

Mervi Valkonen

TULOSPOHJAINEN  
RAHOITUSMALLI  
Tulosohjaus ammattikorkeakoulussa

Opinnäytetyö  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma


Toukokuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <b>MAMK</b> University of Applied Sciences		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  14.5.2014
<b>Tekijä(t)</b>  Mervi Valkonen	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b>  Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
<b>Nimeke</b>  Tulospohjainen rahoitusmalli - Tulosohejaus ammattikorkeakoulussa		
<b>Tiivistelmä</b> <p>Ammattikorkeakoulujen rahoitusta on muutettu niin, että rahoituksessa otetaan huomioon ammattikorkeakoulujen koko toiminta. Uudessa rahoitusmallissa korostetaan ammattikorkeakoulujen toiminnan tehokkuutta, laatua ja vaikuttavuutta. Uusi malli otettiin käyttöön vuoden 2014 alussa.</p> <p>Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on luoda rahoituslaskentamalli Mikkelin ammattikorkeakoulun johdon käyttöön. Rahoituslaskentamallin tavoitteena on toimia yhtenä työkaluna johdettaessa Mikkelin ammattikorkeakoulua hyvään tulokseen. Kehittämistehtävänä laaditun rahoituslaskentamallin käyttöönoton jälkeen Mikkelin ammattikorkeakoulun koulutusjohtajat laativat rahoituslaskentamalliin uuden rahoituslain keskeisimmistä indikaattoreista tulostenusteet omille laitoksilleen vuosille 2014–2016. Opinnäytetyö on tehty Mikkelin ammattikorkeakoulun toimeksiantona.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu tapaustutkimuksena. Rahoituslaskentamallin indikaattoriluvut kerättiin tilastoidusta aineistosta kesän 2013 aikana. Tutkimusaineiston kerääminen tapahtui kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Uuden amk-rahoituslain mukaan laadittiin laskentamalli, jonka avulla nähdään eri laitosten rahoitukseen vaikuttavan toiminnan tuloksellisuus. Rahoituslaskentamallin valmistuksen jälkeen koulutusjohtajat arvioivat johtamansa laitoksen tuloksien kehittymisen vuosille 2014–2016. Tutkimusaineisto koottiin kyselytutkimuksena käyttäen kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineisto kerättiin talven 2014 aikana. Laadittu rahoituslaskentamalli ja koulutusjohtajien antamat uuden rahoitusmallin mukaisten indikaattoreiden yksittäiset ennusteluvut eivät ole julkista tietoa.</p> <p>Rahoituslaskentamalli on otettu aktiiviseen käyttöön tulosjohtamisen työkaluksi. Johto tarkastelee laitosten kehittämistä rahoituslaskentamallin avulla. Koulutusjohtajista suurin osa otti rahoituslaskentamallin aktiiviseen käyttöön. Rahoituslaskentamallilla ja annetuilla ennusteluvuilla on pystytty arvioimaan Mikkelin ammattikorkeakoulun kehitystä tuleville vuosille.</p>		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b> Tulosjohtaminen, uusi amk-rahoitusmalli, ammattikorkeakoulu-uudistus, rahoituslaskentamalli, indikaattori, tuloksellisuus		
<b>Sivumäärä</b> 98 s. + liitteet 17 s.	<b>Kieli</b> Suomi	<b>URN</b> URN:NBN:fi:mamk-opinn2014B9875
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Ulla Keto	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>  Mikkelin Ammattikorkeakoulu Oy	

## DESCRIPTION

		<b>Date of the master's thesis</b>  14 May 2014
<b>Author(s)</b>  Mervi Valkonen	<b>Degree programme and option</b>  Entrepreneurship and Business Competence	
<b>Name of the master's thesis</b> Performance Based Funding - Performance Management in a University of Applied Sciences		
<b>Abstract</b> <p>The funding for Universities of Applied Sciences has changed so that the basis of assessment of funding and financial discrimination criteria take into account the entire activities of UAS in stressing the legal operational efficiency, quality and effectiveness. The new funding model was introduced at the beginning of 2014.</p> <p>The purpose of the master's thesis was to create a model for the financial accounting for the use of the management of Mikkeli University of Applied Sciences. The idea of the financial accounting was to be one of the instruments when directing Mikkeli University of Applied Sciences to good results. After developing the model for the financial accounting, the heads of departments of Mikkeli University of Applied Sciences made earnings forecasts based on the key indicators of the new financial law to their own departments for the period of 2014-2016. This thesis was assigned by Mikkeli University of Applied Sciences.</p> <p>Action research was chosen as a case study. The indicators of the model for the financial accounting were gathered up during the summer of 2013. The research data was collected by a quantitative research method. A model of computation that allows departments to see the effects of financial performance was drafted according to the new financial law. After the completion of the financial calculation model, the heads of departments evaluate the results of the development for the period 2014-2016. The data was collected using a questionnaire as quantitative and qualitative research methods. The data were collected during the winter 2014. The financial accounting model heads of departments and the individual indicators' forecasts given by are not public information.</p> <p>The financial accounting model has been taken into active use as a performance management tool. The management will review the departments with the financial calculation model. The majority took the financial accounting model into active use. The financial calculation model and the given forecast figures help to estimate the development Mikkeli University of Applied Sciences in the coming years.</p>		
<b>Subject headings, (keywords)</b> Performance management, new financial accounting model for universities of applied sciences, the reform of university of applied sciences, financial accounting model, indicator, profitability		
<b>Pages</b> 98 p. + app. 17 p.	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b> URN:NBN:fi:mamk-opinn2014B9875
<b>Remarks, notes on appendices</b>		
<b>Tutor</b>  Ulla Keto	<b>Master's thesis assigned by</b>  Mikkeli University of Applied Sciences Ltd.	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	2
2.1	Opinnäytetyön tavoite.....	2
2.2	Kehittämistehtävä .....	3
2.3	Tutkimusmenetelmät .....	4
2.3.1	Tapaustutkimus .....	4
2.3.2	Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusote.....	6
2.3.3	Tutkimusaineiston kerääminen .....	8
2.4	Opinnäytetyöprosessi.....	10
3	TULOSJOHTAMINEN JA TOIMINNANOHJAUS .....	12
3.1	Tulosjohtaminen .....	12
3.2	Toiminnanohjaus .....	13
3.3	Johtamisen vaiheita.....	15
3.3.1	Tavoitteiden asettaminen .....	15
3.3.2	Suoritusten ohjaus .....	17
3.3.3	Tulosten seuranta .....	18
3.3.4	Tulosten arviointi .....	19
3.3.5	Johtamisen osa-alueita .....	20
3.4	Tulosajattelu julkishallinnossa.....	22
4	AMMATTIKORKEAKOULUT KOULUTUSJÄRJESTELMÄSSÄ.....	24
4.1	Ammattikorkeakoulut osana suomalaista korkeakoulujärjestelmää.....	24
4.2	Ammattikorkeakoulujen ylläpito- ja rahoitusjärjestelmä .....	27
4.3	Ammattikorkeakoulujen hallinto ja ohjaus.....	29
4.4	Korkeakoululaitoksen tulevaisuuden tavoitteet .....	30
4.5	Ammattikorkeakoulujen rahoitus .....	31
5	AMMATTIKORKEAKOULU-UUDISTUS .....	33
5.1	Ennen ammattikorkeakoulu-uudistusta .....	33
5.2	Taustaa muutokselle .....	34
5.3	Yleistä uudistuksesta .....	36
5.3.1	Uusi amk-rahoitusmalli.....	36
5.3.2	Tuloksellisuus .....	38
5.3.3	Siirtymäaika .....	39

5.3.4	Rahoituksen määräytymisperusteet .....	40
5.4	Indikaattorit.....	43
5.4.1	Koulutuksen indikaattorit.....	43
5.4.2	Tutkimus- ja kehittämistoiminnan indikaattorit.....	46
6	RAHOITUKSEN TARKASTELUN JA ENNAKOINNIN TYÖKALU .....	48
6.1	Mikkelin Ammattikorkeakoulu .....	48
6.2	Vanha toimintamalli .....	50
6.3	Uuden toimintamallin kehittämistarve .....	51
6.4	Rahoituslaskentamalli.....	53
6.4.1	Tiedonkeruu .....	53
6.4.2	Rahoituslaskentamallin rakenne .....	54
6.4.3	Indikaattoritietojen syöttäminen rahoituslaskentamalliin.....	56
6.4.4	Vuosittaisten tilastotietojen keskiarvot rahoituslaskentamalliin.....	57
6.4.5	Käyttäjän saama rahoituslaskentamallin informaatio .....	59
6.4.6	Rahoituslaskentamallin tietojen analysointi .....	61
6.4.7	Johtopäätökset rahoituslaskentamallista .....	62
6.5	Rahoitusmalliin liittyviä havaintoja.....	63
7	TULOSENNUSTEET RAHOITUSLASKENTAMALLIIN.....	65
7.1	Tutkimusaineiston hankinta.....	65
7.2	Keskeiset indikaattoriennusteet, uusi amk-rahoitusmalli ja tulosohejaus .....	67
7.3	Koulutusjohtajien näkemykset rahoitusmallin vaikutuksista .....	68
7.3.1	Ennusteet uuden rahoitusmallin mukaisista keskeisistä indikaattoreista.....	69
7.3.2	Uusi amk-rahoitusmalli.....	77
7.3.3	Tulosohejaus .....	82
7.4	Johtopäätökset.....	83
8	POHDINTA .....	84
8.1	Tutkimustyön käytettävyys.....	85
8.2	Luotettavuuden arviointi.....	86
8.2.1	Tutkimuksen reliaabelius ja validius .....	87
8.2.2	Tutkimuksen luotettavuus kvantitatiivisessa tutkimuksessa.....	88
8.2.3	Tutkimuksen luotettavuus kvalitatiivisessa tutkimuksessa.....	90
8.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	91
9	LOPUKSI.....	92

LÄHTEET .....	94
---------------	----

## LIITTEET

- 1 Rahoituslaskentamalli
- 2 Kyselyn saate
- 3 Kysely

## 1 JOHDANTO

Ammattikorkeakoulut ovat parhaillaan merkittävässä muutoksessa. Uudistuksen myötä ammattikorkeakoulusta on tarkoitus tulla kansainvälinen, vastuullinen ja itsenäinen osaajien kouluttaja. Ammattikorkeakouluista halutaan alueellisen kilpailukyvyn rakentajia ja työelämän uudistajia. Ammattikorkeakouluilla on lisäksi tärkeä rooli innovaatioiden kehittäjänä. Ammattikorkeakoulujen rahoitusta ja hallintoa koskeva lainsäädäntö on uudistettu. Korkeakoulujen rahoituksen uudistuksen tarkoitus on tukea koulutuksen tavoitteita entistä rahoitusmallia paremmin. Koulutuksen läpäisyn parantaminen, opiskelijoiden nopeampi siirtyminen työelämään ja opetuksen ja tutkimuksen laatua halutaan kehittää. Tarkoitus on myös lisätä kansainvälistymistä ja korkeakoulujen profiloitumista omille vahvuusaloilleen. Ammattikorkeakoulujen perusrahoituksen vastuu siirretään kunnilta kokonaan valtiolle ja ammattikorkeakouluista tehdään itsenäisiä oikeushenkilöitä. Kaikki ammattikorkeakoulut muuttuvat osakeyhtiömuotoisiksi.

Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitusta koskeva lainsäädäntöä on muutettu. Rahoituksessa otetaan huomioon ammattikorkeakoulujen koko toiminta. Mallissa korostetaan ammattikorkeakoulujen tehokkuutta, laatua ja vaikuttavuutta. Korkeakoulujen rahoitus tulee määräytymään pääsääntöisesti suoritettujen tutkintojen ja opintoprosessin tehokkuuden ja laadun sekä työllistymisen perusteella.

Opinnäytetyöni aihe on uudistuvan ammattikorkeakoulujen rahoitusmallin tuomat uudet haasteet ja mahdollisuudet toteuttaa laadukasta ammattikorkeakoulutusta. Mikkelin ammattikorkeakoulu (Mamk) on mitattavilla mittareilla menestynyt hyvin vertailussa muihin ammattikorkeakouluihin nähden. Jotta Mikkelin ammattikorkeakoulu olisi hyvä myös jatkossa, on uuden rahoitusmallin tuomiin muutoksiin varauduttava hyvissä ajoin ja sopeutettava toimintaa rahoitusmallin tuomien etujen mukaiseksi. Ammattikorkeakoulujen rahoitus muuttuu oleellisesti ja rahoituksen luonne tulee olemaan varsin erilainen edelliseen rahoitusmalliin verrattuna.

Tämän kehittämistyön tuloksena Mikkelin ammattikorkeakoulun johdon käyttöön on laadittu uuden rahoitusmallin indikaattoreihin pohjautuva rahoituslaskentamalli. Tämän mallin tuomien tuloksien mukaan ammattikorkeakoulun johto on lähtenyt kehittämään ammattikorkeakoulun toimintaa entistä kilpailukykyisemmäksi.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tämän luvun tarkoituksena on kertoa opinnäytetyön toteutuksesta. Ensin kerrotaan opinnäytetyön tavoite ja tämän jälkeen määritellään kehittämistehtävä ja tarkentavana tekijänä tutkimusongelma. Lisäksi kerrotaan opinnäytetyössä käytetyistä tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmistä sekä perustellaan käytettävien menetelmien soveltuvuus tähän opinnäytetyöhön. Lopuksi on kuvattu opinnäytetyöprosessin eteneminen ja siihen käytetty aika.

### 2.1 Opinnäytetyön tavoite

Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli uudistuu. Kehittämistyön tarkoituksena on tutkia miten vuoden 2014 alusta voimaan astunutta uutta rahoitusmallia hyödyntäen rahoitetaan ja jaetaan kannustavasti eteenpäin Mikkelin ammattikorkeakoulun koulutuksen laitoksille ja laitosten koulutusohjelmille. Tavoitteena on siis kehittää rahoituslaskentamalli ammattikorkeakoulun johdon päätöksenteon avuksi. Rahoituslaskentamallin tarkoitus on toimia työkaluna, jonka avulla johdon ja koulutusjohtajien on mahdollisuus huomioida eri seikkoja jaettavassa rahoituksessa ja sen avulla suunnitella toimintaa mahdollisimman kannattavaksi. Rahoituslaskentamallin apuna käytetään Excel-taulukkoa, jonka laadinta on keskeisiä konkreettisia opinnäytetyön tuloksia.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan ja laaditaan uuden rahoitusmallin mukainen rahoituslaskentamalli, jolla arvioidaan neljän edellisen vuoden toteutuneen toiminnan perusteella rahoituksen muotoutuminen koulutusohjelmittain. Laitosten koulutusjohtajat suunnittelevat johtamansa laitoksen toimintaa tuleville vuosille. Tutkimuksen toisessa vaiheessa koulutusjohtajat laativat ennusteet keskeisistä rahoituksen vaikuttavista indikaattoreista siirtymäkaudelle eli vuosille 2014–2016. Näiden tulosten perusteella Mikkelin ammattikorkeakoulun johto pystyy tarvittaessa ohjaamaan ja tukemaan koulutusjohtajia laitosten toiminnan kehittämisessä.

Tutkimuksen viitekehikseksi tarkastellaan teoriaa tulosjohtamisesta ja toiminnanohjauksesta. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli on muuttunut ratkaisevasti ja muutos näkyy suoraan ammattikorkeakoulujen toiminnan rahoittamisessa. Ammattikorkeakoulut ovat joutuneet sopeuttamaan toimintaansa ja tekemään strategisia päätöksiä



onnistuakseen kilpailussa. Muutos on tuonut mukanaan entistä kovemman kilpailun opiskelijoista. Ammattikorkeakoulujen tehtävänä tulee antaa työelämää ja yhteiskuntaa ja niiden kehittämistä palvelevaa korkeakouluopetusta. Ammattikorkeakoulujen halutaan tukevan yksilön ammatillista kasvua yhteisön jäsenenä. Ammattikorkeakoulut antavat opetusta ja samalla ne tukevat aluekehitystä ja työelämää sekä uudistavaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. Näiden lisäksi ammattikorkeakoulujen tulee edistää kansainvälistymistä, kansalaisaktiivisuutta ja elinikäistä oppimista.

## **2.2 Kehittämistehtävä**

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on laatia uuteen rahoitusmalliin liittyvä työkalu, jonka avulla Mikkelin ammattikorkeakoulun johto ja koulutusjohtajat voivat seurata rahoitukseen vaikuttavien indikaattoreiden toteutumista edellisinä vuosina ja suunnitella tämän työkalun avulla toimintaansa tuleville vuosille. Työkalu toteutetaan Excel-ohjelmaan laaditulla rahoituslaskentamallilla.

Laadittavan rahoituslaskentamallin avulla havainnollistetaan edellisen neljän vuoden ajalta uuden rahoitusmallin indikaattoreiden mukainen toteutunut toiminta. Tulosjohtamisen ajattelu esitellään rahoituslaskentamallin avulla laitosten koulutusjohtajille. Rahoituslaskentamallia hyödynnetään tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän seuraavassa vaiheessa siten, että koulutusjohtajat antavat ennusteet johtamiensa laitosten toiminnasta keskeisimpien indikaattoreiden osalta vuosille 2014–2016. Näin rahoituslaskentamallilla pystytään ennustamaan seuraavien vuosien indikaattorilukujen kehitystä.

Rahoituslaskentamallilla Mikkelin ammattikorkeakoulun johto pystyy seuraamaan kunkin laitoksen toteutunutta toimintaa ja näin pystytään ennustamaan tulevien vuosien rahoituksen kertyminen. Tämä on tärkeää, koska tuloksellisuuteen pohjautuva rahoitusmalli muuttaa rahoituksen jakautumista ammattikorkeakoulujen välillä. Ammattikorkeakoulu voi omaa tuloksellisuuttaan parantamalla mahdollisesti vaikuttaa merkittävästi saamaansa rahoituksen määrään. Tähän tosin vaikuttaa se, miten muut ammattikorkeakoulut ovat samaan aikaan parantaneet tuloksiaan, koska raha jaetaan siten, että verrataan ammattikorkeakoulun suhteellista tulosta kaikkien ammattikorkeakoulujen tulokseen yhteensä. Tällä kehittämistyöllä haetaan vastausta siihen, miten uuden rahoitusmallin myötä Mamk menestyy kilpailussa ja millä toiminnoilla se hyö-

tyy parhaiten ammattikorkeakouluille jaettavasta rahasta. Yhdeksi johtamisen työkaluksi on tavoitteena ottaa käyttöön rahoituslaskentamalli, jolla seurataan laitosten tulosten kehittymisen ja ennusteiden toteutumista.

Mikkelin ammattikorkeakoulun tavoitteena on olla yksi Suomen parhaista ja vetovoimaisimmista ammattikorkeakouluista. Laadukas opetus on yksi tärkeimmistä tavoitteista ja sitä kautta saadaan myös tyytyväisimmät opiskelijat. Henkilöstölle on tärkeää, että he voivat työskennellä ammattikorkeakoulussa, jonka opetusta arvostetaan ja työyhteisössä viihdytään. Tulevaisuutta ajatellen Mikkelin ammattikorkeakoulun hyvä tuloksellisuus vaikuttaa sekä opiskelijoiden että henkilöstön viihtyvyyteen.

## **2.3 Tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyön tutkimukselliseksi otteeksi muotoutui tapaustutkimus. Tavoitteena on saada toimeksiantajalle työkalu, jonka avulla toimintaa voidaan kehittää tuloksellisuusmallin mukaisesti. Tarkoituksena on saada juurrutettua laadukas tulosjohtaminen korkeakoulumaailmaan. Tässä luvussa kerrotaan tapaustutkimuksesta ja opinnäytetyössä käytetyistä tiedonhankintamenetelmistä.

### **2.3.1 Tapaustutkimus**

Tapaustutkimus eli case study on yksi yleisimmistä kvalitatiivisesta tiedonhankintastrategiasta. Tapaustutkimus voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, joka monilla tavoilla ja monipuolisesti hankittuja tietoja käyttäen tutkii esimerkiksi nykyistä tapahtumaa, joka ei ole yleensä yleistettävissä. Tapaustutkimus on usein askel toimintaan. Erot erilaisissa kvalitatiivisessa tiedonhankinnan strategioissa ilmenevät siitä, miten tieto kerätään ja mikä on tutkimuksen kohde. (Metsämuuronen 2000, 16–18.)

Tapaustutkimuksen eli case-tutkimuksen tarkoituksena on tutkia jokin tietty yksittäinen tapaus mahdollisimman tarkasti. Tapauksesta tehdään sitä koskevat johtopäätökset. Tämän jälkeen tapauksesta voidaan esittää mahdolliset toimenpidesuositukset. (Holopainen & Pulkkinen 2013, 21.)

Tutkimusstrategiana tapaustutkimus antaa yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tyy-

pillisenä piirteenä on, että valitaan yksittäinen tapaus, jota tutkitaan luonnollisessa tilanteessa. Tapaustutkimus on käsitteenä väljätkö. Sitä voidaan pitää pikemminkin tutkimuksellisenä näkökulmana, jota voidaan toteuttaa eri menetelmin ja erilaisia aineistoja yhdistellen. Aineistoa kerätään useita metodeja käyttämällä. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tyypillisimmän ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi yms. 2009, 134–135.)

Tapaustutkimus voi olla deskriptiivinen. Se on ilmiötä syvällisesti ja seikkaperäisesti kuvaava tutkimus. Tapaustutkimuksessa aineisto rajataan vain muutama tai ainoastaan yhteen tapaukseen eikä aineistoa yhdistellä monissa eri tapauksissa. Tapaus voi olla esimerkiksi organisaatiotason kertakokonaisuus. Toteava deskriptiivinen lähestymistapa pyrkii kokoamaan tietoa tutkimuskohteesta eli selittämään tai kuvailemaan sitä. Tieteellisen tutkimuksen yhteydessä siinä kootaan pelkkää faktaa ja toteavaa asiasisältöä. Kuvailevassa menetelmässä voidaan kvalitatiiviseen aineiston lisäksi kerätä numerotietoa. (Anttila 2006, 281–285.)

