkaisut/2012/opetus-_ja_kulttuuritoimen_rahoytus_2012). Luettu 7.3.2013.

Opetushallitus. 2013. Tulositittariseloste vuodelle 2013. Www-sivusto. Saatavissa: [http://www02.oph.fi/asiakkaat/rahoitus/tulosr13/tulosr\\_13.html](http://www02.oph.fi/asiakkaat/rahoitus/tulosr13/tulosr_13.html). Luettu 31.3.2013.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2012. Koulutus ja tutkimus vuosina 2011–2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:1.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2013. Ammatillinen koulutus. Www-sivusto. Saatavissa: [http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattillinen\\_koulutus/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattillinen_koulutus/?lang=fi). Luettu 1.4.2013.

Penttinen, J. 2012. Yhtymäjohtaja Liisa Sadeharjun haastattelu 25.10.2012. Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä.

Rannisto, P-H. 2005. Kunnan strateginen johtaminen – Tutkimus Seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Akateeminen väitöskirja. Yhdyskuntatieteidenlaitos, Tampereen yliopisto. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis 1072.

Suomen yrittäjät. 2012. PK-yritysbarometri 2012 kevät.

Talousarvioesitys 2014. 2013. Valtiovarainministeriö. Www-sivusto. Saatavissa: <http://budjetti.vm.fi/>. Luettu 25.10.2013.

Tilastokeskus. 2013. Julkisen talouden alijäämä 1,9 prosenttia ja velka 53,0 prosenttia suhteessa BKT:hen vuonna 2012. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.stat.fi/til/jali/2012/jali\\_2012\\_2013-03-01\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/jali/2012/jali_2012_2013-03-01_tie_001_fi.html). Luettu 3.3.2013.

Tyni, T., Myllyntaus, O. & Suorto, A. 2012. Kustannuslaskentaopas kunnille ja kuntayhtymille. 2. painos. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Nuorten yhteiskuntatakuu 2012. TEM raportteja 8/2012.

Valtioneuvosto. 2011:1. Tiedote 363/2011. Valtioneuvoston viestintäyksikkö. Www-sivusto. Saatavissa:  
<http://valtioneuvosto.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedote/fi.jsp?oid=347306>. Luettu 3.3.2013.

Valtioneuvosto. 2011:2. Hallitusohjelman strateginen toimeenpanosuunnitelma. Valtioneuvoston periaatepäätös 5.10.2011.

Valtiontalouden tarkastusvirasto. 2011. Valtion tuottavuusohjelma on vauhdittanut hallinnon kehittämistä. Www-dokumentti. Saatavissa:  
[https://www.vtv.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2011/valtion\\_tuottavuusohjelma\\_on\\_vauhdittanut\\_hallinnon\\_kehittamista.3444.news](https://www.vtv.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2011/valtion_tuottavuusohjelma_on_vauhdittanut_hallinnon_kehittamista.3444.news). Luettu 3.3.2013.

Valtiovarainministeriö. 2012. Tuloksellisuuden käsitteistö valtion vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa. PDF-dokumentti. Saatavissa:  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/20120224Tuloks/naime.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20120224Tuloks/naime.jsp). Luettu 3.3.2013.

Valtiovarainministeriö. 2013. Ydintoimintoanalyysin yhteenveto. Julkaisussa Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma VM099:03/2011.

Valtuustokauden arviointi. 2012. Koulutusyhtymän hallituksen pöytäkirja 31.10.2012 § 128. Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä.

Virtuaaliammattikorkeakoulu. 2013:1. Tutkimuksen strategiset valinnat. Www-sivusto. Saatavissa:  
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464114103/1194104875161/1194105271462.html>. Luettu 11.10.2013.

Virtuaaliammattikorkeakoulu. 2013:2. Hypoteesit tutkimushankkeen suuntaajina. Www-sivusto. Saatavissa:  
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193463919223/1193464280809/1194104245911.html>. Luettu 11.10.2013.