Tapaustutkimus sisältää useita tutkimusmenetelmiä. Tämän vuoksi on perusteltua sanoa, että tapaustutkimus ei ole metodi vaan se on tutkimusmenetelmä tai tutkimusstrategia, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia menetelmiä ja aineistoja. Empiirisissä tutkimuksissa käsitellään tapauksia, joissa kohteena on tapahtuman kulku taikka ilmiö. Tapaustutkimus on tarkka ja perusteellinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tarkastellaan pientä joukkoa tapauksia tai usein vain yhtä tiettyä tapausta. (Laine yms. 2007, 9.)

Tapaustutkimus eli case-tutkimus on empiirinen tutkimus, joka käyttää monipuolista ja monilla eri tavoilla hankittua tietoa, jolla analysoidaan tiettyä toimintaa määrättyssä ympäristössä. Tarkoituksena on tutkia tarkasti jotain tiettyä kohdetta esimerkiksi laitoksia tai yhteisöjä. Vaihtoehtoisena voi olla myös tietyn tapahtuman kulun tutkiminen. Tutkimuskohteena voi olla kohteiden ajankohtainen asema ja tilanne. Case-tutkimus on hyödyllinen, kun halutaan hyvää taustainformaatiota. Case-tutkimuksella saadaan yksityiskohtaista tietoa joistakin muissa yhteyksissä tilastollisesti esiin tulleista erikoiskysymyksistä. Tapaustutkimus on intensiivinen tutkimusmenetelmä joka kohdistuu ajankohtaisiin asioihin. Siinä on mahdollista suorittaa systemaattista observointia ja haastatteluita. Se kohdistuu enemmän selitykseen kuin tulkintaan. (Anttila 2006, 286–287.)

Mikkelin ammattikorkeakoulu on Suomen tuloksellisempia ammattikorkeakouluja ja sen johto on kiinnostunut ammattikorkeakoulun toiminnan ja vetovoimaisuuden kehittämisestä. Tämän opinnäytetyön kautta sain hienon mahdollisuuden tutustua korkeakoulujen rahoitusjärjestelmään ja parhaillaan käynnissä olevaan rakenteelliseen ammattikorkeakoulujen kehittämiseen. Tapaustutkimus valikoitui varsin luonnollisesti, yksilöllisen muutostilanteen vuoksi, kehittämistyön toteuttamisen keinoksi. Tavoitteena on, että opinnäytetyönprosessin aikana laaditulla rahoituslaskentamallilla tulee olemaan käyttöä myös tulevina vuosina.

### **2.3.2 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusote**

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimukset eroavat toisistaan, mutta ne täydentävät tarvittaessa toisiaan. Niitä on pyritty erottelemaan toisistaan korostamalla eroja tutkimuskäytänteissä ja periaatteellisissa kysymyksissä. Kvantitatiivinen tutkimustapa käsittelee numeroita ja kvalitatiivinen puolestaan merkityksiä. Ne eivät ole välttämättä vastakohtia toisilleen. Numerot ja merkitykset ovat toisistaan riippuvaisia. Numerot perustuvat merkityksiä sisältävään käsitteellistämiseen. Merkitystä sisältäviä käsitteellisiä ilmiöitä voidaan ilmaista numeroilla. Mittaaminen sisältää kaikilla tasoilla sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen puolen. (Hirsjärvi yms. 2009, 135–137.)

Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää pidetään toisiaan täydentävinä tutkimussuuntauksina, joita voidaan käyttää esimerkiksi rinnakkain. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen esikokeena tai päinvastoin. Tutkimusmenetelmät nähdään toisiaan täydentävinä tutkimuksen lähestymistapoina. (Hirsjärvi yms. 2009, 136–137.)

Triangulaatio on erilaisten aineistojen, teorioiden tai menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Yksittäisellä tutkimusmenetelmällä saattaa olla vaikeaa saada tutkimuskohteesta riittävän kattavaa kuvaa. Uskotaan, että jokin tietty tutkimusmenetelmä kuvaa kohdetta vain yhdestä näkökulmasta. Käytettäessä useampaa menetelmää saadaan lopputuloksesta luotettavampi. Menetelmätriangulaatiossa tutkimuskohdetta tutkitaan useilla eri tutkimus- ja aineistonhankintamenetelmillä. (Eskola & Suoranta 2003, 68–70.)

*Kvantitatiivinen tutkimusote*

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa havaintoaineisto soveltuu määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen. Tutkimuksessa määritellään perusjoukko, johon tulosten tulee päteä ja otetaan tästä perusjoukosta otos. Muodostetaan muuttujat taulukkomuotoon ja aineisto saatetaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Päätelmien teko perustuu havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin. (Hirsjärvi yms. 2009, 139–140.)

Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmän tietointressinä on saavuttaa numeraalista tietoa. Menetelmä soveltuu tutkimuksiin, joissa halutaan yleisesti kuvailla jotakin asiaa numeraalisesti. Kuvataan, missä määrin jokin asia vaikuttaa johonkin toiseen asiaan. Tutkimusmenetelmänä kvantitatiivinen menetelmä on mahdollinen, mikäli tutkimusaineisto on muutettavissa testattavaan ja mitattavaan muotoon. Tavoitteena on löytää säännönmukaisuutta, millä tavalla muuttujat liittyvät toisiinsa ja selittää, millä tavalla tutkimusyksiköt eroavat eri muuttujien suhteen. (Vilka 2005, 49–50.)

#### *Kvalitatiivinen tutkimusote*

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää, jossa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä lähinnä löytää tosiasioita, jossa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Tiedon hankinnassa voidaan käyttää apuna esimerkiksi lomakkeita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi yms. 2009, 161–164.)

Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tiedonintressinä on selittää ihmisen toimintaa päämäärien ymmärtämisen avulla. Tutkimuksen tavoitteena on paljastaa merkityksiä, joita ihmiset antavat tekemisilleen. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä toteutettava tutkimus on subjektiivista. Tutkimuksessa on tulkintaongelmia, jolloin toteutetun tutkimuksen tavoite ei ole samalla lailla objektiivinen kuin kvantitatiivisesti toteutettavalla tutkimuksella. (Vilka 2005, 50.)

Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta esimerkiksi yritystä. Tutkimuksessa rajoitutaan tyypillisesti pieneen määrään tapauksia, mutta ne pyritään

analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Tutkittavat valitaan harkintaa käyttäen ja tutkimuksella ei pyritä yleistykseen. Selvityksellä saadaan tarpeellista tietoa toiminnan pohjaksi. Kvalitatiivinen tutkimustapa sopii mainiosti esimerkiksi toiminnan kehittämiseen. Tutkimusaineisto kerätään vähemmän strukturoidusti kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Heikkilä 2002, 16–17.)

### *Opinnäytetyön tutkimusote*

Tässä opinnäytetyössä on käytetty toisiaan täydentämään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusta. Laadittu rahoituslaskentamalli on toteutettu kvantitatiivista tutkimustapaa käyttäen. Rahoituslaskentamallin sekä vuosien 2009–2012 kerätty tilastotieto että laaditut tuloseennusteet vuosilta 2014–2016 ovat kvantitatiivista tutkimusaineistoa. Toteutettu kysely sisälsi kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia kysymyksiä, mutta pääpaino oli kvalitatiivisella tiedonkeruulla. Kyselyssä oli runsaasti avoimia kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli saada vastaajilta sellaista tietoa, mitä ei kysymysten asetteluvaiheessa olisi tullut kenties mieleen kysyä. Avoimiin kysymyksiin vastaamalla voidaan nostaa esille aiheeseen liittyviä tärkeitä seikkoja, joita kyselyn laatija ei välttämättä ole huomionnut kyselyssä.

### **2.3.3 Tutkimusaineiston kerääminen**

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistona voi olla vaikka vain yksi tapaus. Toisaalta aineisto voi käsittää paljonkin esimerkiksi yksilöhaastatteluja. Koska tarkoituksena ei ole etsiä keskimääräisiä yhteyksiä eikä säännönmukaisuuksia, aineiston koko ei määrydy näihin perustuen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa kohdetta. Tutkija voi valita olemassa olevan ryhmän ja haastatella kaikki tämän ryhmän jäsenet. Aineiston koko määräytyy luonnollisesti sen mukaan, miten monta jäsentä tällaiseen ryhmään kuuluu. Aineistosta ei tehdä päätelmiä ajatellen yleistettävyyttä. (Hirsjärvi yms. 2009, 181–182.)

Tutkimuksessa kiinnitetään huomio johonkin tiettyyn kohteeseen eli perusjoukkoon. Tutkimuksen alussa on tehtävä päätös, tehdäänkö tutkimus kokonaistutkimuksena, jossa perusjoukon jokainen otantayksikkö otetaan tarkasteltavaksi. Toinen vaihtoehto on tarkastella vain osaa perusjoukosta eli tehdä otantatutkimus. Kokonaistutkimus on järkevää tehdä, jos perusjoukko on pieni. (Holopainen & Pulkkinen 2013, 29–30.)

Tutkimusmenetelmän valinta tehdään, kun tutkimustehtävä on selvillä ja tutkimusstrategia on valittu. Metodina voi käyttää esimerkiksi kyselylomakkeisiin perustuvaa menetelmää. Tutkimusmenetelmää valitessa huomioon on otettava käytettävissä oleva aika. (Hirsjärvi yms. 2009, 185.)

Eräs tapa kerätä tietoa on tehdä kysely. Sen heikkoutena voi olla, että vastaajat eivät suhtaudu tutkimukseen vakavasti tai ei voida tietää, että ovatko annetut vastausvaihtoehdot vastaajien näkökulmasta onnistuneita. Kysely voidaan tehdä kätevästi esimerkiksi elektronisesti verkkoja hyödyntäen. Mikäli lomake toimitetaan jollekin erityisryhmälle ja mikäli kyselyn aihe on vastaajien kannalta tärkeä, voidaan odottaa keskimääräistä korkeampaa vastausprosenttia. Useimmiten tutkija joutuu muistuttamaan vastaamatta jättäneitä. Lomakkeissa voidaan pyytää arviointeja tai perusteluita toiminnolle. Tutkimuksen aihe on tärkein vastaamiseen vaikuttava tekijä, mutta lomakkeen laadinnalla ja kysymysten tarkalla suunnittelulla voidaan tehostaa tutkimuksen onnistumista. (Hirsjärvi yms. 2009, 193–198.)

Avoimet kysymykset antavat vastaajille mahdollisuuden sanoa, mitä hänellä todellisuudessa on mielessään, kun monivalintatyyppiset kysymykset kahlitsevat vastaajat valmiiksi mietittyihin vaihtoehtoihin. Avoimet kysymykset tosin saattavat tuottaa aineistoa, joka sisällöltään ei ole tarkoituksen mukaista ja kyseenalaistaa luotettavuudellaan. Avoimia vastauksia on myös työläs käsitellä. Lomakkeen toimivuus ja tarkoituksenmukaisuus on kokeiltava etukäteen ennen kuin se lähetetään vastaajille. Kyselyn saatteeksi on laadittava lähetekirje, jossa kerrotaan kyselyn tärkeydestä ja sen merkityksestä vastaajalle ja rohkaistaan häntä vastaamaan. Saatekirjeessä on myös ilmoitettava se, mihin mennessä vastaukset on annettava. (Hirsjärvi yms. 2009, 201–204.)

Opinnäytetyössä on käytetty aineistonkeruumenetelmänä kyselyä, jossa oli tulosten ja monivalintakysymysten lisäksi myös laadittu suhteellisen paljon avoimia kysymyksiä. Avointen kysymysten tarkoituksena oli saada vastaajia kertomaan keskeiset selitykset antamilleen tulosten tekijöille ja tarvittaessa he pystyivät kommentoimaan monivalintakysymyksiä aiheita laajemmin. Avointen kysymysten tekeminen on aina vähän riski. Tässä tapauksessa luetettiin vastaajien aktiivisuuteen, että he vastaavat myös avoimiin kysymyksiin.

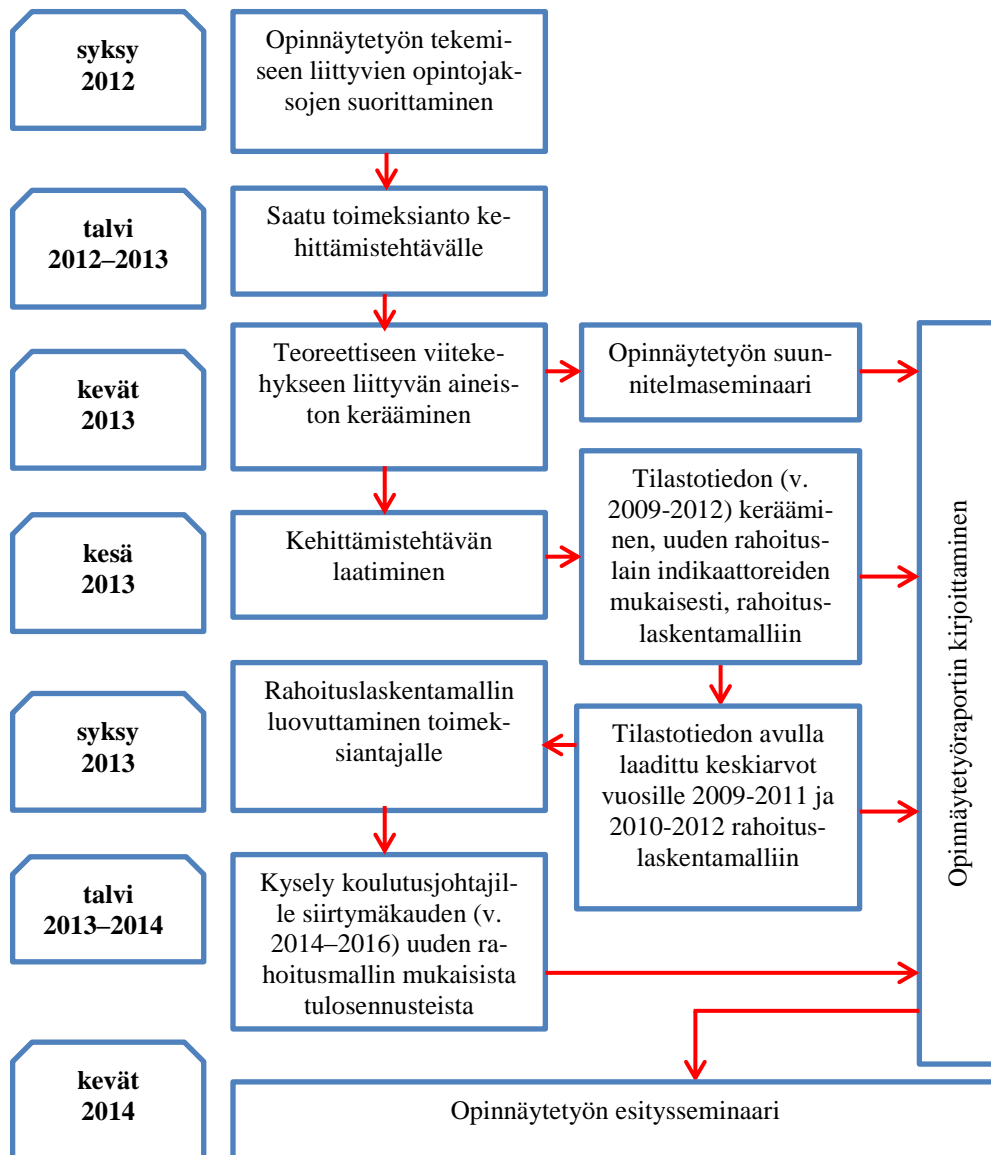
## 2.4 Opinnäytetyöprosessi

Tutkimus on järjestelmällistä toimintaa tiedon lisäämiseksi. Tutkimusprosessi voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin: tutkimuksen suunnittelu, tutkimusongelman asettaminen, tavoitteiden määrittely, tutkimusstrategian laatiminen, aineiston kerääminen ja sen kuvaaminen sekä aineiston analysointi, tulkinta ja johtopäätöksien tekeminen, arviointi ja raportin laatiminen. Tutkimuksen suunnittelun yhteydessä päätetään, mitä on tarkoitus tutkia. Tutkimusongelman asettamisen ja tavoitteiden määrittelyn jälkeen on olemassa suunnitelma siitä mitä tehdään. Tutkimusstrategian laatimisen yhteydessä päätetään, miten tutkimus toteutetaan. Tällöin on päätetty prosessin aikataulu, aineiston keräystapa ja tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen tulkinnalla on hyvin tärkeä merkitys. Analyysin tulokset tulee osata tulkita oikein ja nähdä niiden merkitys lopputulosta ajatellen. Käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja lähteitä sekä saatuja tuloksia on arvioitava kriittisesti. Tämän jälkeen kirjoitetaan raportti, jossa esitetään tutkimuksen prosessi, perustellaan käytetyt menetelmät, kerrotaan tutkimustulokset selkeäkielisesti, tehdään tuloksien perusteella johtopäätökset ja arvioidaan tulokset, niiden merkitys ja luotettavuus. (Holopainen & Pulkkinen 2013, 18–20.)

Opintojeni aluksi suoritin opintojaksot, jotka valmensivat kohti opinnäytetyöprosessia. Opinnäytetyön aihetta piti miettiä ehkä hieman kauemmin kuin tyypillisesti opiskelijat tekevät. Sain yhden aiheen ja keräsin jo hieman taustaksi teoriaa, mutta sitten sain työnantajaltani niin mielenkiintoisen ja ajankohtaisen aiheen opinnäytteeksi, että olin heti valmis ottamaan tämän haasteen itselleni. Työni aihe oli mielenkiintoinen ja siinä vaiheessa minulle vielä vieras, mutta aiheena minua kiehtova. Aiheen haasteellisuus oli juuri se, joka sai minut vaihtamaan opinnäytetyöni aihetta. Esittelin opinnäytetyöni aiheen toukokuussa 2013 opinnäytetyön suunnitelmaseminaarissa. Tästä lähti aiheen kehittäminen etenemään ja etsin aktiivisesti kevään ja kesän 2013 aikana sopivaa lähdemateriaalia. Kesällä 2013 laadin toimeksiannon mukaisesti uuteen amk-rahoituslakiin liittyen rahoituslaskentamallin, johon keräsin indikaattoreiden mukaiset tilastotiedot Mikkelin ammattikorkeakoulun kaikista koulutusohjelmista. Kokoamani rahoituslaskentamalli sisältää paljon tietoa vuosien 2009–2012 saavutetuista tuloksista. Syksyn 2013 aluksi luovutin laatimani rahoituslaskentamallin Mikkelin ammattikorkeakoulun johdon käyttöön. Loppusyksystä 2013 rahoituslaskentamalli luovutettiin myös laitoksille koulutusjohtajien käyttöön. Syksyn ja talven 2013–2014 aikana kir-



joitin opinnäytetyöni teoreettista viitekehystä. Seuraavan prosessikaavion (kuva 1) avulla havainnollistan opinnäytetyöhöni eri vaiheet ja niiden suoritusajankohdan.



**KUVA 1. Opinnäytetyöprosessi**

Helmikuun 2014 aikana tein kyselyn Mikkelin ammattikorkeakoulun laitosten koulutusjohtajille. Laaditulla kyselyllä oli tarkoituksena kerätä tietoa, miten koulutusjohtajat ennakoivat tulevien vuosien keskeisimpien indikaattoreiden mukaiset koulutusohjelmien tuloksien kehittymisen. Tämän kyselyn numeraaliset tiedot luovutin Mikkelin ammattikorkeakoulun johdon käyttöön. Näin he pystyivät ennustamaan seuraavien kolmen vuoden siirtymäkaudelle eli vuosien 2014–2016 rahoituksen kehityssuunnan. Mikkelin ammattikorkeakoulun johto mielti yhdessä koulutusjohtajien kanssa laitoksille tehtyjä toiminnan suunnitelmia. Kyselyn avoimien vastauksien perusteella laadin

helmi-maaliskuussa 2014 tutkimusanalyysin. Kevään 2014 aikana kirjoitin raportin kyselyn tuloksista ja viimeistelin opinnäytetyöni raporttia. Opinnäytetyön esitysseminaari sijoittui toukokuulle 2014.

### **3 TULOSJOHTAMINEN JA TOIMINNANOHJAUS**

Tämän luvun tarkoituksena on kuvata tulosjohtamista ja laatujärjestelmää, joka on kytketty strategiseen suunnitteluun, johtamiseen ja toiminnanohjaukseen. Johtamisen vaiheista käydään läpi tavoitteiden asettaminen, suoritusten ohjaus, tulosten seuranta ja tulosten arviointi. Luvun lopuksi kuvataan tulosjohtamista julkishallinnon näkökulmasta.

#### **3.1 Tulosjohtaminen**

Tulosjohtaminen ja laajemmin ajateltuna tulosohjausjärjestelmä ovat suomalainen versio julkisjohtamisesta, jolla on vahva yhteys henkilöstön kehittämiseen. Tulosjohtaminen on toimintatapa, tekniikka ja ajattelumalli, joka perustuu organisaatiossa asetettuihin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen tuloksellisen toiminnan avulla. Tulokset johdetaan asetetuista tehtävistä ja päämääristä organisaatio- ja yksilötasolla. Tuloksellisuutta kehitetään neuvottelu- ja sopimusjärjestelyin, motivointi- ja palkitsemisjärjestelmin ja valvonta- ja arviointimekanismein. Tulosjohtamista käytetään lähes synonyminä käsitteelle tavoitejohtaminen. Tuluskulttuurissa on kaksi toisistaan erotettavaa käsitettä, tulosjohtaminen ja tulosohjaus. Tulosjohtaminen perustuu tulokselliseen toimintaan ja tulosohjaus operoi tavoitteiden ja niiden asettamisen ja saavuttamisen kanssa. (Salminen A. 2004, 92.)

Yksilöiden työsuoritusten mittaamiseen keskittyvä johtamismalli tunnetaan tulosjohtamisena. Tulosjohtamisen ajatuksena on yksilöiden suoritustason nostaminen ja organisaation strategian ulottaminen kaikille tasoille organisaatiossa. Tulosjohtamisessa kehitetään mittaristot ja palautejärjestelmät, joiden tehtävänä on ohjata henkilöstöä kohdistamaan työpanoksensa organisaation strategian mukaisiin asioihin. Euroopassa on 1980-luvulla levinnyt uusi julkisjohtaminen, jonka myötä iso osa länsimaista on ottanut käyttöön liike-elämässä tuttuja johtamiskäytäntöjä myös julkisen hallinnon alla olevissa organisaatioissa. On siirrytty tulosohjaukseen, jonka toimivuus on tapauskoh-

taista. Keskeisessä roolissa on tuloksiin perustuva ohjaus, jonka toteutus perustuu tyyppillisesti erilaisiin numeerisia arvoja tuottaviin mittareihin. Tulosohjauksen mittarit tulisi tukea kirjoittajien mukaan organisaation strategiaa ja siinä arviointikriteerinä käytetyt seikat tulisi olla henkilöstön hyväksymiä. Lisäksi heidän tulisi kokea ne oikeudenmukaisiksi ja itse mittaamisen tulisi olla läpinäkyvää ja systemaattista. Hyvin suunniteltu ja tarkoituksenmukaisten tavoitteiden varaan rakennettu tulosjohtaminen voi osoittautuakin hyvin toimivaksi johtamismalliksi. (Kallio & Kallio 2012, 56–62.)

Ohjaus- ja johtamismallissa tulos voi olla aikaansaannos, palvelu tai suorite. Tuloksen aikaansaaminen voidaan arvioida julkisessa organisaatioissa tehokkuutena tai laajemmin vaikuttavuutena ja vaikutuksina yhteiskuntaan. Tulostavoitteet sovitaan henkilöstön ja johdon kesken luomalla tuloslähtöinen toimintakulttuuri ja tuloksien aikaansaannille edellytykset. (Salminen A. 2004, 94–95.)

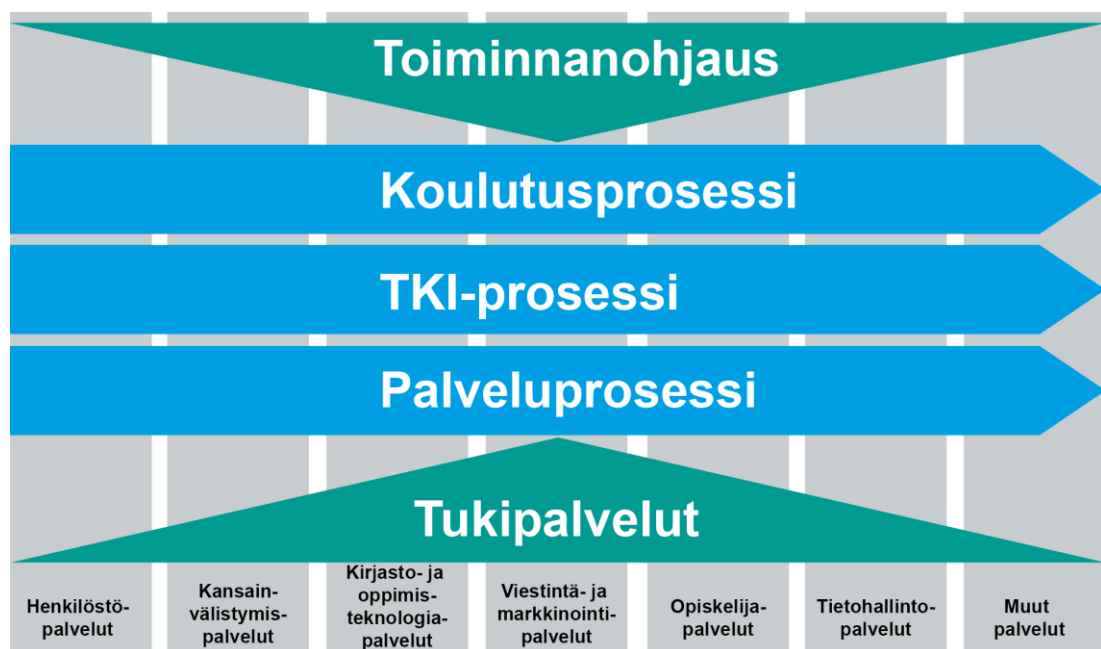
### **3.2 Toiminnanohjaus**

Laatujärjestelmä on kytketty strategiseen suunnitteluun, johtamiseen ja toiminnanohjaukseen. Toiminnanohjausprosessin vaiheet ovat toiminnan arviointi ja raportointi, strateginen suunnittelu, toiminnan suunnittelu ja toimeenpano sekä seuranta. Laatujärjestelmän tavoitteet ja arviointikohteet johdetaan strategioista. Järjestelmän kaikki osat sisältyvät toiminnanohjausprosessiin. (Nykänen & Voutila 2013, 13.)

Laadukas toiminta varmistaa ammattikorkeakoulun yhteiskunnallisen vaikuttavuuden. Se on yksi tärkeistä kilpailutekijöistä. Laadun tavoitteet, ylläpito ja parantaminen perustuvat strategiaan ja integroituvat ammattikorkeakoulun ja sen eri yksiköiden toimintaan. Toiminnan laadun arviointiin ja kehittämiseen valitaan tehokkaita ja taloudellisia toimintamalleja ja menettelyjä, jotka motivoivat henkilöstöä ja opiskelijoita laadun parantamiseen. Laadun kehittäminen sisältyy ammattikorkeakoulun koko henkilöstön ja opiskelijoiden toimintaan. Sidosryhmien edustajat osallistuvat toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. (Laadukas Mamk 2014.)

Laatujärjestelmän tavoitteena on tuottaa systemaattisesti tietoa johtamisen ja toiminnan kehittämisen tueksi. Näin varmistetaan toiminnan laatu, yhdenmukaistetaan käytäntöjä ja levitetään hyviä toimintamalleja. Laatujärjestelmässä ja laatutyössä sovelletaan laatuympyrää eli jatkuvan kehittämisen kehää, joka koostuu suunnittelusta, toteu-

tuksesta, arvioinnista ja kehittämisvaiheista. Laatujärjestelmän kokonaisuuteen kuuluvat laatujärjestelmän kuvaus, suunnitteluvaihetta ohjaavat asiakirjat, toteuttamisvaiheen ydin- ja tukiprosessit sekä sopimukset ja menettelyohjeet, arviointi- ja palautejärjestelmä, kehittämistoimenpiteet ja kaikkia vaiheita koskeva dokumentointi ja viestintä. Toimintaa ja laadunhallintaa ohjaa strategia, johon on kirjattu strategiset valinnat ja tavoitteet. Strategiaa täydentävät toimenpideohjelmat. Strategia tehdään riittävän usein muutaman vuoden välein ja sitä päivitetään tarvittaessa vuosittain kehittämistoimenpiteiden arvioinnin perusteella. (Laadukas Mamk 2014.) Kuvassa 2 on havainnollistettu esimerkkinä Mikkelin ammattikorkeakoulun toiminnanohjauksen nivoutuminen eri prosesseihin.



**KUVA 2. Mikkelin ammattikorkeakoulun ydinprosessit ja tukipalvelut (Nykänen & Voutilainen 2013, 9)**

Toteutusvaiheessa toimintaa ohjaavat ammattikorkeakoulun laatujärjestelmään kuuluvat ydin- ja tukiprosessit sekä sopimukset ja menettelyohjeet. Ydinprosesseja ovat toiminnanohjaus-, koulutus-, TKI- ja palveluprosessit. Tukipalveluja ovat henkilöstöpalvelut, kirjasto- ja oppimisteknologiapalvelut, kansainvälistymispalvelut, opiskelijapalvelut, markkinointi- ja viestintäpalvelut, tietohallintopalvelut ja muut hallintopalvelut. Laadunhallinta on osa strategista suunnittelua, johtamista ja toiminnanohjausta, joilla on tiivis kytkentä toiminnanohjaukseen. (Antikainen yms. 2013, 25.)

### 3.3 Johtamisen vaiheita

Yritystoiminnan tehtävänä on tuottaa palveluita ja tuotteita asiakkaille. Toissijaisena tehtävänä on toimia kannattavasti. Julkisyhteisöiden idea toteutuu samoilla tavoilla, paitsi ne eivät pääasiallisesti tuota voittoa omistajilleen. Mikäli yritys voi toteuttaa näitä molempia tehtäviä hyvin, on yritystoiminnan oltava riittävän tehokasta ja kannattavaa. Suunnitteluvaiheessa asetetaan tekemisen tavoitteet ja selvitetään kaikki tarvittavat toimenpiteet sekä resurssit. Toteuttamisvaiheessa työskennellään tavoitteiden mukaisesti, myös taloudelliset tavoitteet ovat mukana. Seurantavaiheessa selvitetään miten kukin toimija on saavuttanut tavoitteensa. Tässä vaiheessa on tärkeää selvittää tekeminen ja siinä onnistuminen tavoitteisiin nähden. Analysointivaiheessa hyödynnetään seurantavaiheessa saatua tietoa ja tutkitaan missä on onnistuttu taikka epäonnistuttu. On saatu selville mitä opittiin ja miten uutta tietoa voidaan hyödyntää jatkossa. Seurantavaihe on tärkeä, siinä korostuu se mitä paremmin osataan analysoida ja ottaa opiksi sen paremmin voidaan toiminnassa kehittyä. (Vilkkumaa 2005, 47–48.)

#### 3.3.1 Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteella tarkoitetaan tulosta, olotilaa ja hyötyä, jotka aiotaan saavuttaa tiettyinä ajankohtana. Kyseessä on tahtotila, ei niinkään vain ennuste. Organisaation koko lisää tavoitejohtamisen vaikeutta. Mitä suurempi organisaatio on, sitä enemmän on osatekijöitä. Strategisen johtamisen tavoitteena on saavuttaa tulevaisuuden menesty. Esiin on nostettava kaikkein tärkeimmät asiat, jotka ratkaisevat yrityksen tulevaisuuden. Tämä on kehittämistavoitteista toimintaa. (Kamensky 2012, 206–209.)

Tavoitteiden asettaminen organisaatiolle muistuttaa tavoitejohtamista, jota on Suomessa kehitetty tulosjohtamiseksi. Määritelmänä tavoitejohtaminen on prosessi, jonka avulla esimies ja alainen sopivat yhteisistä tavoitteista ja määrittelevät kunkin henkilön vastualueet häneltä odotettavien tulosten muodossa. Tulosjohtamisen lähtökohtana on, että organisaatio löytää menestysidean. Onnistumisen pohjalta tehdään strategiat, joiden mukaan asetetaan puolestaan tavoitteet. Seuraavaksi määritellään toimenpiteet, resurssit ja mahdolliset muutokset, joita tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Mikäli tavoitteita ei asetettaisi, organisaatio saattaa byrokratisoitua ja jäädä paikalleen. Tulokset jäävät helposti vaatimattomiksi ja alhaiset tavoitteet tylsistyttävät organisaation. (Laamanen 2005, 227- 245.)

Organisaation budjetointi sisältää perinteiset johtamisen osiot. Budjetoinnissa tyypillisinä vaiheina ovat suunnittelu ja tekemisen seuranta. Lisäksi edellisestä budjettikierroksesta analysoinnin kautta hyödynnetään asioiden kehittämistä seuraavalla budjettikaudella. Toimintasuunnitelma ja budjetti sekä budjettiseuranta ovat johtamisen eri osioita. Vilkkumaa (2005, 395–396.)

Varovaisilla tavoitteilla on vaikea saada muutosta aikaiseksi. Varovaiset tavoitteet eivät kannusta oppimaan vanhasta pois, vaan ne ohjaavat pysymään tiukasti kiinni tutuissa, vanhoissa tavoissa tehdä asioita. Uudistava tavoite tulee aina olla mieluummin liian vaikea kuin liian helppo. Riittävän haastava tavoite kannustaa uudistumaan, kehittymään ja muuttumaan. On tiedettävä mitä tavoitellaan ja miksi kyseinen tavoite on organisaatiolle tärkeä sekä miten tavoite tullaan saavuttamaan. Pelkkä tavoitteiden tietäminen ei riitä, vaan tavoitteiden taustat ja syyt täytyy ymmärtää ja ennen kaikkea hyväksyä ne. Vain näin voi asetettuihin tavoitteisiin sitoutua. (Sistonen 2008, 107–112.)

Tavoite on haasteellinen silloin, kun sen toteuttaminen vaatii entistä parempaa toiminnan järjestämistä ja resurssien tehokkaampaa käyttöä. Liian korkealle asetettu tavoite turhauttaa organisaatiossa ja toisaalta liian vaatimaton haaste veltostuttaa organisaation ja se toteuttaa toimintaansa alhaisella suoritustasolla. Suuri osa ihmisistä haluaa haasteita työelämäänsä eli oikean tason asettamisella on motivoiva vaikutus työn suorittamiseen. Haasteellinen työ tulee olemaan yksi keskeisistä tekijöistä, joilla menestyttään kilpailussa hyvästä työvoimasta. (Vuorinen 2002, 53.)

Suorituksen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva suorituksen parantaminen. Koko organisaatio tietää toiminnan tarkoituksen ja avaintavoitteet. Palautejärjestelmän toiminta ja osaamisen tarve ovat tiedossa. Tavoitteiden tulee olla yhdensuuntaiset koko organisaatiossa. Tavoitteiden harmonisointi on yrityksen näkökulmasta suorituksen johtamisen avaintehtäviä. Yksilön kannalta on tärkeää tietää koko organisaation visio ja oman yksikön tavoitteet. Tämä auttaa yksilöä näkemään oman tehtävän tarkoituksen. Tavoitteet on oltava selkeät ja tavoitteisiin liittyvä vahva sitoutuminen. Tällä tavoin päästään huippusuorituksiin. (Sydänmaanlakka 2012b, 81–88.)

### 3.3.2 Suoritusten ohjaus

Organisaatiot eivät voi luottaa siihen, että yksittäiset yksiköt löytävät itse parhaat käytännöt. Tärkeä oppimisen tavoite on tunnistaa parhaat käytännöt ja innovaatiot sekä levittää ne riipeästi jokaiseen organisaation yksikköön. Kulttuurin täytyy olla sellaista, että yksiköissä rohkaistutaan uusien ideoiden synnyttämistä ja ideoiden jakamista organisaation muiden yksiköiden kanssa. (Kaplan & Norton 2004, 103.)

Organisaatio on uudistumiskykyinen, mikäli se pystyy tehostamaan jatkuvasti toimintaansa. Organisaation tulee parantaa tulostensa ja työnsä laatua. Tärkeää on myös, että organisaatio pystyy hyödyntämään luovuuttaan ja synnyttämään uusia innovaatioita. (Ståhl & Åberg 2012, 28.)

Pääajatuksena on se, että strategia on hallintojärjestelmän keskiössä. Silloin, kun strategia on selkeästi määritelty, kaikki hallintoprosessin osat voidaan suunnitella siten, että ne luovat yhdensuuntaisuutta. Yrityksen strategia laaditaan johtotasolla, mutta strategiaa toteuttavat alemmilla tasoilla työskentelevät henkilöt. Mikäli henkilöstö ei ymmärrä strategiaa tai se ei ole kiinnostunut työskentelemään sen saavuttamisen puolesta, yrityksen strategia tulee epäonnistumaan. Johtajat luovat motivaatiota työntekijöille, että nämä haluavat työskennellä menestyneen yrityksen palveluksessa. Työntekijät haluavat olla ylpeitä organisaatiosta, jossa he työskentelevät. Yrityksen johdon tuleekin ilmoittaa mitä yritys haluaa saavuttaa ja miten yritys aikoo käytännössä toimia strategisten tulosten saavuttamiseksi. (Kaplan & Norton 2007, 294–299.)

Muutosten ja jatkuvuuden tasapainottaminen vaatii tietojen jatkuvaa työstämistä. Mikään ei häiritse jatkuvuutta enempää kuin epäluotettavat tai huonot tiedot. Organisaation tulee pyrkiä luomaan tulevaisuutta ja muokkaamaan sitä toivottuun suuntaan. Tähän sisältyy paljon riskejä, mutta vielä enemmän sisältyy riskejä siihen, mikäli ei pyritä luomaan tulevaisuutta. (Drucker 2000, 110–112.)

Positiivinen ja korjaava palaute tarjoaa mahdollisuuden uuden oppimiseen ja kehittymiseen. Tehokas palaute on kuvaavaa, yksityiskohtaista ja oikea-aikaista. Palautteen saajalle se on selkeää. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat todellisia taitolajeja. Rakentavasti ja positiivisesti annettu korjaava palaute motivoi kehittymään.

Korjaavaa palautetta on vaikea ottaa vastaan, mutta myös suomalaisille on vaikea ottaa vastaan positiivista palautetta. (Sistonen 2008, 167–169.)

### 3.3.3 Tulosten seuranta

Ainoastaan tavoitteiden ja tulosten suunnittelu ja näistä sopiminen ei riitä eli tarvitaan jatkuvaa kiinnostusta siihen missä mennään. Organisaatioissa tulisi paneutua kunnolla siihen, miten seuranta tullaan järjestämään. Seurannassa verrataan saavutettua tulosta asetettuihin tavoitteisiin. Seurannan tärkeä tarkoitus on reagoida mahdollisiin poikkeamiin. Näihin poikkeamiin etsitään selityksiä ja määritellään korjaavat toimenpiteet. (Laamanen 2005, 261–263.)

Organisaation jokaisella tavoitteella täytyy olla mittari. Jokainen tavoite on oltava riittävän selkeä ja sen on oltava luotettavasti mitattavissa. Tavoitteet ja mittarit on oltava määritelty siten, että ne ymmärretään ilman tulkinnallisuutta. On muistettava, että kaikki organisaation tehtävät ovat olemassa tuloksia varten. (Sistonen 2008, 112–115.)

Tuottavuuden kehittämiseksi on edellytyksenä sen mittaaminen. Mikäli tuottavuutta ei haluta tai voida mitata, sen kehitystä ei voida seurata eikä johtaa. Eettisesti ja taloudellisesti kestävä tuottavuuden parantaminen ei ole hiostamista. Johtamisen merkitys henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja työn tuloksiin on suuri. Aito sitoutuminen tuottavuuden parantamiseen syntyy, kun tuottavuus- ja tehokkuus koetaan jokapäiväisessä toiminnassa laadun ohella tavoittelemisen arvoiseksi. (Korpela & Mäkitalo 2008, 178–184.)

Hyvällä laadunhallinnalla voidaan parantaa laadun lisäksi myös kustannustehokkuutta. Laatu ja tehokkuus eivät ole toistensa vastakohtia. Julkisella sektorilla on kehitetty laadunhallintaa 1990-luvun alusta lähtien. Laatumittareilla on aina positiivinen vaikutus kustannustehokkuuteen ja se olisi aina oltava osoitettavissa. Huono laatu maksaa myös julkishallinnossa. (Korpela & Mäkitalo 2008, 137.)

Johdon on osattava seurata yrityksen toiminnan taloudellisuutta ja tehokkuutta. On osattava ottaa oppia sekä toisten että omasta menneisyydestä. Näiden seurantatietojen avulla yrityksen johto voi kehittää yrityksen toimintaa valitun strategisen tavoitteiden



mukaan. Strategia määrää seurannan, koska yrityksen johto tarvitsee oikea-aikaista tietoa voidakseen valvoa strategian toteutumista ja pystyäköseen korjaamaan tarvittaessa suuntaa, mikäli ei olla menossa kohti strategian mukaisia tavoitteita. (Vilkkumaa 2011, 255–256.)

### 3.3.4 Tulosten arviointi

Tulosten arvioinnissa tehdään tarkastus, jossa selvitetään seikat, joissa onnistuttiin ja toisaalta selvitetään ne epäonnistumisien paikat. Myös tavoitteiden toteutuminen testataan. Arviointi vaiheeseen liittyy kiinteästi myös oppiminen saaduista kokemuksista. Arvioinnissa selvitetään mitkä asiat sujui hyvin ja mitkä asiat menivät mahdollisesti huonommin. Menestyksenkäs kehitystoiminta onnistuu ainoastaan, mikäli sekä toiminnan parantaminen ja kehittäminen että oppiminen ovat tasapainossa. (Rampersad 2004, 48–51.)

Kaikilla työntekijöillä tulee olla samat perustiedot ja kaikkien organisaatioon kuuluvien tulee olla sitoutuneita. Tavoitellaan kohti samaa päämäärää. Tiimipohjaiset kannustepalkkiojärjestelmät ja tietotaidon jakaminen vauhdittavat tiimien työtä ja palkitsevat kaikki työhön osallistujat silloin kun yhteiset tavoitteet saavutetaan. (Kaplan & Norton 2004, 139.)

Menestyjät luovat tulevaisuuden eli he eivät ainoastaan seuraa kehityssuuntia. Uudistumiskykyinen johtaminen ja ketterä strategia luovat perustan organisaation tulosten parantamiselle. Huipputason tulosten takana on aina huippuosaaminen. Tulevaisuuden voittajaorganisaatioissa johtaminen on joukkuepeliä. Hyvä johtaminen voi olla parhaimmillaan tavoitteellista, tuloksekasta, innovatiivista ja vastuullista. (Sistonen 2008, 229–233.)

Tulosten arviointi tarkoittaa yhteenvetoarviointia. Riittävän usein on pysähdyttävä tarkastelemaan tavoitteiden saavuttamista ja tuloksia on vertailtava jatkuvasti asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi on tarkasteltava suorituksia kokonaisuutena. (Sydänmaalakka 2012b, 122.)

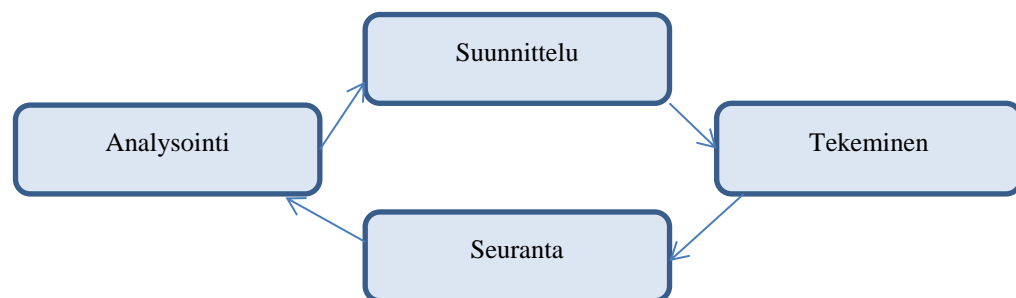
Uudistumiskykyinen johtaminen on keskeistä organisaation tulosten parantamisessa. Pidemmän aikavälin suunnittelu ja johtaminen painottuu euromäärien lisäksi inves-

tointeihin, asiakkaisiin, prosesseihin ja henkilöstöön. Tavoitteiden, tehtävien ja osaamisen kautta strategia puretaan käytännön tekemiseksi ja toimintaa suunnataan oikeisiin asioihin. Huipputulosten taustalla on huipputasoinen osaaminen. Huippuosaajaksi ei synny kukaan, vaan osaajaksi kehitytään määrätietoisella harjoittelulla. Organisaation kannalta tärkeää olisi tunnistaa organisaation avainosaamiset ja tehtävien osaamisvaatimukset. Näiden perusteella sijoitetaan henkilöt oikeisiin tehtäviin heidän vahvuuksiinsa perustuen. Yhteensopivuus on edellytys tulosten parantamiselle. (Sistonen 2008, 229–230.)

### 3.3.5 Johtamisen osa-alueita

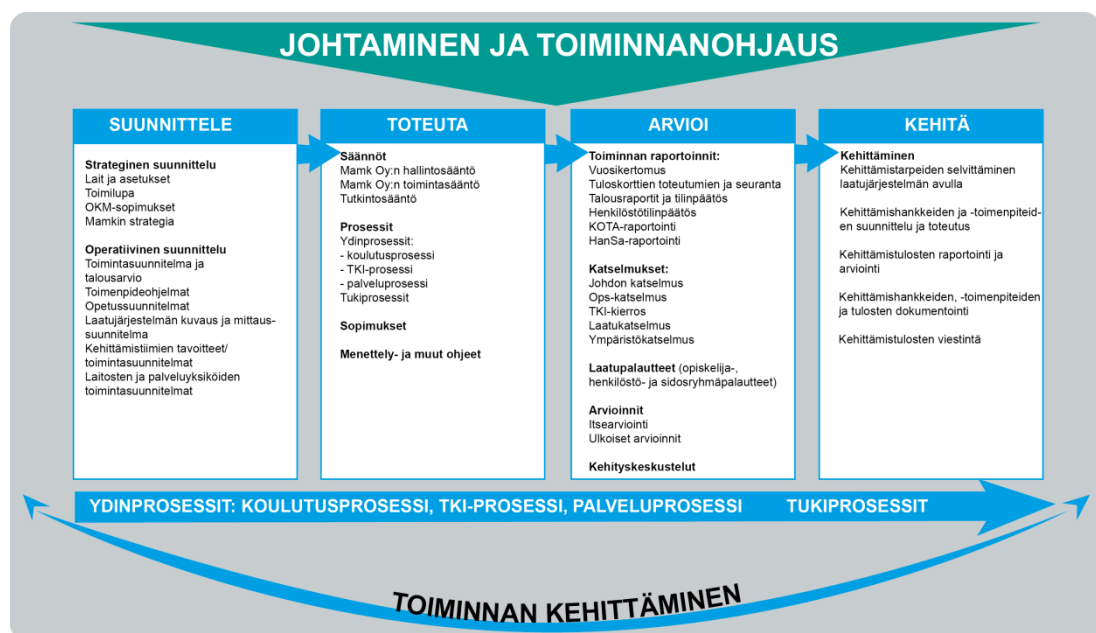
Ennakointikykyinen ja tulevaisuuteen suuntautunut organisaatio elää nyt tulevaisuutta. Se tarkastelee nykyhetkeä pystyäkseen paremmin ottamaan huomioon tulevaisuuden haasteet. Ennakoiva organisaatio pystyy sitomaan yhteen menneen, nykyisyyden ja tulevan. Organisaatiolla on kyky arvioida tiettyjen tulevaisuudessa tapahtuvien vaikutusten todennäköisyys. Ennakointikykyinen organisaatio mieltää ajan systemaattiseksi virraksi, johon on kytketty analyyttisesti mennyt, nykyisyys ja tuleva aika. (Virtanen & Wennberg 2007, 88–89.)

Kuvassa 3 on havainnollistettu johtamisen eri vaiheet, jotka rakentuvat toisiaan seuraavista eri osista. Mallissa ensimmäisenä asetetaan tavoitteet ja suunnitellaan toimintaa. Suoritusta on ohjattava ja on ryhdyttävä tekemään annettuja tehtäviä päämäärän saavuttamiseksi. Tuloksia on jatkuvasti seurattava ja niitä on monipuolisesti analysoitava. Kaikista näistä kuvatuista johtamisen vaihteista on otettava opiksi. Tämän jälkeen alkaa johtamisen vaiheet jälleen alusta uusien tavoitteiden asettamisella. (Vilkkumaa 2005, 47.)



**KUVA 3. Johtamisen vaihteita (Vilkkumaa, 2005, 47)**

Laatujärjestelmässä ja laatutyössä voidaan soveltaa jatkuvan kehittämisen kehää. Suunnitteluvaiheessa keskeisinä osina ovat lait, asetukset, sopimukset, strategiat, toimenpideohjelmat, toimintasuunnitelma ja talousarvio. Toteutusvaiheessa keskeisinä asioina ovat ydin- ja tukiprosessit, sopimukset, säännöt, menettely- ja muut ohjeet. Arvio vaiheessa keskeisiä osia ovat tuloskortit, saadut palautteet, kehityskeskustelut, katselmukset, itse- ja ulkoiset arvioinnit. Lopuksi laatujärjestelmän osana on kehittäminen. Tässä vaiheessa suunnittelu, toteutus seuranta ja arviointi ovat keskeisiä laatujärjestelmän osia. (Nykänen & Voutila 2013, 7-8.) Kuvassa 4 on havainnollistettu esimerkkinä Mikkelin ammattikorkeakoulun johtaminen ja toiminnanohjaus sekä toiminnan kehittäminen.



**KUVA 4. Mikkelin ammattikorkeakoulun johtaminen ja toiminnanohjaus (Nykänen & Voutila 2014)**

Tulevaisuuden voittajia ovat esimiehet ja organisaatiot, jotka tietävät mitä on hyvä johtaminen. Menestyvissä organisaatioissa hyvän johtamisen pelisäännöt on määritellyt, osaajat palkitaan ja hyvään johtamiseen kannustetaan. Tulevaisuuden voittajaorganisaatioissa johtaminen on joukkuepeliä. Hyvä johtaminen voi olla samaan aikaan tavoitteellista, tuloksekasta, vastuullista ja innovatiivista. Hyvässä johtamisessa ei haeta pikavoittoja kvartaaleittain, vaan pitkällä aikavälillä tavoitteiden mukaisia tuloksia. Suoritusparantamisessa on avainasemassa johtaminen. Selkeät tehtävät, haastavat tavoitteet, tehokas johtaminen ja kannustava palkitseminen toimivat niin muutos-

johtamisessa kuin suorituksia parannettaessa. Hyvä johtaminen on perusasioiden päivittäistä tekemistä hyvin ja entistä paremmin, tuloksekkaasti ja tehokkaasti, mutta samalla vastuullisesti ja inhimillisesti. (Sistonen 2008, 233–234.)

Organisaatiolla tulee olla yhteiset arvot, prosessit ja toimintatavat. Organisaation johtamisen voi jakaa seitsemään osa-alueeseen. Nämä perusprosessit ovat suorituksen, osaamisen, tiedon, uudistuksen, arvojen, strategian ja visionäärinen johtaminen. Suorituksen johtaminen on pitkän historian omaama perusprosessi. Sen juuret voidaan sijoittaa 1950-luvulle, jolloin Peter Drucker esitteli kirjassaan *The Practice of Management* tavoitejohtamisen perusajatuksia. Tavoitejohtaminen on kehittynyt vuosikymmenien aikana nykyiseen muotoonsa. Nykyisin puhumme suorituksen johtamisesta, joka ohjaa päivittäistä toimintaa. Suorituksen johtamisessa neljänä tärkeänä kulmakivenä ovat tavoitteiden asettaminen, ohjaus, tulosten arviointi ja jatkuva kehittäminen. Tavoitteellista toimintaa ohjaa selkeä visio. Yksittäiset tavoitteet saattavat kuitenkin muuttua ja niitä tarkastellaan useamman kerran vuodessa. (Sydänmaanlakka 2012a, 63–68.)

### **3.4 Tulosajattelu julkishallinnossa**

Tehokas julkinen sektori on kansalaiselle etu. Voimavarojen riittävyyden vuoksi, tarvitaan tuloksellisempaa ja tehokkaampaa toimintaa. Pienemmillä panoksilla on saatava parempia tuloksia aikaan. Tuloksellisuudesta on puhuttu kauan. Silti laadun ja tuottavuuden mittaamisongelmat odottavat ratkaisuja. Julkisella sektorilla kustannustehokkuus on välttämätöntä. Pitää saada mahdollisimman hyvät tulokset käytettävissä olevilla panoksilla. Laadukas ja tuloksellinen toiminta on tehokasta pitkällä aikavälillä. Tämä luo edellytyksiä vaikuttavuuden parantamiselle, jolla tutkijat tarkoittavat yhteiskunnallisten vaikutusten toteutumista sekä lyhyillä että pitkillä aikaväleillä. (Korpela & Mäkitalo 2008, 161–162.)

Julkishallinnossa tulostavoitteilla ja vertailuilla pyritään ohjaamaan kehitystä. Tavoitteenasettelun ja raportoinnin tunnuslukukelpoisuus on ollut myös Suomen eduskunnan vaatimus julkishallinnolle. Keskusteluissa on painotettu, että siirretään painopistettä tuottavuudesta vaikuttavuuden tarkasteluun. Tämä tarkoittaa sitä, että tarkastellaan miten hyvin asetetut tavoitteet saavutetaan. Mittareita ja indikaattoreita tarvitaan päätök-

senteon tukena, tavoitteiden asettamisessa, kehitettäessä toimintoja ja arvioitaessa tuloksia. (Korpela & Mäkitalo 2008, 186–188.)

Yritysten ja julkisen sektorin yhteistyötä voi kehittää, koska molempien kokemuksesta on hyötyä toisilleen. Yhteistyö ei välttämättä vaadi suuria investointeja, koska ihmiset saadaan yhteen paikkaan kokeilemaan innovaatioita maltillisilla kustannuksilla. Näillä rakenteellisilla yhteistyöllä julkisten korkeakoulujen ja yksityisten yritysten kesken on hyötyä. (Maassen yms. 2012, 50–52.)

Yleishyödylliset yhteisöt, kunnat ja valtio toteavat useasti, että yritystoiminnan käsitteet ja menettelytavat eivät sovi näiden toimintaan. Kuitenkin on monia menettelytapoja ja käsitteitä, jotka soveltuvat varsin hyvin näidenkin toimintaan. Yritystoiminnan käsitteet ovat hyödynnettävissä, mikäli julkishallinnolla on tahtotilaa riittävästi. (Vilkkaa 2005, 15.)

Julkisessa hallinnossa on pyritty siirtymään byrokraattisesta hallinnosta tulos- ja tavoitetekeiseen ajatteluun. Puhutaan esimerkiksi tulosjohtamisesta tai laatujohtamisesta. Tavoitteellisessa johtamisessa johtamisprosessissa on kolme päävaihetta. Ensimmäisenä määritellään tavoite, johon osallistuvat sekä tavoitteen asettaja että se jonka tehtäväksi tavoitteen saavuttaminen tulee. Yhdessä sovittu tavoite toteutuu yleensä paremmin, koska siihen ovat molemmat osapuolet sitoutuneet. Toiseksi tavoitteen toteuttaja suunnittelee toimintaa mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti tavoitteen saavuttamiseksi. Kolmannessa vaiheessa tavoitteellisuudesta muodostuu tulosten seuranta ja arviointi. Tavoitetta asetettaessa on sovittu miten tavoitetta mitataan ja miten toteutuneesta tuloksesta raportoidaan. (Vuorinen 2002, 8–9.)

Tuloksellisuutta tarkastellaan monilla eri tavoin. Yhteistä kuitenkin on se, että niissä korostetaan keskeisten osa-alueiden tasapainoa ja vaikutuksia tuloksellisuuden toteutumiseen. Tarkasteltaessa julkishallinnon tuloksellisuutta on tärkeää tietää, onko interventioilla ja valituilla toimilla toivottuja vaikutuksia. Julkisten toimijoiden tuloksellisuuden vaikuttaa se, miten eri toimijat tekevät keskenään yhteistyötä. Tuloksellisuuden tarkastelussa tulisi toimintaympäristön mukaan painottaa sidosryhmien ja eri osa-alueiden merkitystä. (Autero 2009, 119.)

Suomalaiseen koulutusjärjestelmään on tullut taloudellisuuden ja tehokkuuden vaatimus. Ajattelu tulosvastuusta on yleistynyt ja oppilaitokset kilpailevat keskenään opiskelijoista, resursseista ja opettajista. Parhaat palkitaan tuloksellisuudesta. Koulutuskilpailuun ovat johtaneet työmarkkinoiden erityisilmiöt, kuten uusjako työllisyydessä henkilöiden koulutuksen mukaisesti. Tehokkuusvaatimusten lisääntyminen koulutuksessa on myös osaltaan lisännyt kilpailua. (Lehikoinen yms. 2002, 12.)

## **4 AMMATTIKORKEAKOULUT KOULUTUSJÄRJESTELMÄSSÄ**

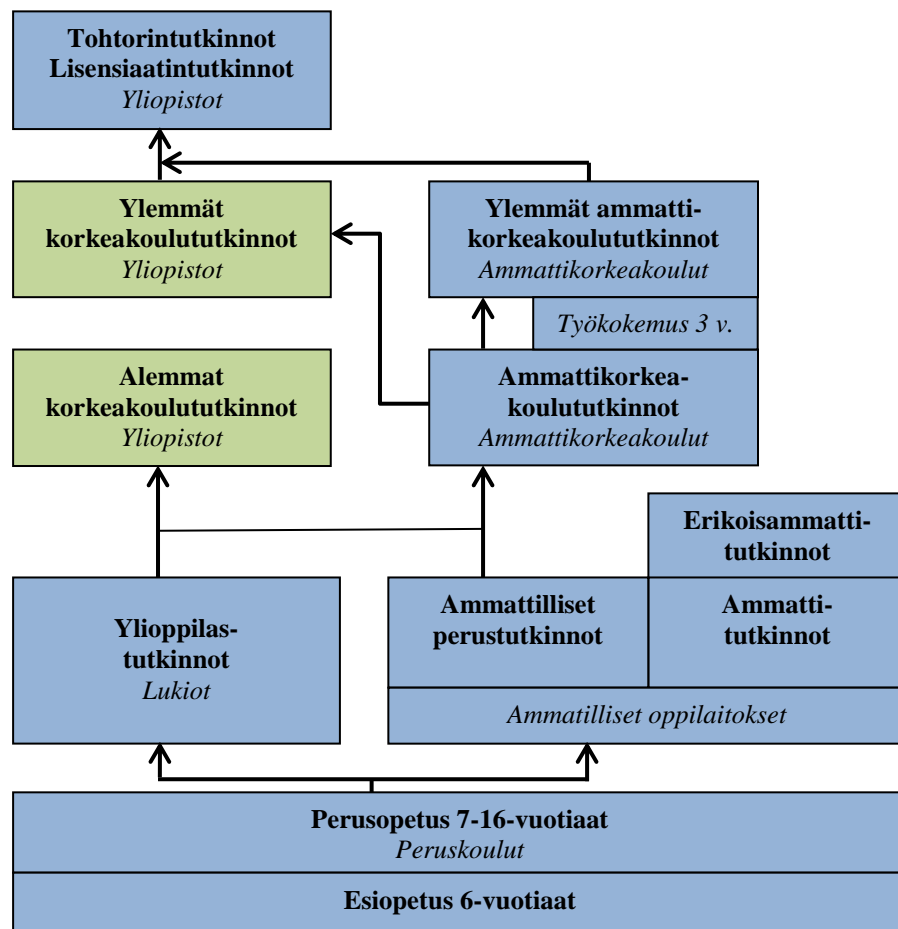
Luvun tarkoituksena on kuvata suomalaista korkeakoulujärjestelmää, jonka muodostavat ammattikorkeakoulut yhdessä yliopistojen ja tiede- ja taidekorkeakoulujen kanssa. Suomessa on tällä hetkellä opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla 24 ammattikorkeakoulua yhteensä 47:llä eri paikkakunnalla. Näiden lisäksi sisäasiainministeriön alaisuudessa toimii Ahvenanmaalla Högskolan på Åland ja Poliisiammattikorkeakoulu. (Ammattikorkeakoulut 2014.) Luvun lopussa tehdään katsaus korkeakoululaitoksen yhteisiin tulevaisuuden tavoitteisiin ja käydään ammattikorkeakoulujen rahoitusta läpi.

### **4.1 Ammattikorkeakoulut osana suomalaista korkeakoulujärjestelmää**

Ammattikorkeakoulut vakinaistettiin osaksi suomalaista korkeakoulujärjestelmää korkeiluvun jälkeen 1990-luvun puolivälissä. Ammattikorkeakoulut muodostavat yhdessä yliopistojen kanssa korkeakoulusektorin. Ammattikorkeakoululain 1. luvun 4. § mukaan ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämälähtöistä koulutusta. Ammattikorkeakoulujen tulee lain mukaan myös tehdä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä sekä taiteellista toimintaa. Näin ollen ammattikorkeakouluilla on koulutustehtävä, tutkimus- ja kehitystehtävä sekä alueellisen kehittämisen tehtävä. (Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351.)

Yksi keskeinen syy ammattikorkeakoulutuksen aloittamiseen ja nopeaan laajentamiseen oli ylioppilaiden määrän kasvu hyvin nopeasti aina 1990-luvun puoliväliin saakka. Ammattikorkeakoulutuksen tavoitteena oli tarjota ylioppilaille jatkokoulutuspaikkoja ja purkaa yliopistoihin kohdistunutta painetta. Tämän lisäksi ammatillisen perus-

tutkinnon suorittaneille haluttiin tarjota jatkokoulutusmahdollisuus korkeakoulussa. Työelämän kasvaneet osaamisvaatimukset vaikuttivat koulutusjärjestelmän laajentamiseen. Tavoitteena on ollut koko nuorisoikäluokan kouluttaminen. Elinkeinorakenne on parin viime vuosikymmenen aikana muuttunut voimakkaasti osaamisintensiiviseen suuntaan. Ammattikorkeakoulutuksen kasvu koulutusjärjestelmässä vastaa hyvin tätä kehitystä. Koulutuksen määrällisen kasvattamisen vaihe on kuitenkin ohi. Ikäluokat ovat pienentyneet, uusien ylioppilaiden määrä suhteessa ikäluokkaan on kääntynyt laskuun ja korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus nuorissa ikäluokissa on jo kansainvälisesti vertaillen hyvin korkea. Koulutustarjonta on kuitenkin viime vuosiin saakka kasvanut ja korkeakoulukoulutuksessa aloituspaikkoja on tällä hetkellä tarjolla lähes kaksi kertaa se määrä, joka ikäluokasta suorittaa ylioppilastutkinnon. (Salminen & Ylä-Anttila 2010, 13–16.) Kuvassa 5 on havainnollistettu Suomen koulutusjärjestelmä



**KUVA 5. Koulutusjärjestelmä (Vipunen - opetushallinnon tilastopalvelu 2013)**

Ammattikorkeakouluilla on ollut koko sen kaksikymmentävuotisen historiansa ajan merkittävä rooli suomalaisessa korkeakoulujärjestelmässä. Suomen koulutusjärjestelmä, joka ryhmitellään koulutusasteisiin, muodostuu yhdeksänvuotisesta yleissivistävästä perusopetuksesta eli peruskoulusta, jota ennen lapsilla on vuoden verran kestävä esikoulu eli esiopetusaika. Peruskoulun jälkeiseen koulutukseen kuuluvat ammatillinen koulutus ja lukiokoulutus. Tämän jälkeen on mahdollista hakeutua korkea-asteen koulutukseen, jota annetaan ammattikorkeakouluissa ja yliopistoissa.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arenen mukaan ammattikorkeakoulujen perustamisen lähtökohtina ovat olleet tarpeet suomalaisen koulutusjärjestelmän kehittämiseen. Ammattikorkeakoulutuksen uudistuksen avulla parannetaan koulutuksen laatua ja pyritään vastaamaan työelämän muutoksiin, jotka ovat nopeita. Suomalaisen ammattikorkeakoulujärjestelmän esikuvat löytyvät saksalaisesta ja hollantilaisesta järjestelmästä. Ammattikorkeakoulujen synnyttämisen myötä suomalaisesta korkeakoulujärjestelmästä luotiin duaalimalli, jossa kaksi erilaista korkeakoulusektoria täydentää toisiaan. Ammattikorkeakouluilla ja yliopistoilla on toisistaan poikkeavat profiilit ja tehtävät. Ammattikorkeakoulujen toiminnassa korostuu yhteys työelämään ja alueelliseen kehittämiseen. Ammattikorkeakoulut ovat pääosin monialaisia ja alueellisia korkeakouluja. Suoritettavat tutkinnot ovat ammatillisipainotteisia korkeakoulututkintoja. Ammattikorkeakoulujen toimintaa ohjaavat erilaiset lait ja asetukset. (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvostosta yleistä 2013.)

Ammattikorkeakoulut ovat pääsääntöisesti monialaisia ja alueellisia korkeakouluja. Niiden toiminnassa korostuu yhteys työelämään ja alueelliseen kehittämiseen. Ammattikorkeakouluissa suoritettavat tutkinnot ovat korkeakoulututkintoja, jotka ovat painottuneet ammatillisesti. Ammattikorkeakoulut antavat ja kehittävät myös aikuis-koulutusta työelämäosaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Lisäksi ammattikorkeakouluissa voidaan järjestää ammatillista opettajakoulutusta. Ammattikorkeakoulut ovat hyvin lyhyessä ajassa kasvaneet sekä opiskelijamäärillä että suoritetuilla tutkinnoilla mitattuna yliopistojen suuruiseksi. (Salminen & Ylä-Anttila 2010, 13–16.)

Ammattikorkeakoululain 1. luvun 4. §:n mukaan ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta. Valmistuneet sijoittuvat mm. ammatillisiin asiantuntijatehtäviin. Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on myös



tukea yksilön ammatillista kasvua. Ammattikorkeakoulut harjoittavat amk-opetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä sekä taiteellista toimintaa. Toiminnassa on otettava huomioon alueen elinkeinorakenne. Tehtäviään hoitaessaan ammattikorkeakoulujen tulee edistää elinikäistä oppimista. (Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351.)

Ammattikorkeakoulut tarjoavat opiskelijalle mielenkiintoisen mahdollisuuden korkeakouluopintoihin, joissa on sekä teoreettisia että käytännön aineita. Ammattikorkeakoulut ovat oman alueensa tärkeitä kehittäjiä ja työvoiman tuottajia. Niiden tutkimus- ja kehittämistoiminta on keskittynyt palvelemaan lähialueen tarpeita ja kehittämiskohteita. (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvostosta yleistä 2013.)

Korkeakoulujen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen kohdistuu odotuksia, jotka kasvavat kokoajan. Korkeakoulujen asema on huomattava globaalissa taloudessa innovaatioiden ja osaamisen tuottajana. Tämän myötä korkeakoulut ovat myös taloudellisen menestyksen, hyvinvoinnin ja sosiaalisen kehityksen edistäjänä. Korkeakoulujen tuottaman osaamisen ja tiedon alueellinen, kansallinen ja kansainvälinen vaikuttavuus on korkeakoulujen kehittämisen painopistealue. Tätä on monessa yhteydessä kutsuttu korkeakoulujen kolmanneksi tehtäväksi. (Ilmavirta yms. 2013, 11.)

Ammattikorkeakoulujen uudistaminen on parhaillaan käynnissä. Suomen tavoitteena on innovatiivinen korkeakoulujärjestelmä, joka osaltaan tukee myös maailmanlaajuista kilpailukykyä. Monella muullakin maalla on samanlaiset tavoitteet. Ympäri maailmaa ovat eri maat ottamassa käyttöön merkittäviä uudistuksia, joiden tarkoituksena on luoda sellaiset olosuhteet, että korkeakoulut kehittyvät. Lisäksi sekä poliittiset että kulttuurilliset yhtäläisyydet pohjoismaiden kesken ovat muodostaneet vankan pohjan pitkäjänteiselle yhteistyölle ja jatkuvalla benchmarkkaukselle mm. koulutus- ja tki-toiminnassa. (Maassen yms. 2012, 12–18.)

#### **4.2 Ammattikorkeakoulujen ylläpito- ja rahoitusjärjestelmä**

Ammattikorkeakoulujen perustamisen yhteydessä 1990-luvulla käytiin keskustelua siitä, mikä olisi oikea ammattikorkeakoulujen ylläpitojärjestelmä. Valtio luopui ylläpitämisestään ammatillisista oppilaitoksista ja siirsi ne pääsääntöisesti kuntien ylläpidettäviksi. Lainsäädännön valmistelun yhteydessä päädyttiin ratkaisuun, jonka mukaan

ammattikorkeakoulun toimilupa voidaan myöntää kunnalle, kuntayhtymälle, rekisteröidylle suomalaiselle yhteisölle tai säätiölle. Tuolloin pidettiin tärkeänä, että ammattikorkeakouluilla on tiivis yhteys kuntiin ja muihin alueen keskeisiin toimijoihin. Ammattikorkeakoulut muodostettiin entisten opistoasteen ja ammatillisen korkeasteen koulutusta antaneiden ammatillisten oppilaitosten pohjalta ja ammattikorkeakoulujen rahoitusjärjestelmä säilyi niiden tapaan osana valtionosuusjärjestelmää. (Ammattikorkeakoulujen ylläpitojärjestelmän muuttaminen 2005, 2.)

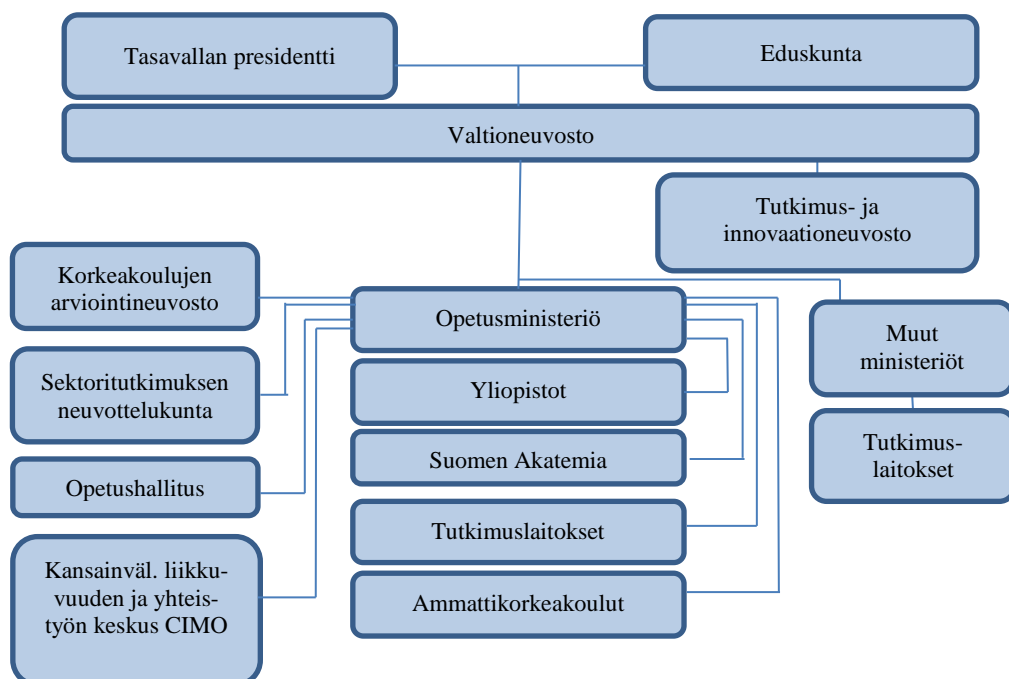
Valtioneuvoston myöntämissä toimiluvissa määritellään kunkin ammattikorkeakoulun koulutusalat, opiskelijamäärät ja sijaintipaikat. Ammattikorkeakouluilla on sisäisissä asioissaan itsehallinto. Sitä hoitavat rehtori yhdessä hallituksen kanssa. Ylläpitäjän tehtäviin kuuluu ammattikorkeakoulun strateginen kehittäminen. Ylläpitäjä päättää myös toiminta- ja taloussuunnitelmasta sekä talousarviosta. Ylläpitäjä nimittää ammattikorkeakoululle rehtorin ja hallituksen. Ammattikorkeakoulujen rahoitus on tullut sekä kunnilta että valtiolta, jossa perusrahoituksesta valtion osuus on ollut lähes 42 % ja kuntien noin 58 %. Ammattikorkeakouluille on myönnetty perusrahoituksen lisäksi erillisrahoitusta, joka on tarkoitettu yhteisiin, valtakunnallisiin kehittämishankkeisiin ja alueellisiin hankkeisiin. Ammattikorkeakoulujen toimintaa ohjaavat lait ja asetukset. Näiden lisäksi toimintaa ohjaavat erilaiset sopimukset ja strategiat. Opetus- ja kulttuuriministeriössä ammattikorkeakoulutuksesta vastaa koulutus- ja tiedepolitiikan osaston ammattikorkeakouluyksikkö. (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvostosta yleistä 2013.)

Julkisen talouden tila on merkittävästi heikentynyt viime vuosina. Ammattikorkeakoulujen rahoitustilanne on hälyttävästi muuttumassa. Valtion menoleikkausten vuoksi ammattikorkeakouluilta jää saamatta yhteensä lähes 350 miljoonaa euroa vuosina 2012–2015. Vuodesta 2015 lähtien rahoituksen taso tulee olemaan noin 200 miljoonaa euroa pienempi kuin vuonna 2013. Rahoituksen leikkaus on siis erittäin massiivinen. Tästä seurauksena lähes jokaisessa ammattikorkeakoulussa on ollut henkilöstömäärän supistamisneuvottelut. Ammattikorkeakoulut ovat olleet jatkuvien muutosten kohteena perustamisestaan lähtien. Rahoitusmallia on muutettu tulostavoitteiseen suuntaan ja koulutuspaikkojen määrää on vähennetty syksyllä 2012 opetus- ja kulttuuriministeriön antamalla päätöksellä. (Ilmavirta yms. 2013, 32.)

### 4.3 Ammattikorkeakoulujen hallinto ja ohjaus

Opetus- ja kulttuuriministeriön ja ammattikorkeakoulun välisissä tavoitesopimuksissa sovitaan tavoitteet ammattikorkeakoululle. Ammattikorkeakoulun talouden perusteet ja toiminnan tavoitteet linjataan opetus- ja kulttuuriministeriön ja ammattikorkeakoulun strategian pohjalta ammattikorkeakoulun toiminta- ja taloussuunnitelmassa sekä talousarviossa. Ammattikorkeakoulun tehtävänä on toimia veturina alueensa osaamisen, elinvoimaisuuden ja hyvinvoinnin kehittämistyössä. Ammattikorkeakoulu edistää yrittäjähenkistä toimintakulttuuria ja profiloituu elinikäisen oppimisen korkeakouluna, digitaalisen tiedon hallinnan ja palvelujen osaajana sekä vahvana tutkimus- ja kehittämistoimijana. (Nykänen 2013, 1.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalaan kuuluvat ammattikorkeakoulut ovat joko kunnallisia tai yksityisiä. Valtioneuvosto myöntää niiden toimiluvat, jotka sisältävät määräykset ammattikorkeakoulun koulutustehtävästä, koulutusaloista, opiskelijamäärästä ja ammattikorkeakoulujen sijaintipaikoista. Ammattikorkeakoulun ylläpitäjä päättää strategisesta kehittämisestä ja ammattikorkeakoulun talousarvioista. (Ammattikorkeakouluja uudistetaan 2013.) Korkeakoululaitoksen ja tutkimuksen hallinto Suomessa on havainnollistettu kuvassa 6.



**KUVA 6. Korkeakoululaitoksen ja tutkimuksen hallinto (Ammattikorkeakouluja uudistetaan 2013)**

Hyvän rahoitusjärjestelmän ominaisuuksina pidetään selkeyttä. Järjestelmän tulee kannustaa sekä tuloksellisuuteen että tehokkuuteen. Kustannuspohjaiseen ammattikorkeakoulujen rahoitusjärjestelmään liittyi aiemmin kannustinongelmia. Se ei palkinnut tehokkuudesta tai asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Keskeisistä korkeakoulupoliittisista tavoitteista laatu ja vaikuttavuus eivät näkyneet ammattikorkeakoulujen rahoitusjärjestelmässä. Tämä rahoitusmalli ei myöskään kannustanut ammattikorkeakouluja profiloitumaan aluetta palvelevaan tutkimus- ja kehitystyöhön. Perusrahoituksesta puuttui kokonaan tätä toimintaa koskeva elementti. Ammattikorkeakoulujen valtionosuusrahoituksessa tuloksellisuuden osuus oli melko pieni. Valtionosuusrahoituksen määräytymisperusteissa laskennallisten opiskelijamäärien painoarvo oli 70 prosenttia ja suoritettujen tutkintojen osuus 30 prosenttia. Ammattikorkeakoulujen hanke- ja tuloksellisuusrahoitukseen osoitetut valtionavustukset olivat määrältään pieniä. Niiden ohjaava vaikutus on ollut tehtyjen selvitysten perusteella vähäinen. Esimerkiksi koulutustarjonnan sopeuttaminen työvoimatarpeeseen on ollut järjestelmässä vaikeaa. (Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi ammattikorkeakoululain muuttamisesta sekä eräksi siihen liittyviksi laeiksi 2013.)

#### **4.4 Korkeakoululaitoksen tulevaisuuden tavoitteet**

Korkeakouluverkon tiivistämistä tulee edelleen jatkaa siten, että tavoitetilassa vuonna 2020 Suomessa on nykyistä laadukkaampi ja vahvempi korkeakoululaitos. Vahvat korkeakouluyksiköt kykenevät tarjoamaan opiskelijoille nykyistä enemmän valinnanmahdollisuuksia. Profiloimalla, voimavaroja keskittämällä ja laatua parantamalla voidaan vastata alueellisiin tarpeisiin paremmin. Suomen tavoitin muissakin maissa pyritään vahvistamaan korkeakoulu- ja tutkimussektoria kilpailukyvyyn parantamiseksi. Korkeakoulujen ohjausrakenteet ovat olleet muutoksessa kautta maailman. Tutkimus- ja innovaationeuvosto on korostanut linjauksissaan suomalaisen korkeakoulu- ja tutkimusjärjestelmän kehittämiseksi korkeakoulujen rahoitusmallin ohjausvaikutusta. Tulevaisuuden kilpailukykyä ja kasvumahdollisuuksia tukevat osaamiseen investoinnit, mutta niiden vaikutukset näkyvät vasta pitkällä aikavälillä. Erityisen tärkeää on sitoutua koulutus- ja tk-toiminnan rahoituksen vakauteen suhdannevaihteluista huolimatta. (Ehdotus ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliksi vuodesta 2014 alkaen 2013, 24–25.)

Ehdotus ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliksi perustuu näkemykseen siitä, minkälaiseksi ammattikorkeakoulujärjestelmän tulee kehittyä pitkällä tähtäimellä ja millaisilla askeleilla vuoteen 2020 asetettuun tavoitteeseen päästään. Lähestymistapa on tarkoituksenmukainen ammattikorkeakoulujen koulutus- ja tk-toiminnan pitkäjänteisen luonteen vuoksi ja toisaalta siitä näkökulmasta, että osa kehittämisenäkemyksistä voidaan ottaa huomioon vain pidemmällä tähtäimellä. Ehdotusta rahoitusmalliksi on taustoitettu niin kotimaisen kuin kansainvälisenkin toimintaympäristön muutoksen kautta. Tähän muutokseen osaltaan on myös rahoituksen keinoin voitava vastata. (Ehdotus ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliksi vuodesta 2014 alkaen 2013, 27.)

Korkeakoulujen toiminnassa korostuvat sivistystehtävä, yhteiskuntavastuu ja kestävä kehityksen periaatteet sekä eettinen toimintatapa. Suomalaiset yliopistot ja ammattikorkeakoulut ovat eurooppalaisen korkeakoulu- ja tutkimusalueen keskeisiä toimijoita. Korkeakoululaitos muodostuu kansainvälisesti korkeatasoisista omille vahvuusalueilleen profiloituneista yliopistoista ja ammattikorkeakouluista. Korkeakoulut vastaavat monipuolisesti yhteiskunnan, kulttuurin ja työelämän tarpeisiin. Yliopistot vastaavat tieteellisestä ja taiteellisesta tutkimuksesta ja siihen perustuvasta opetuksesta. Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on työelämäläheinen opetus ja aluevaikuttavuus sekä näitä tukeva tutkimus- ja kehittämistoiminta. Koulutus-, tutkimus- ja innovaatio-toiminta muodostavat kokonaisuuden, jonka osat täydentävät toisiaan ja toimivat tiiviissä yhteistyössä. Korkeakoulut edistävät toiminnallaan elinikäistä oppimista, yhteiskunnan ja talouden uudistumista sekä yrittäjyyttä ja tutkimustulosten laajaa hyödyntämistä, mukaan lukien kaupallistaminen ja osaamisen vienti. (Opetus- ja kulttuuriministeriön, Mikkelin Ammattikorkeakoulu Oy:n ja Mikkelin ammattikorkeakoulun välinen sopimus kaudelle 2013–2016, 2014.)

#### **4.5 Ammattikorkeakoulujen rahoitus**

Ammattikorkeakoululain 351/2003 § 32 mukainen ammattikorkeakoulun ylläpitäjälle myönnettävä perusrahoitus määräytyy opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 1705/2009 ja sen nojalla annetun asetuksen 1766/2009 säännösten mukaisesti. Ammattikorkeakoulu tekee vuodesta 2013 alkaen koulutustarjontaansa opetus- ja kulttuuriministeriön 29.3.2012 päätöksen mukaiset vähennykset. Opetus- ja kulttuuriministeriö tekee perusrahoitusta koskevat päätökset yksikköhinta- ja valtionosuus tai valtionrahoituspäätökset vuosittain valtioneuvoston tekemien valtiontalouden kehys-

päätösten ja valtion talousarvioiden puitteissa. Tarvittaessa opiskelijamääriä tarkistetaan sopimuskauden aikana myös sopimusosapuolten välisellä sopimuksella. (Opetus- ja kulttuuriministeriön, Mikkelin Ammattikorkeakoulu Oy:n ja Mikkelin ammattikorkeakoulun välinen sopimus kaudelle 2013–2016, 2014.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämä rahoitus ammattikorkeakouluille on koostunut perusrahoituksesta, ammattikorkeakoulujen yhteisten menojen rahoituksesta sekä hanke- ja tuloksellisuusrahoituksesta. Ammattikorkeakoulujen käyttökustannusten rahoittamiseen on myönnetty perusrahoitusta. Opiskelijaa kohti on määrätty yksikköhinta, jonka suuruuteen vaikuttavat sen eri koulutusaloilla oleva opiskelijamäärä. Tämän lisäksi yksikköhintaan on vaikuttanut kahden vuoden aikana ammattikorkeakoulussa suoritettujen tutkintojen määrä. Opiskelijamäärä on laskennallinen, joka on perustunut sopimuksessa sovittuihin opiskelijamääriin. Yksikköhinnat on laskettu joka neljäs vuosi todellisten kustannusten mukaisesti. Ammattikorkeakoulujen perusrahoitus on ollut osa kuntien valtionosuusjärjestelmää. Kunnat ovat osallistuneet kustannuksiin asukasta kohden lasketulla rahoitusosuudella. Ammattikorkeakouluille myönnettävällä hankerahoituksella opetus- ja kulttuuriministeriö on tukenut kansallisen korkeakoulupolitiikan ja ammattikorkeakoulujen tavoitteiden toteutumista. Opetus- ja kulttuuriministeriö on myöntänyt myös tuloksellisuusrahoitusta ammattikorkeakouluille. (Ammattikorkeakoulujen rahoitus 2014.)

Valtioneuvosto antoi huhtikuussa 2014 hallituksen esityksen ammattikorkeakoululain muuttamisesta, jossa uusi ammattikorkeakoululaki korvaa vuodelta 2003 olevan ammattikorkeakoululain. Lain on tarkoitus tulla voimaan 1.1.2015. Ammattikorkeakouluista muodostetaan itsenäisiä, osakeyhtiömuotoisia oikeushenkilöitä. Nykyisestä ylläpitäjäjärjestelmästä luovutaan. Ammattikorkeakoulut toimivat voittoa tavoittelemattomina yhteisöinä, eivätkä ne jaa voittoa omistajilleen. Ammattikorkeakoulujen toimiluvista päättää edelleen valtioneuvosto. Uudessa laissa säädetään myös ammattikorkeakoulujen rahoituksesta, joka nykyisin on ollut osa valtionosuusjärjestelmää. Valtio vastaa jatkossa kokonaisuudessaan ammattikorkeakoulujen perusrahoituksesta. Opetus- ja kulttuuriministeriö myöntää ammattikorkeakouluille perusrahoitusta laissa säädettyjen tehtävien toteuttamiseksi ottamalla huomioon toiminnan laatu, vaikuttavuus ja laajuus. Ammattikorkeakoulujen toimiluvat ja niihin sisältyvät koulutusvastuut sekä perusrahoituksen määräytymisperusteet uudistettiin vuoden 2014 alusta. (Ammattikorkeakoululainsäädäntöä uudistetaan 2014.)

## 5 AMMATTIKORKEAKOULU-UUDISTUS

Tässä luvussa kerrotaan ammattikorkeakoulu-uudistuksesta. Opetus- ja kulttuuriministeriö ilmoitti ammattikorkeakouluille helmikuussa 2013 lähettämässään kirjeessään, että sopimuskauden 2013–2016 aikana toteutetaan ammattikorkeakoulu-uudistus. Ammattikorkeakoulujen rahoitusta ja hallintoa koskeva lainsäädäntö uudistetaan ja näin saadaan ammattikorkeakoulujen rakenteellinen uudistaminen käyntiin. Tämän lisäksi toiminnan laatua ja vaikuttavuutta halutaan parantaa. Uudistuksen ensimmäisessä vaiheessa ammattikorkeakoulujen toimiluvat uudistettiin. Toiminnan laatua ja vaikuttavuutta korostettiin. Lisäksi ammattikorkeakoulujen ylläpitäjille myönnettävän perusrahoituksen määräytymisperusteet muutettiin ottaen huomioon ammattikorkeakoulujen koko lakisääteinen toiminta. Uudistuksessa korostettiin ammattikorkeakoulujen tehokkuutta ja laatua sekä vaikuttavuutta. Ammattikorkeakoulu-uudistuksen toisessa vaiheessa vastuu ammattikorkeakoulujen perusrahoituksesta siirretään valtiolle. Ammattikorkeakouluista tehdään itsenäisiä oikeushenkilöitä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013.)

### 5.1 Ennen ammattikorkeakoulu-uudistusta

Ammattikorkeakoulujen aloituspaikkojen leikkaukset hallitsivat otsikoita vuonna 2012. Niiltä ei välttynyt myöskään Mikkelin ammattikorkeakoulu, vaikka se selvisikin vähällä, kun huomioon otetaan maakunnan pienentynyt nuorten ikäluokka. Koulutuksen karsiminen on silti vain yksi osa laajempaa muutosprosessia, joka koskee niin korkeakoulujen rakenteita, rahoitusta kuin toimilupia. Eduskuntakäsittelyssä oli keväällä 2013 ammattikorkeakoulujen rahoituksen uudistaminen. Rakenteellista uudistamista vauhdittaa myös se, että toimiluvat olivat katkolla. Uudet luvat ammattikorkeakouluille on myönnetty vuoden 2014 alusta. (Niemi 2013.)

Ammattikorkeakoululain sekä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain muuttamisesta annettiin hallituksen esitys eduskunnalle helmikuussa 2013. Ammattikorkeakoulujen toimiluvan myöntämisperusteita ehdotettiin uudistettaviksi. Toimilupien voimassaolo esitettiin päättymään vuoden 2014 alusta lukien. Kaikki ammattikorkeakoulut hakivat uudet toimiluvat syksyllä 2013. Toimilupien myöntämisessä

korostuivat koulutustarpeen lisäksi toiminnan laatu sekä vaikuttavuuteen ja tehokkuuteen liittyvät näkökohdat.

Opetus- ja kulttuuriministeriön helmikuussa 2013 antamassa tiedotteessa hallitusohjelman mukaan ammattikorkeakoulujen rahoitusta ja hallintoa koskeva lainsäädäntö tullaan uudistamaan. Ammattikorkeakoulu-uudistus toteutetaan kahdessa eri vaiheessa. Uudistuksen ensimmäisessä vaiheessa hallitus esitti ammattikorkeakouluja koskevaan lainsäädäntöön muutoksia, joilla haluttiin edistää ammattikorkeakoulujen rakenteellista uudistamista. Lisäksi katsottiin, että ammattikorkeakoulujen on tärkeää parantaa toiminnan laatua ja vaikuttavuutta. Valtioneuvoston myöntämän ammattikorkeakoulun toimiluvan myöntämisperusteet esitettiin myös uudistettaviksi. Uusien toimilupien myöntämisessä korostuivat koulutustarpeen lisäksi toiminnan laatu, vaikuttavuus ja tehokkuus. Tavoitteena esitettiin ammattikorkeakoulujen toimipisteverkon kokoaminen riittävän laajoiksi, innovatiiviseksi ja laadukkaiksi oppimisympäristöiksi. Toimiluvissa määrättiin, mitä tutkintoja ja tutkintonimikkeitä kukin ammattikorkeakoulu antaa. Opetus- ja kulttuuriministeriön tekemistä koulutusohjelmapäätöksistä päätettiin näin luopua. Tämän kaiken tavoitteena on vahvistaa ammattikorkeakoulujen mahdollisuuksia suunnata koulutustarjontaa nykyistä joustavammin. Uudistuksen myötä ammattikorkeakoulut voivat paremmin ottaa huomioon työelämän tarpeet. Entisten toimilupien voimassaolo päättyi ja uudet toimiluvat astuivat voimaan vuoden 2014 alusta. (Ammattikorkeakoulusektoria uudistetaan 2013.)

## **5.2 Taustaa muutokselle**

Ammattikorkeakoulujen koulutustehtävää koskeva sääntelyn katsottiin tarvitsevan uudistusta. Opetus- ja kulttuuriministeriö luopui koulutusohjelmapäätöksien tekemisestä. Toimiluvissa määrätään jatkossa siitä, mitä tutkintoja ja tutkintonimikkeitä kukin ammattikorkeakoulu antaa. Katsottiin, että toimiluvan saajalla tuli olla riittävät taloudelliset ja toiminnalliset edellytykset hoitaa ammattikorkeakoululain mukaisia tehtäviä. Ammattikorkeakoululla tulee olla edellytykset toimia siten, että se voi antaa asianmukaista ja kansainvälisesti korkeatasoista korkeakouluopetusta. Ammattikorkeakoulun tulee pystyä järjestämään soveltavan tutkimus- ja kehitystyötä sekä taiteellista toimintaa. Ammattikorkeakoulun tulee olla laadukkaasti toimiva ja tulokSELLISESTI johdettu. Ammattikorkeakoulun tulee myös olla riittävän suuri koulutustarpeeseen suhteutettuna. Koulutus tulee järjestää opetuksen kannalta tarkoituksenmukai-



sisäryhmissä. Riittävä resurssipohja on varmistettava sekä opetukseen että tutkimus- ja kehitystoimintaan. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013.)

Ammattikorkeakoulujen uudet toimiluvat ovat astuneet voimaan vuoden 2014 alussa. Toimilupa on valtioneuvoston asetus, jossa säädetään koulutusvastuista ja ammattikorkeakoulun toiminnan edellytyksistä. Toimipisteverkko kootaan riittävän laajoiksi ja laadukkaiksi. Osaamisympäristöt tulee olla innovatiivisia. Vastuu ammattikorkeakoulujen perusrahoituksesta siirretään valtiolle. Ammattikorkeakouluista tehdään uudistuksen myötä itsenäisiä oikeushenkilöitä. Valtionosuusjärjestelmän kokonaisuudistuksen aikataulussa arvioidaan ammattikorkeakoulujen rahoituksen siirto kunnilta valtiolle. Samalla suunnitellaan ammattikorkeakoulujen oikeushenkilöaseman muuttamisen toteutus. (Ammattikorkeakouluja uudistetaan 2013.)

Ammattikorkeakoulutuksen strategiassa on tärkeässä roolissa kansainvälistyminen. Tällä on tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio -toimintaan vahva yhteys. Opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitteena on kansainvälistyvä strategia, jonka on tarkoitus luoda kansainvälisesti vahva ja vetovoimainen korkeakoulu ja tutkimus-yhteisö, joka edistää yhteiskunnan kykyä toimia avoimessa kansainvälisessä ympäristössä. (Maassen 2012, 43–44.)

Ammattikorkeakoulujen uudistuksen valmistelutyön ohjausryhmässä ammattikorkeakoulujen ja sidosryhmätahojen edustajat kannattivat toimilupien uudelleen harkintaa. Hallitusohjelmaan ja vuosien 2012—2015 valtiontalouden kehyspäätökseen sisältyvä 51 miljoonan euron menosäästö edellyttää voimakkaita, strategisesti oikein kohdennettuja rakenteellisen kehittämisen toimenpiteitä. Toimintaa on välttämättä tehostettava. Ammattikorkeakoulusektorin menosäästöt ovat yhteensä yli 12 % ammattikorkeakoulujen valtionosuusrahoituksesta, kun otetaan kuntaosuus huomioon. Ammattikorkeakoululain ja rahoituslain muuttamista koskevasta esitysluonnoksesta annettiin runsaasti lausuntoja. Ammattikorkeakoulu-uudistusta pidettiin yleisesti ottaen tarpeellisena. Monissa lausunnoissa tuotiin esille, että ammattikorkeakoulu-uudistuksen toteutuksen kaksivaiheisuus ei ole paras ratkaisu. Myös ensimmäisen vaiheen tiukka aikataulu koettiin annetuissa lausunnoissa haasteellisena. (Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi ammattikorkeakoululain muuttamisesta sekä eräksi siihen liittyviksi laeiksi 2013.)

### 5.3 Yleistä uudistuksesta

Tämä luku perustuu www-dokumenttiin Opetus- ja kulttuuriministeriö (2013b.) Ammattikorkeakouluja on päätetty uudistaa. Uudistuksen tavoitteena on ammattikorkeakoulu, joka on kansainvälisesti arvostettu. Ammattikorkeakoulun tulee olla itsenäinen ja vastuullinen osaajien kouluttaja. Toiminnassa tulee näkyä alueellisen kilpailukyvyn rakentaminen. Ammattikorkeakoulu toimii omalta osaltaan työelämän uudistajana ja innovaatioiden kehittäjänä. Tämän uudistusprosessin tavoitteena on luoda toiminnalliset edellytykset ammattikorkeakouluille. Lainsäädännöllä mahdollistetaan ammattikorkeakoulujen toiminnan odotukset. Ammattikorkeakoulu-uudistuksessa vahvistetaan ammattikorkeakoulujen edellytyksiä vastata nykyistä itsenäisemmin ja joustavammin työelämän, yhteiskunnan ja alueiden muuttuviin kehittämistarpeisiin. Ammattikorkeakoulut pyrkivät tavoitteisiin laadukkaalla opetuksella ja tutkimus- ja kehitystyöllä.

Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitusta koskeva lainsäädäntö muutettiin ammattikorkeakoulujen osalta niin, että rahoituksessa otetaan huomioon ammattikorkeakoulujen koko toiminta. Korostetaan tehokkuutta, laatua ja vaikuttavuutta. Laajassa yhteistyössä valmisteltava uusi rahoitusmalli otettiin käyttöön vuonna 2014 valtionosuusjärjestelmään mukautettuna. Valtionosuusjärjestelmän kokonaisuudistuksen aikataulussa arvioidaan, miten ammattikorkeakoulujen rahoituksen siirto toteutetaan kunnilta valtiolle. Valtionosuusuudistuksen on tarkoitus olla voimassa vuoden 2015 alusta. Ammattikorkeakoulujen rahoitus- ja säädösohjausta päätettiin uudistaa vuoden 2014 alusta. Ammattikorkeakoulujen rakenteellinen uudistaminen halutaan toteuttaa siten, että toiminnan laatua ja vaikuttavuutta parannetaan. Rahoitus uudistettiin tukemaan aikaisempaa paremmin koulutuksen tavoitteita. Opetuksen ja tutkimuksen laadun parantamiseen on uudistuksessa kiinnitetty huomiota.

#### 5.3.1 Uusi amk-rahoitusmalli

Ammattikorkeakoulu-uudistuksen myötä syntyi opiskelijoiden hyvinvointiin ja ohjaukseen vaikuttavia toimenpiteitä. Ammattikorkeakoulujen edellytyksiä vahvistettiin siten, että ammattikorkeakoulut vastaavat nykyistä itsenäisemmin ja joustavammin työelämän, muun yhteiskunnan ja alueiden muuttuviin kehittämistarpeisiin. Tämä toteutetaan laadukkaalla opetuksella ja tutkimus- ja kehitystyöllä. Ammattikorkeakoulu-

jen rahoitus- ja säädösohjausta uudistettiin vuoden 2014 alussa. Toimenpiteellä haluttiin kehittää ammattikorkeakoulujen rakenteellista uudistamista sekä toiminnan laadun ja vaikuttavuuden parantamista. Rahoitusuudistuksella haluttiin varmistaa, että koulutuksen tavoitteiden muutoksia pystytään riittävästi tukemaan. Opetuksen ja tutkimuksen laadun parantaminen on uudistuksen yksi merkittävä tavoite. (Ammattikorkeakouluja uudistetaan 2013.)

Muuttuvasta toimintaympäristöstä seuraa tarve kehittää myös korkeakoulujen toimintaa. Suomi on valinnut menestysstrategiakseen panostuksen tietoon ja osaamiseen siten, että kilpailukyky paranee ja hyvinvointi lisääntyy sekä kulttuuri, luovuus ja sivistys vahvistuvat. Korkeakoulujen erikoistumista vahvuusaloilleen ja profiloitumiseksi tutkimuksen laatua ja vaikuttavuutta on kehitettävä. Nopeaan muutokseen vastaamiseksi ja kilpailussa menestyäkseen on kyettävä sopeutumaan, identifioimaan vahvuusalueet. Osaamistarpeiden muutokseen on reagoitava nopeasti ja tehokkaasti. Ammattikorkeakoulut ovat kehittäneet toimintaansa työelämän monipuolisina palvelijoina ja ovat kasvaneet Suomen innovaatiojärjestelmässä merkittäviksi toimijoiksi. Tämän mukaisesti korkeakoulujen toimipisteistä pyritään rakentamaan entistä laajemmin osaamista kokoavia keskittymiä, mikä tarkoittaa toimipisteverkon tiivistämistä sekä toimintaedellytyksiltään heikkojen toimipisteiden määrän vähentämistä. (Ehdotus ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliksi vuodesta 2014 alkaen 2013, 24.)

Hallitusohjelmaan ja valtiontalouden kehyspäätöksiin sisältyy 62 miljoonan euron säästötoimenpide ammattikorkeakoulujen valtion rahoituksessa. Tämä merkitsee, että kuntaosuus huomioiden säästötavoite on kaikkiaan yhteenlaskettuna noin 150 miljoonaa euroa vuoteen 2015 mennessä. Tämä edellyttää voimakkaita ja strategisesti oikein kohdennettuja rakenteellisen kehittämisen toimia. Ammattikorkeakoulujen toiminnan tehostaminen on keskeinen uudistus. Rahoitusta koskevat vähennykset toteutetaan ammattikorkeakoulujen aloituspaikkoja vähentämällä sekä leikkaamalla yksikköhintoja. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013.)

Rahoitusta vähennetään vuoteen 2015 mennessä reilusti eli noin 13 %. Opiskelijamäärää leikataan myös noin 2200 opiskelupaikan verran. Finanssikriisi ja väestönmäärän kehitys ovat johtaneet näihin tuntuviin leikkauksiin. (Maassen 2012, 25.)

Ammattikorkeakoulujen uusi rahoitusmalli on otettu käyttöön vuonna 2014. Mallin rahoituksen määräytymisperusteissa ja rahoituskriteereissä huomioidaan ammattikorkeakoulujen koko lakisääteinen toiminta. Toiminnan laatua, vaikuttavuutta ja tehokkuutta korostetaan. Ammattikorkeakoulu-uudistuksen yhteydessä on parannettu ammattikorkeakoulujen talouden seurantaa. Opetus- ja kulttuuriministeriön ja ammattikorkeakoulujen yhteistyönä on valmisteltu ammattikorkeakoulujen käyttöön taloushallinnon koodistoa. Yhtenevät menettelytavat mahdollistavat ammattikorkeakoulujen talouden raportointiin liittyvän ammattikorkeakoulujen välisen vertailukelpoisuuden. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013.)

### **5.3.2 Tuloksellisuus**

Tämä luku perustuu www-dokumenttiin nimeltään Ammattikorkeakoulujen rahoitusta muutetaan tuloksiin perustuvaksi (2013). Ammattikorkeakoulujen valtion rahoituksessa painotetaan tuloksellisuutta enemmän kuin aiemmin. Rahoitus määräytyy suoritettujen tutkintojen ja opintoprosessien laadun, tehokkuuden, työllistymisen sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan perusteella. Tuloksellisuuden vaikutusta rahoitukseen kasvatetaan vaiheittain. Rahoitusmallilla, jonka yksityiskohdista säädettiin valtioneuvoston 21.11.2013 antamalla asetuksella, on tarkoitus kannustaa ammattikorkeakouluja toimintaan, joka on tuloksellista ja tehokasta. Ammattikorkeakoulujen työelämäpaineiden vuoksi uudessa rahoitusmallissa korostetaan suoritettujen tutkintojen ja opintopisteiden osuutta. Näiden lisäksi tärkeä painoarvo on työelämää ja aluekehitystä palvelevalla soveltavalla tutkimus- ja kehitystyöllä.

Yksikköhinnan laskentaperusteista määräytyy 46 % suoritettujen ammattikorkeakoulututkintojen perusteella ja 24 % lukuvuodessa vähintään 55 opintopistettä suorittaneiden ammattikorkeakoulututkintoa opiskelevien lukumäärän perusteella. Muutos edelliseen malliin tuloksellisuuden näkökulmasta on merkittävä. Aiemmin suoritettujen tutkintojen painoarvo oli 30 % ja opiskelijamäärien 70 %. Yksikköhinnassa huomioidaan ammattikorkeakoulujen toiminta entistä monipuolisemmin. Uudistuksella halutaan selkeästi kannustaa ammattikorkeakouluja profiloitumaan aluetta palvelemaan tutkimus- ja kehitystyöhön. Uudessa rahoitusmallissa huomioidaan mm. suoritettujen tutkintojen, valmistuneiden työllisten ja ulkopuolisen tutkimus- ja kehitystoiminnan rahoituksen kautta aluevaikuttavuutta ja työelämäyhteistyötä.

Uusi rahoitusmalli aiheuttaa ammattikorkeakoulujen kilpailua keskenään. Kun yksi ammattikorkeakoulu tunnuslukuja parantamalla saa itselleen enemmän rahaa, on se raha toisilta ammattikorkeakouluilta pois. Ammattikorkeakouluille annetaan rahamäärä, joka jaetaan kaikkien kesken. Ammattikorkeakoulut sijoitetaan paremmuusjärjestykseen indikaattoreittain. Saavutettua tulosta verrataan kaikkien ammattikorkeakoulujen yhteensä saavuttamaan tulokseen. Tämän perusteella jaetaan suhteellisesti rahaa. Toisin sanoen mikäli indikaattoriluku on esimerkiksi 10 ja kaikkien ammattikorkeakoulujen luvut yhteensä on 500, tämän ammattikorkeakoulun indikaattorin rahamäärästä osuus on 2 prosenttia. Tällä systeemillä voi teoriassa käydä myös siten, että mikäli kaikki parantavat, kukaan ei saatakaan saada enempää rahaa.

### **5.3.3 Siirtymäaika**

Kaikkien ammattikorkeakoulujen toimintaedellytykset on haluttu turvata ja ammattikorkeakoulukohtaisia muutoksia on pienennetty ottamalla lakiin siirtymäsäännös. Uudistus on haluttu tehdä hallitusti. Tästä johtuen rahoituksen muutos voi olla korkeintaan kolme prosenttia vuotta kohti. Tuloksellisuuden vaikutus rahoitukseen kasvaa asteittain. Voimaantulosäännökseen on otettu säännös, jolla rahoitusuudistuksen aiheuttamat muutokset rajataan vuosina 2014–2016 ammattikorkeakoulun yksikköhintaan. Ensimmäisenä vuonna opiskelijaa kohti laskettu yksikköhinta on enintään kolme prosenttia pienempi tai suurempi kuin vuoden 2012 yksikköhinta opiskelijaa kohti oli tuolloin määrätty. Tämä muutetaan vuoden 2013 keskimääräisen yksikköhinnan tasoon. Vuonna 2015 yksikköhinta on enintään kuusi prosenttia ja vuonna 2016 enintään yhdeksän prosenttia pienempi tai suurempi kuin vuoden 2013 ollut rahoituksen määrä opiskelijaa kohti. Rahoitus muutetaan kyseessä olevan vuoden keskimääräisen yksikköhinnan tasoon. (Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi ammattikorkeakoululain muuttamisesta sekä eräksi siihen liittyviksi laeiksi 2013.)

Koska ammatillisen opettajankoulutuksen kustannukset ovat olleet uuden rahoituslain myötäkin edelleen kokonaan valtion vastattavina, ei opettajankoulutuksen vaikutusta yksikköhintaan oteta vertailussa huomioon. Harkinnanvaraisia korotuksia ei vertailua tehtäessä oteta huomioon vuoden 2012 yksikköhinnassa eikä myöskään uuden rahoituslain mukaisessa yksikköhinnassa. (Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi ammattikorkeakoululain muuttamisesta sekä eräksi siihen liittyviksi laeiksi 2013.)

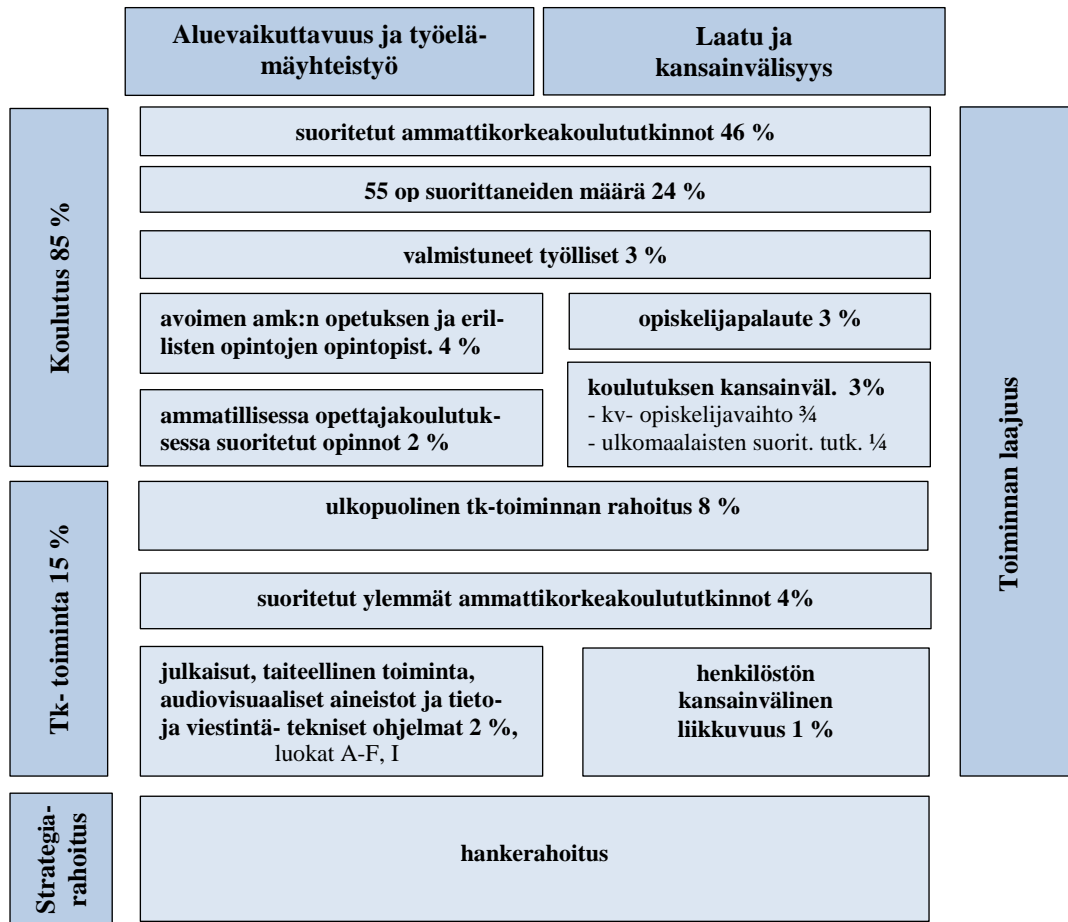
Ammattikorkeakoulu-uudistus, johon sisältyi lainsäädännön valmistelu ja siihen liittyvänä toimilupien uudistaminen, leimasi vuoden 2013 ammattikorkeakoulujen toimintaa. Rahoituksen vähenemisen myötä ammattikorkeakoulut joutuivat sopeuttamaan toimintaansa ja talouttaan. Ammattikorkeakoulut valmistautuivat uuteen tuloksiin perustuvaan rahoitusmalliin. Keskeisimmät vuoden 2013 toimintaa ohjanneet asiat olivat hallitusohjelmassa päätetty sekä koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa tarkennettu ammattikorkeakoulu-uudistus että päätettyjen talouden leikkausten toteutuksen valmistelu. (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston toimintavuosi 2013, 2014, 3.)

Ammattikorkeakoulu-uudistus tarkentui toteutettavaksi kahdessa vaiheessa. Uudistuksen ensimmäisen vaiheen valmistelu jatkui kevään 2013 aikana lain käsittelyllä eduskunnassa sekä asetustekstien valmistelulla. Eduskunta hyväksyi ammattikorkeakoululain sekä opetus- ja kulttuuritoimen rahoitusta koskevan lain muutokset kesäkuussa 2013 ja viimeiset ohjeistukset toimilupahakemuksia varten tulivat opetus- ja kulttuuriministeriöstä heinäkuun 2013 alussa. Ammattikorkeakoulut jättivät toimilupahakemukset syyskuun 2013 lopussa. Valtioneuvoston joulukuussa 2013 tekemän päätöksen mukaisesti toimilupa myönnettiin 24 ammattikorkeakoululle. Uusien toimilupapäätösten myötä ammattikorkeakoulujen toimipisteverkosto tiivistyy. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n toiminnassa painottui lainsäädäntömuutoksen ensimmäisen vaiheen valmistelu, johon liittyi erittäin merkittävä rahoitusmallin muutos täysin tulosperusteiseksi vuoden 2014 alusta lukien. Arenen tärkeäksi tavoitteeksi on lisäksi määritelty lainsäädännön toisen vaiheen valmistelu ja sen eteenpäin vieminen siten, että toisen vaiheen lainsäädännön tulee voimaan vuoden 2015 alusta. Tätä varten Arenessa on toiminut sekä laki- että talousvaliokunta. (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston toimintavuosi 2013, 2014, 3–5.)

### **5.3.4 Rahoituksen määrätymisperusteet**

Uudessa rahoitusmallissa on tärkeää huomioida, että rahoituskriteereihin perustuvat tulokset vaikuttavat kunkin ammattikorkeakoulun saamaan rahoitukseen. Tarkasteltava tuloksellisuus vaikuttaa erityisesti rahoituksen jakautumiseen ammattikorkeakoulujen välillä. Ammattikorkeakouluille jaettava kokonaisrahoitusta malli ei kuitenkaan muuta. Tuloksellisuuden vaikutusta rahoitukseen kasvatetaan asteittain. Rahoitusmallissa on huomioitu, että siirtymäkauden eli vuosien 2014–2016 aikana yksikköhinnan

muutos voi olla korkeintaan kolme prosenttia vuodessa. (Ammattikorkeakoulujen rahoitusta muutetaan tuloksiin perustuvaksi 2013.) Kuvassa 7 on esitelty rahoitusmalli vuodesta 2014 alkaen.



**KUVA 7. Rahoitusmalli vuodesta 2014 alkaen**

Toimilupauudistuksessa kiinnitettiin huomiota ammattikorkeakoulujen taloudellisiin toimintaedellytyksiin pitkällä tähtäyksellä. Ammattikorkeakoulujen toimintaedellytyksiä pyrittiin parantamaan rakenteellisten uudistusten ja koulutusvastuiden kautta. Ammattikorkeakoulu-uudistuksen lisäksi hallitus on toteuttanut samaan aikaan valtiotalouden sopeuttamistoimia. Ammattikorkeakoulujen osalta muutos tarkoitti koulustarjonnan vähentämistä ja yksikköhintojen leikkausta. Vuodesta 2013 alkaen luovuttiin indeksikorotuksista. Säästövelvoitteiden toteuttaminen edellyttää ammattikorkeakouluilta toiminnan voimakasta tehostamista. Uudella rahoitusmallilla on suuria vaikutuksia rahoituksen jakautumiseen eri ammattikorkeakoulujen välillä. Malli pohjautuu täysin tuloksellisuuteen. Rahoitusindikaattorin mukaisella suoriutumisen on vaikutus ammattikorkeakoulun saaman kokonaisrahoituksen määrään. (Hallituksen

esitys eduskunnalle laiksi ammattikorkeakoululain muuttamisesta sekä eräksi siihen liittyviksi laeiksi 2013.)

Korkeakoulupoliittisia tavoitteita on vaikea saavuttaa, ellei rahoitus siihen kannusta. Kun vanhassa mallissa perusrahoitus tuli sovitun opiskelijamäärän ja suoritettujen tutkintojen perusteella, niin vastaisuudessa kaikki perustuu tuloksiin. Suurin painoarvo on koulutusprosessin tuottavuudella eli tutkintomäärällä ja opintojen sujuvuudella, mutta myös tutkimus- ja kehitystoiminta nousee nyt osaksi perusrahoitusta. Molemmilla osa-alueilla rahoitusmalli kannustaa laatuun, kansainvälisyyteen ja aluevaikuttavuuteen. (Niemi 2013.)

Hyvän rahoitusjärjestelmän ominaisuuksina pidetään selkeyttä. Sen pitää kannustaa tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen. Kustannuspohjaiseen ammattikorkeakoulujen rahoitusjärjestelmään on liittynyt ongelmia kannustuksen osalta. Rahoitusjärjestelmä ei ole palkinnut ammattikorkeakouluja asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta tai toiminnan tehokkuudesta. Korkeakoulupoliittisista tavoitteista vaikuttavuus ja laatu eivät ole näkyneet ammattikorkeakoulujen rahoitusjärjestelmässä. Rahoitusmalli ei ole kannustanut ammattikorkeakouluja profiloitumaan aluetta palvelevaan tutkimus- ja kehitystyöhön. Perusrahoituksesta on puuttunut tätä toimintaa koskeva osuus. (Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi ammattikorkeakoululain muuttamisesta sekä eräksi siihen liittyviksi laeiksi 2013.)

Ammattikorkeakoulujen valtionosuusrahoituksessa tuloksellisuuden osuus on ollut pieni. Valtionosuusrahoituksen määräytymisperusteissa laskennallisten opiskelijamäärien painoarvo on ollut 70 prosenttia ja suoritettujen tutkintojen 30 prosenttia. Ammattikorkeakoulujen hanke- ja tuloksellisuusrahoitukseen osoitetut valtionavustukset ovat olleet ohjauksen näkökulmasta katsottuna määrältään pieniä. Tehtyjen selvitysten perusteella ohjaava vaikutus on ollut vähäinen. Esimerkiksi koulutustarjonnan sopeuttaminen työvoimatarpeeseen on vanhassa järjestelmässä ollut hankalaa. Uudet perusteet kohdentavat ammattikorkeakoulujen rahoituksen siten, että keskimääräistä laadukkaammat ja tuloksellisemmat ammattikorkeakoulut hyötyvät uudistuksesta. Rahoitusperusteet on haluttu mahdollisimman selkeiksi ja läpinäkyviksi. Määritetyt perusteet luovat ennustettavuutta kunkin ammattikorkeakoulun seuraavien vuosien rahoitustasolle. Rahoitusmäärään tuo vakautta kolmen vuoden keskiarvojen käyttö rahoitusperusteiden laskennassa. Tasaisuutta tuo myös koulutuksen rahoitusperusteiden arvoissa



tapahtuvien muutosten hitaus. Esimerkiksi tutkintomäärillä on suuri vaikutus rahoitukseen. (Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi ammattikorkeakoululain muuttamisesta sekä eräksi siihen liittyviksi laeiksi 2013.)

## **5.4 Indikaattorit**

Ammattikorkeakoulujen haasteiksi ovat muodostuneet entisessä rahoitusmallissa pitkittyneet koulutusajat ja kasvavat keskeyttäneiden määrät. Rahoitusjärjestelmä ei ole tukenut kustannustehokasta toimintaa. Uusilla rahoituksen indikaattoreilla pyritään mm. lisäämään ammattikorkeakoulun koulutusprosessin tehokkuutta. Suurin osa rahoituksesta jaetaan koulutuksen perusteella. Koulutukseen kohdistuvia indikaattoreita on seitsemän ja koulutuksen perusteella jaetaan 85 % laskennallisesta rahoituksesta. Tutkimus- ja kehittämistoimintaan liittyviä indikaattoreita on neljä ja näiden perusteella jaetaan 15 % laskennallisesta rahoituksesta. (Ammattikorkeakouluja uudistetaan 2013.)

Ammattikorkeakoulukohtaista yksikköhintarahoitusta määritettäessä laskenta toteutetaan käyttämällä kunkin indikaattorin osalta kolmen viimeisimmän tilastoidun vuoden tietoja. Näiden pohjalta lasketaan keskiarvo. Rahoitusmallin rahoituskriteerit perustuvat olemassa olevaan tieto- ja tilastopohjaan. Tiedonkeruusta vastaavat organisaatiot (opetus- ja kulttuuriministeriö, Tilastokeskus, kansainvälisen henkilövaihdon keskus CIMO) ovat ohjeistaneet toimintatavat kukin erikseen. Uusi rahoitusmalli painottuu tuotos- ja prosessimittareihin. Laadullisten mittarien kansallinen kattavuus on nykyisellään pieni. Laadullisilla mittareilla tulisi olla myös rahoitusmallin lisäksi laajempaa hyödyntämistarvetta ammattikorkeakoulujen toiminnan kehittämisessä. (Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi ammattikorkeakoululain muuttamisesta sekä eräksi siihen liittyviksi laeiksi 2013.)

### **5.4.1 Koulutuksen indikaattorit**

Tämä luku perustuu Ehdotus ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliksi vuodesta 2014 alkaen (2013) -julkaisuun. Rahoitus määritetään koulutuksen toiminnan laatua, aluevaikuttavuutta ja työelämäyhteistyötä sekä kansainvälisyyttä kuvaavien indikaattoreiden perusteella. Mallilla pyritään kannustamaan ammattikorkeakouluja luomaan laadukkaita opinto- ja ohjausprosesseja. Tavoiteajassa suoritettujen tutkintojen määrää

halutaan lisätä. Laadukkaiden prosessien avulla mahdollistetaan tavoitteeseen pääseminen. Seuraavaksi esitellään koulutuksen indikaattorit, joiden perusteella ammattikorkeakouluille jaetaan 85 % laskennallisesta rahoituksesta.

#### *Suoritetut ammattikorkeakoulututkinnot*

Tähän lasketaan ammattikorkeakoulussa suoritettujen ammattikorkeakoulututkintojen määrä. Tiedot saadaan Tilastokeskuksen tiedonkeruusta. Suoritetuissa ammattikorkeakoulututkinnoissa huomioidaan koulutuksen pituus, joka on 3½ vuotta tai 4 vuotta. Lisäksi yksikkökustannusten perusteella määräytyvät koulutusaloittaiset painotuskerroimet. Suoritettujen ammattikorkeakoulututkintojen määrän osuus laskennallisesta rahasta on 46 %.

#### *Vähintään 55 opintopistettä suorittaneiden määrä*

Lasketaan ammattikorkeakoulussa ammattikorkeakoulututkintoa opiskelevista opiskelijoista vähintään 55 opintopistettä suorittaneiden opiskelijoiden määrä. Tarkastelun perusjoukkona ovat tunnuslukuvuoden syksyllä läsnä oleviksi ilmoittautuneet korkeakoulututkinto-opiskelijat. Perusjoukosta rajataan pois ensimmäisen lukuvuoden opiskelijat. Tähän indikaattoriin ei lasketa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijoita. Saadusta opiskelijamäärästä lasketaan edellisenä lukuvuotena vähintään 55 opintopistettä suorittaneiden osuus. Näiden suorittaneiden määrä vaikuttaa rahoitukseen 24 % verran. Tiedot saadaan Tilastokeskuksen suorittamasta tiedonkeruusta.

#### *Valmistuneet työlliset*

Tämä indikaattori kertoo ammattikorkeakoulusta valmistuneiden työllisten määrän. Valmistunut, joka on työllistännyt itsensä ryhtymällä yrittäjäksi, kerrotaan lukumäärään kahdella. Työllistyminen mitataan valmistumisesta jälkeisen seuraavan kalenterivuoden lopun tilanteen mukaisena. Työllisten määrä vaikuttaa 3 % verran rahoitukseen. Tiedot saadaan tiedonkeruusta, josta vastaa Tilastokeskus.

#### *Avoimen ammattikorkeakoulun ja erillisten opintojen opintopisteet*

Indikaattoriin lasketaan avoimessa ammattikorkeakoulutuksessa sekä erillisten opintojen ja maahanmuuttajien valmentavan koulutuksen opintopisteiden määrä. Tällä on vaikutusta rahoitukseen 4 % verran. Tiedot saadaan opetus- ja kulttuuriministeriön keräämästä tilastotiedoista.

#### *Ammatillisessa opettajankoulutuksessa suoritettut opinnot*

Ammatillisen opettajankoulutuksen opintokokonaisuuden suorittaneiden määrä. Vaikutusta on 2 % verran. Tiedot saadaan Tilastokeskuksen tilastoista.

#### *Opiskelijapalaute*

Ammattikorkeakoulujen OPALA-opiskelijapalautteen mukaisesti alla oleviin kysymyksiin vastanneet ammattikorkeakoulututkinto-opiskelijat:

- Opetus ammattikorkeakoulussa on ollut asiantuntevaa ja korkeatasoista
- Ammattikorkeakoulun opintoihin liittyvät neuvonta- ja ohjauspalvelut ovat tukeneet hyvin opintojeni edistymistä
- Työharjoittelun aikana saamani ohjaus on ollut riittävää
- Työtehtävät harjoittelun aikana ovat tukeneet oppimista
- Ammattikorkeakoulu on eri tavoin tukenut työelämäyhteyksieni kehittymistä
- Valmistumisen jälkeisessä työssä voin hyödyntää ammattikorkeakoulussa oppimaani

Edellä esitettyihin kysymyksiin on pyydetty vastaamaan asteikon 1-4 mukaisesti. Määritelmä perustuu opetus- ja kulttuuriministeriön ylläpitämän opiskelijapalautejärjestelmän (OPALA) opiskelijapalautteen kysymyksiin. Kyselyyn vastaajina ovat ammattikorkeakoulujen kaikki tutkinto-opiskelija. Myös ylemmät ammattikorkeakoulututkinto-opiskelijat vastaavat kyselyyn. Harjoittelua koskeviin kysymyksiin vastaavat ainoastaan ammattikorkeakoulututkintoon johtavan koulutuksen opiskelijat. Vastauksia painotetaan seuraavasti:

1. Täysin eri mieltä
2. Osittain eri mieltä
3. Osittain samaa mieltä
4. Täysin samaa mieltä

Laskennassa vastausten arvot on summattu yhteen. Vaikutusta rahoitukseen on 3 % verran.

### *Koulutuksen kansainvälisyys*

Koulutuksen kansainvälisyydellä on 3 % vaikutus rahoitukseen. Tässä indikaattorissa tarkastellaan ammattikorkeakoulusta vähintään kolmen kuukauden mittaiseen kansainväliseen opiskelijavaihtoon saapunut sekä ammattikorkeakoulusta opiskelijavaihtoon tai harjoitteluun lähteneiden ammattikorkeakoulututkintoa opiskelevien yhteismäärä. Näillä on vaikutusta  $\frac{3}{4}$  koulutuksen kansainvälisyyden rahoitustekijän painosta. Tiedot saadaan CIMO:n keräämistä tiedoista. Kansalaisuudeltaan muiden kuin suomalaisten suorittamien ammattikorkeakoulututkintojen määrä muodostuu  $\frac{1}{4}$  koulutuksen kansainvälisyyden rahoitustekijän painosta. Nämä tiedot saadaan Tilastokeskuksen tiedonkeruusta.

### **5.4.2 Tutkimus- ja kehittämistoiminnan indikaattorit**

Rahoitus määritetään toiminnan laatua, aluevaikuttavuutta ja työelämäyhteistyötä sekä kansainvälisyyttä kuvaavien indikaattoreiden perusteella. Hyvin suunniteltu tutkimus- ja kehittämistoiminta (tk-toiminta) sekä koulutus ovat pedagoginen väline, jolla pyritään edistämään uuden ja olemassa olevan tiedon hyödyntämistä laadukkaasti. Tämä on tärkeä perusta koko organisaation oppimisessa. Tarvitaan innovatiivisia tapoja integroida koulutus ja tk-toiminta, jotta voidaan suuri osa opiskelijoista integroida tutkimus- ja kehittämistoimintaan mukaan. Tähän tarvitaan opettajien ja opiskelijoiden valmiuksia ja tahtoa. Lisäksi on oltava riittävän joustava opetussuunnitelma. (Maassen 2012, 31–34.)

Seuraavaksi esitellään tutkimus- ja kehittämistoiminnan indikaattorit. Kappale perustuu Ehdotus ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliksi vuodesta 2014 alkaen (2013) nimiseen julkaisuun. Tutkimus- ja kehittämistoimintaan liittyvillä indikaattoreilla jaetaan ammattikorkeakouluille 15 % laskennallisesta rahoituksesta.

### *Tk-rahoitus*

Ulkopuolisen tk-toiminnan rahoitus (4 %) sisältää Tilastokeskuksen määritelmän mukaisen ulkopuolisen tk-toiminnan rahoituksen. Tähän lasketaan Suomen Akatemialta, TEKES:iltä, EU:lta (ml. rakennerahastot ja pois lukien kansallinen osuus), ministeriöiltä, kotimaisilta säätiöiltä ja rahastoilta, kuntien tutkimusrahoituksesta, kansainvälisiltä järjestöiltä, kotimaisilta ja kansainvälisiltä yrityksiltä sekä muista julkisista ja muista ulkomaisista lähteistä tulleen rahoituksen. Tiedot saadaan Tilastokeskuksen ylläpitämästä tk-aineistosta.

Maksullinen palvelutoiminta (4 %) on ammattikorkeakoulujen toimintaa markkinoilla, joilla yritykset tarjoavat vastaavia tuotteita ja palveluja. Maksullisen palvelutoiminnan menot eivät kuulu valtionosuuspohjaan. Ammattikorkeakoulu laskuttaa esimerkiksi järjestämästään koulutuksesta, tutkimushankkeista ja muista palveluista sekä tuotteista ulkopuolisia asiakkaita. Ammattikorkeakoulun ylläpitäjä luetaan ulkopuoliseksi asiakkaaksi. Maksullisen palvelutoiminnan tulorahoituksen laskentaperusteeseen ei oteta mukaan opetusmaatilan- eikä harjoitusmetsän tuloja. Tiedot saadaan Opetushallituksen kustannustiedonkeruusta.

#### *Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot*

Indikaattori kertoo ammattikorkeakoulussa suoritettujen ylempien ammattikorkeakoulututkintojen määrän. Rahoitukseen tällä on vaikutusta 4 % verran. Tiedot saadaan Tilastokeskuksen keräämistä tilastotiedoista.

#### *Julkaisut, taiteellinen toiminta, audiovisuaaliset aineistot sekä tieto- ja viestintätekniset ohjelmat*

Ammattikorkeakoulun julkaisujen, audiovisuaalisten aineistojen sekä tieto- ja viestintäteknisten ohjelmien määrä lasketaan tähän tarkasteltavaan indikaattoriin. Ne sisältävät tiedonkeruun luokat:

- A vertaisarvioidut tieteelliset artikkelit
- B vertaisarvioimattomat tieteelliset kirjoitukset
- C tieteelliset kirjat (monografiat)
- D ammattiyhteisölle suunnatut julkaisut
- E suurelle yleisölle suunnatut julkaisut
- F Julkinen taiteellinen ja taideteollinen toiminta

- I Audiovisuaaliset aineistot ja tieto- ja viestintätekniset ohjelmat

Rahoitukseen tällä on vaikutusta 2 % verran. Tiedot saadaan opetus- ja kulttuuriministeriön vastuulla olevasta tilastosta.

#### *Henkilöstön kansainvälinen liikkuvuus*

Kalenterivuoden aikana vähintään viiden päivän pituiseen opettaja- ja asiantuntijavaihtoon osallistuneiden ammattikorkeakoulujen palveluksessa olevien henkilöiden lukumäärä lasketaan mukaan henkilöstön kansainväliseen liikkuvuustilastointiin. Rahoitukseen vaikuttaa henkilöstön kansainvälinen liikkuvuus 1 % verran. Tiedot tulevat kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön asiantuntija- ja palveluorganisaatio CIMO:n keräämistä tilastointitiedoista.

## **6 RAHOITUKSEN TARKASTELUN JA ENNAKOINNIN TYÖKALU**

Luvun alussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja, Mikkelin ammattikorkeakoulu. Luvun tarkoituksena on kertoa vanhasta toimintamallista ja kehittämistarpeen taustoista sekä kehittämisen tuloksena syntyneestä uudesta toimintamallista. Lisäksi kuvataan kehittämistehtävänä valmistunut rahoituslaskentamalli, sen rakenne, mallin laatiminen sekä käyttö, rahoituslaskentamallin hyödyntäminen ja rahoituslaskentamalliin liittyvät johtopäätökset. Luvun lopussa pohditaan rahoituslaskentamalliin liittyviä havaintoja.

### **6.1 Mikkelin Ammattikorkeakoulu**

Mikkelin ammattikorkeakoulu tarjoaa opetusta seitsemällä eri koulutusalueella ja kahdeksassatoista ammattikorkeakoulututkintoon johtavassa koulutusohjelmassa, joista kolme koulutusohjelmaa on englanninkielistä. Lisäksi koulutusta annetaan yhdeksään ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavassa koulutusohjelmassa. Mikkelin ammattikorkeakoulussa tehdään tutkimus- ja kehittämistyötä ja tuotetaan palveluja alueen yrityksille ja ihmisille. Mikkelin ammattikorkeakoulu on elinikäisen oppimisen korkeakoulu ja erikoisosaaja digitaalisen tiedon hallinnassa. Mikkelin ja Savonlinnan kampuksilla opiskelijoita on yhteensä 4500 ja henkilökuntaa noin neljä sataa. Ammattikorkeakoulua ylläpitää Mikkelin Ammattikorkeakoulu Oy jonka omistajana on

Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu Oy. Yhteistyötä tehdään Kymenlaakson ammattikorkeakoulun kanssa. (Mamk lyhyesti 2014.)

Mikkelin ammattikorkeakoulussa arvostetaan laatua. Hyvä laatu saavutetaan kehittämällä ammattikorkeakoulun koulutuksen, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan, palvelutoiminnan sekä tukipalvelujen laatua kohti erinomaisuutta. Strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus perustuvat laatujärjestelmän systemaattisesti tuottamaan tietoon. Mikkelin ammattikorkeakoulun laadukas toiminta varmistaa ammattikorkeakoulun yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja on tärkeä kilpailutekijä. Laadun tavoitteet, ylläpito ja parantaminen perustuvat Mikkelin ammattikorkeakoulun strategiaan ja integroituvat ammattikorkeakoulun ja sen eri yksiköiden toimintaan. Toiminnan laadun arviointiin ja kehittämiseen valitaan tehokkaita ja taloudellisia toimintamalleja ja menettelyjä, jotka motivoivat henkilöstöä ja opiskelijoita laadun parantamiseen. Laadun kehittäminen sisältyy Mikkelin ammattikorkeakoulun koko henkilöstön ja opiskelijoiden toimintaan. Lisäksi sidosryhmien edustajat osallistuvat toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Jokainen korkeakouluuyhteisön jäsen vastaa oman toimintansa laadusta ja sen kehittämisestä. (Mamk lyhyesti 2014.)

Mikkelin ammattikorkeakoulun visiona vuosien ajan on ollut vetovoimaisin, tuloksellisin ja laadukkain ammattikorkeakoulu. Tähän on pyritty laatupolitiikan mukaisesti kehittämällä ammattikorkeakoulun toimintojen laatua kohti erinomaisuutta. Vuodesta 1994 lähtien opetusministeriö on myöntänyt ammattikorkeakouluille vuosittain tuloksellisuusrahoitusta. Tavoitteena on ollut ohjata ja kehittää ammattikorkeakoulujen toimintaa tehokkaaseen ja tulokselliseen suuntaan. Vuosien 1999–2003 aikana Mikkelin ammattikorkeakoulu sai kaikkiaan kuusi tuloksellisuuspalkkiota. Vuosien 2004–2009 aikana Mikkelin ammattikorkeakoulu on saavuttanut hyviä tuloksia sijoittuessaan parhaiden ammattikorkeakoulujen joukkoon esimerkiksi tutkimus- ja kehitystyössä, julkaisujen määrässä ja opetuksen ja opetusmenetelmien kehittymisen osaluilla. Opetusministeriö on palkinnut Mikkelin ammattikorkeakoulun 2000-luvulla tuloksellisuudesta kaksitoista kertaa. Vuosien varrella Mikkelin ammattikorkeakoulu on saanut lukuisia muitakin tunnustuksia kuten esimerkiksi toimihenkilökeskusjärjestön STTK:n työelämä tietouden kehittämisspalkinnon, laatupalkinnon Keski-Savon laatupalkintotoimikunnalta, Vuoden 2007 arkistoteko Arkistojen Päivän toimikunnalta ja Ravintola Tallin sai Joutsenmerkin eli Pohjoismaisen ympäristömerkin. (Keto yms. 2009, 66–74.)

## 6.2 Vanha toimintamalli

Rahoitus määräytyi vanhassa mallissa pääsääntöisesti laskennallisesti opiskelijamäärän ja opiskelijaa kohden määrätyn yksikköhinnan pohjalta. Ammattikorkeakouluissa yksikköhinnat määräytyivät koulutusalojen toteutuneen kustannustason mukaisesti. Rahoituksesta osa myönnettiin tuloksellisuuden perusteella. Kunnilla oli rahoitusosuus. Valtio myönsi valtionosuusrahoitusta harkinnanvaraisia avustuksia koulutukseen ja sen kehittämiseen. Tämä rahoitus oli koulutuksen järjestäjille rahaa, jonka käytöstä he pystyivät päättämään itsenäisesti. Opetus- ja kulttuuriministeriö antoi vuosittain ammattikorkeakouluille tunnuslukutavoitteet. (Koulutuksen rahoitus 2013.)

Ammattikorkeakoulut saivat vanhassa toimintamallissa perusrahoitusta, jonka perusteena oli sovittu opiskelijamäärä koulutusaloittain ja sopimuskausittain. Opetus- ja kulttuuriministeriö teki perusrahoitusta koskevat rahoituspäätökset vuosittain. Ammattikorkeakoulut saivat perusrahoituksen lisäksi hankerahoitusta. Opetus- ja kulttuuriministeriö teki hankerahoituksesta myös vuosittain erilliset myöntöpäätökset. Lisäksi ammattikorkeakoulut saattoivat saada harkinnanvaraista tuloksellisuusrahoitusta. (Opetus- ja kulttuuriministeriön palaute ammattikorkeakouluille ja ammattikorkeakoulujen vuoden 2011 toiminnan raportointi 2011, 5.)

Laskenta ammattikorkeakoulun yksikköhinnasta määräytyi opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 26 §:n mukaisen ammattikorkeakoulujen keskimääräisen yksikköhinnan laskennan perusteella. Keskimääräisen yksikköhinnan valtioneuvosto vahvisti varainhoitovuotta edeltävän vuoden syyskuussa. Yksikköhinnat laskettiin toteutuneiden kustannusten perusteella joka neljäs vuosi (RahL § 26). Esimerkiksi vuoden 2012 yksikköhinnat perustuvat vuoden 2008 toteutuneisiin ammattikorkeakoulujen kustannuksiin. Ammattikorkeakoulun yksikköhinta muodostui laskennallisen opiskelijamäärän ja ammattikorkeakoulussa suoritettujen tutkintojen määrän mukaan määrättävistä osuuksista. Laskennassa opiskelijamäärän osuus oli 70 prosenttia ja tutkintojen määrän osuus 30 prosenttia. Opetus- ja kulttuuriministeriöllä oli mahdollisuus korottaa ammattikorkeakoulun yksikköhintaa ns. harkinnanvaraisella korotuksella. Ammattikorkeakoulukohtaisen yksikköhinta muodostui opiskelijamäärän mukaan määräytyvällä osuudella ja suoritettujen tutkintojen mukaan määräytyvällä osuudella, jotka muodostivat yhteensä valtionosuusperusteen, joka jaettiin ammattikorkeakoulun



laskennallisella opiskelijamäärällä. Tällöin saatiin määriteltyä euromäärä opiskelijaa kohden. (Opetus- ja kulttuuritoimenrahoitus 2013, 40–42.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö myönsi tuloksellisuuspalkkioita ammattikorkeakouluille tuloksellisuuden perusteella. Tuloksellisuusrahoissa käytettiin jakoperusteena mittareina korkeakoulurakennetta, opiskelijarekrytointia, opintoprosessin laatua ja tehokkuutta, kansainvälistymistä, tutkimus- ja kehittämistoimintaa sekä aluevaikuttavuutta ja työelämäyhteistyötä. Tuloksellisuutta arvioitiin eri tavoin mittarista riippuen. Ammattikorkeakoulua verrattiin suhteessa muihin ammattikorkeakouluihin tai tarkasteltiin ammattikorkeakoulun omaan aikaisempaa kehitystä. Opetus- ja kulttuuriministeriö myönsi myös tuloksellisuusrahaa koulutuksen laatuyksiköille. Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuyksiköt valittiin Korkeakoulujen arviointineuvoston opetus- ja kulttuuriministeriölle tekemän esityksen mukaisesti. Tuloksellisuusrahaa jaettiin painottaen kokoaikaisten tutkinto-opiskelijoiden opiskelijamäärää. Korkeakoulujen arviointineuvosto valitsi koulutuksen laatuyksiköt kolmen vuoden välein. Vuodesta 1994 lähtien Opetus- ja kulttuuriministeriö myönsi tuloksellisuusrahaa ammattikorkeakouluille. (Ammattikorkeakoulujen tuloksellisuuden perusteella myönnetty määrärahat 2011.)

### **6.3 Uuden toimintamallin kehittämistarve**

Korkeakouluilla on tärkeä tehtävä toimintaympäristön muutokseen ja aikakautemme suuriin haasteisiin vastaamisessa. Kansainvälinen yhteistyö ja kilpailu ovat lisääntyneet ja saaneet uusia muotoja yhteiskuntien avautuessa, keskinäisen riippuvuuden lisääntyessä ja välimatkojen lyhentyessä infrastruktuurien kehittymisen myötä. Globalisaation eteneminen on luonut uusia mekanismeja talouden, koulutuksen, tieteen ja teknologian kehitykselle sekä edistänyt maiden, alueiden ja yhteisöjen rajat ylittävää vuorovaikutusta. Nousevien talouksien merkitys on kasvanut huomattavasti myös korkeakoulutuksessa ja tutkimuksessa. (Ehdotus ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliksi vuodesta 2014 alkaen 2013, 5.)

Ammattikorkeakouluja tulee kehittää siten, että kaikilla yksiköillä on edellytykset tarjota opiskelijoille laadullisesti tasavertainen koulutus. Ammattikorkeakouluilla tulee olla opiskelijapalvelut. Ammattikorkeakoulun tulee toteuttaa korkeatasoista työelämää, pk-yrityksiä ja alueita palvelevaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Alueen

yritysten ja julkisen sektorin toiminnan kannalta osaamiskeskittymät ovat tärkeitä. Ammattikorkeakoulut voivat omalla osaamisellaan osallistua alueellisten osaamiskeskittymien rakentamiseen ja kehittämiseen. Perusrahoituksen kriteereissä ja resurssien suuntaamisessa on siten tärkeää huomioida ammattikorkeakoulun tehtävien eri osa-alueet. (Ehdotus ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliksi vuodesta 2014 alkaen 2013, 26.)

Useat raportit ja tutkimustulokset osoittavat, että opetuksessa ja tutkimuksessa on voimakas tarve siirtyä määrän ohella laatuun. Yhteiskunnan, työelämän ja talouden nopeat muutokset edellyttävät ammattikorkeakouluilta uudistumiskykyä. Ammattikorkeakoulut ovat työelämälähtöisen korkeakoulutuksen tuottajina vakiinnuttaneet asemaansa osana suomalaista koulutusjärjestelmää. Tähän mennessä ammattikorkeakoulut ovat saavuttaneet niille asetetut määrälliset tavoitteet. Tulevaisuudessa tavoitteet liittyvät vaikuttavuuteen ja laatuun. (Salminen & Ylä-Anttila 2010, 17–18.)

Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen tavoitteena on vahvistaa korkeakoulujen toiminnan laatua. Ammattikorkeakoulujen tulee kehittää myös vaikuttavuutta ja kansainvälistä kilpailukykyä. Rakenteellisen kehittämisen tavoitteena on ammattikorkeakoulujen määrän vähentäminen siten, että yksiköt kootaan suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Ammattikorkeakoulujen profiilit halutaan selkeyttää. Korkeakoululaitosta kehitetään duaalimallin mukaisesti yliopistoista ja ammattikorkeakouluista. Koulutustarjontaa, korkeakoulututkintoja ja koulutusohjelmia kehitetään tulevaisuudessakin. Tässä on otettava huomioon, että yhteiskunnalla on asiantuntija- ja sivistystarpeita. Päälekkäistä koulutustarjontaa karsittiin. Koulutustarjonta koottiin tarkoituksenmukaisiksi ja tehokkaiksi kokonaisuuksiksi. Ammattikorkeakoulujen säädös- ja rahoitusohjausta uudistettiin vuoden 2014 alusta vauhdittamaan ammattikorkeakoulujen rakenteellista uudistumista. Kokonaisuutena korkeakoulu-uudistus tullaan arvioimaan kansainvälisesti vuonna 2020. (Korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen 2014.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö lähetti helmikuussa 2013 ammattikorkeakoulukohtaisen arvion perusrahoituksesta. Lähetetty arvio koskee vuosia 2014–2017. Arvio pohjautuu vuonna 2014 käyttöön otettavaksi ehdotettuun rahoitusmalliin. Arvio perustuu mallin rahoitustekijöiden viimeisimpiin saatavilla oleviin tilastotietoihin. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013.) Opetus- ja kulttuuriministeriö tarkasteli arviotaan ja heinäkuussa 2013 he lähettivät uudet, tarkistetut arviot kullekin ammattikorkeakoululle.

## 6.4 Rahoituslaskentamalli

Opinnäytetyön toimeksiannon mukaisesti kesäkuussa 2013 on tehty taulukkolaskentaohjelmalla rahoituslaskentamalli. Malliin on koottu Mikkelin ammattikorkeakoulun vuosien 2009–2012 uuteen ammattikorkeakoulurahoitusmalliin liittyvät indikaattorin mukaiset tilastotiedot. Mallin avulla pystytään laskemaan laitosten ja koulutusohjelmien tuloksellisuus.

### 6.4.1 Tiedonkeruu

Opetushallinnon tilastopalvelu on nimeltään Vipunen, jonka sisällöstä vastaavat yhdessä opetushallitus ja opetus- ja kulttuuriministeriö. Vipunen-palvelu on internetissä osoitteessa vipunen.csc.fi. Tilastot perustuvat tietoihin ja rekistereihin, joihin tietoja keräävät Tilastokeskus ja Opetus- ja kulttuuriministeriö sekä Opetushallitus. Palvelussa on tilasto- ja indikaattoritietoa eri sektoreiden koulutuksesta sekä korkeakouluissa tehdystä tutkimuksesta ja mm. ammattikorkeakoulutuksen opiskelijoista ja suoritetuista tutkinnoista. Lisäksi tilastotietoja on tutkinnon suorittaneiden sijoittumisesta eli heidän työllistymisestä. Vipusen tietovarantoa ja raportointia päivitetään jatkuvasti. (Vipunen – opetushallinnon tilastopalvelu 2013.)

Tilastokeskus kerää kaikilta Suomessa toimivilta ammattikorkeakouluilta tiedot vuosittain. Ammattikorkeakoulujen tiedonantovelvollisuus perustuu tilastolakiin (280/2004). Tilastokeskus käyttää keräämiään tietoja omissa tilastoinneissaan ja tietopalveluina luovuttamalla tietoja esimerkiksi opetus- ja kulttuuriministeriön käyttöön. (Tiedonkeruut 2013.)

Opiskelijapalautejärjestelmä OPALA on opetus- ja kulttuuriministeriön ja ammattikorkeakoulujen yhteinen opiskelijapalautteen koontijärjestelmä. OPALAKyselyjärjestelmän avulla kootaan tietoa ammattikorkeakouluista valmistuvien opiskelijoiden työllistymisestä. Lisäksi valmistuvilta opiskelijoilta kerätään tietoa siitä miten koulutus ja harjoittelu ovat opiskelijoiden mielestä onnistuneet. OPALAKyselyjärjestelmällä saadaan opetus- ja kulttuuriministeriötä hyödyntävää opiskelijapalautetta koulutuksen arvioinnissa, ammattikorkeakoulujen ja koulutusalojen välisessä vertailussa ja koulutuksen suunnittelussa. Ammattikorkeakoulut käyttävät tätä pa-

lautetta eri tutkintojen ja koulutusalojen harjoittelun ja koulutuksen kehittämisessä sekä vertailussa muiden ammattikorkeakoulujen opiskelijapalautteeseen. (OPALA ammattikorkeakoulujen opiskelijapalautejärjestelmä 2013.)

Erasmus-ohjelman liikkuvuustoiminto tukee korkeakoulujen opiskelija- ja harjoittelijavaihtoa, sekä opettaja- ja henkilökuntavaihtoa. CIMOn Erasmus-liikkuvuuden tilastoista saadaan tilastotiedot Erasmus-liikkuvuudesta ja opiskelijaliikkuvuudesta Suomessa ja Suomesta muihin maihin. (Liikkuvuus 2014.)

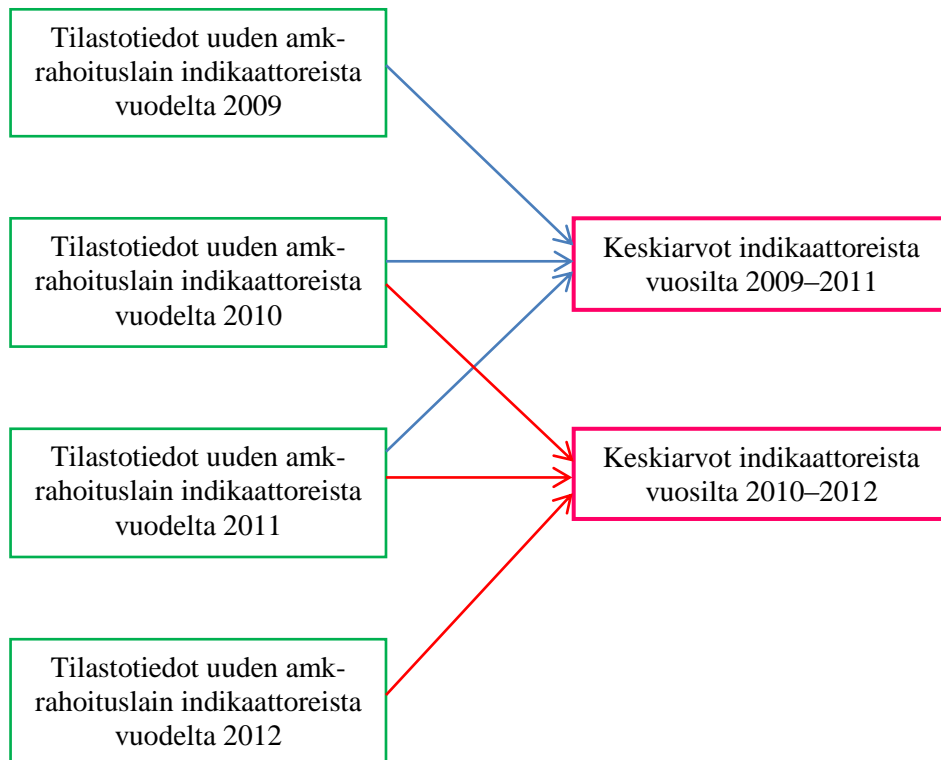
Uuden rahoitusmallin indikaattoreihin kerätään tietoja seuraavista tiedonkeruujärjestelmistä. Tilastokeskuksen tiedonkeruusta saadaan rahoitusmalliin suoritettujen ammattikorkeakoulututkinnot ja ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot, 55 opintopistettä suorittaneiden määrä, valmistuneet työlliset, ammatillisessa opettajankoulutuksessa suoritettavat opinnot, koulutuksen kansainvälisyysmittarin osuudesta kansalaisuudeltaan muiden kuin suomalaisten suorittamien ammattikorkeakoulututkintojen määrä ja tukirahoitus. Opetus- ja kulttuuriministeriön tiedonkeruusta kerätään avoimen ammattikorkeakoulussa suoritettavat opintopisteet ja julkaisujen määrä. Opetus- ja kulttuuriministeriön ylläpitämästä opiskelijapalautejärjestelmästä OPALASTA saadaan indikaattoritiedoista opiskelijapalaute. CIMOn tiedonkeruusta saadaan koulutuksen kansainvälisyydestä opiskelijavaihtojen osuus ja henkilöstön liikkuvuustiedot.

#### **6.4.2 Rahoituslaskentamallin rakenne**

Rahoituslaskentamalliin on tehty indikaattoreittain sarakkeet. Riveillä on koulutuksen laitokset ja näiden alla koulutusohjelmat. Lisäksi koulutukset on jaettu vielä erikseen nuorten ja aikuisten sekä ylempien koulutuksiin. Laskentamalliin on syötetty tiedot siten, että kunkin 2009–2012 vuoden tiedot on kerätty tilastoista omalle taulukkovälilehdelle. Tämän lisäksi rahoituslaskentamalliin on rakennettu kaksi välilehteä keskiarvoja varten. Uudessa rahoitusmallissa ammattikorkeakoulujen saamaan rahoitukseen vaikuttaa edellisten kolmen vuoden tulokset. Tilastotiedoista keskiarvot laskettiin vuosista 2009–2011 ja vuosista 2010–2012.

Vuosittaiset tilastotiedot on linkitetty laskentataulukossa omille välilehdille. Sitä mukaan kun tilastotietoja syötettiin vuosittaisille välilehdille, tieto siirtyi linkityksen avulla keskiarvotaulukko-välilehdille. Linkityksen avulla mahdollinen tietomuutos

päivitti samalla keskiarvosarakkeella olevan tiedon. Rahoituslaskentamallin keskiarvovälilehdelle muodostui linkityksen avulla keskiarvotietosarakkeet kaikista uuden rahoitusmallin mukaisista indikaattoreista. Kahden eri keskiarvotiedon, vuosien 2009–2011 ja vuosien 2010–2012, välillä pystyi tekemään vertailua siitä, onko tuloksellisuus laitoksella nouseva vai laskeva. Kuvassa 8 on esitetty vuosien 2009–2012 tilastotiedon linkittäminen keskiarvoksi rahoituslaskentamalliin.



**KUVA 8. Vuosien 2009–2012 tilastotiedon linkittäminen keskiarvoksi rahoituslaskentamalliin**

Indikaattoreina uudessa rahoituslaissa ovat suoritettut ammattikorkeakoulututkinnot, vähintään 55 opintopistettä suorittaneet, ulkopuolinen tki-rahoitus, avoimen ammattikorkeakoulun opintopisteet, ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot, OPALA-opiskelijapalaute, työllisyys, kansainvälinen opiskelijavaihto, ulkomaalaisten suoritamat tutkinnot, henkilöstön kansainvälinen liikkuvuus, julkaisut ja ammatillinen opettajakoulutus. Viimeksi mainittu on indikaattorina sellainen jota ei ole Mikkelin ammattikorkeakoulussa. Tälle sarakkeelle ei luonnollisesti ole tullut tilastokirjauksia lainkaan.

### 6.4.3 Indikaattoritietojen syöttäminen rahoituslaskentamalliin

Kuvassa 9 on havainnollistettu indikaattoritietojen kerääminen, tosin siinä on kuvattu vain pieni osa todellisista rahoituslaskentamallia rajaamalla kuvaa voimakkaasti. Rahoituslaskentamalli on kooltaan niin suuri, että siitä on mielekkäämpää kuvata vain osa. Malliksi on otettu yksi laitos Mamkin seitsemästä laitoksesta. Esimerkkilaitokselta on yksi koulutusohjelma näytetty siten, kuin tilastotiedot on kerätty eli nuorten ja aikuisten tilastotiedot erikseen omilla riveillään. Loput esimerkkilaitoksen koulutusohjelmien tietorivit on piilotettu siten, että kuvassa näkyy vain koulutusohjelmien yhteensä rivit. Rahoituslaskentamallissa on kaikkiaan 229 riviä. Eri indikaattorisarakkeita rahoituslaskentamallissa on yhteensä 12 kappaletta. Kuvassa 9 on indikaattorisarakkeita kuvattu ainoastaan kaksi. Todelliset koulutusohjelmien luvut on kuvaan muutettu x:ksi, koska yksittäiset laitosten tiedot eivät ole julkisia.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1		MAMKin laitoksille jaettava raha 2014	29 881 401,00 €								
2	Laitos	Koulutusohjelma		Indikaattorit yhteensä		Tutkinnot 2011		Ulkopuolinen TKI-rahoitus			
3				x		46 %	x €	8 %	x €		
5	<b>TER</b>			x €		x kpl	x €	x €	x €		
6		TER Jakamattomat		x €				x €	x €		
8		Fysioterapia	<b>Yhteensä</b>	x €		x kpl	x €				
9			Fysioterapia nuoret (Sln)	x €		x kpl	x €				
10			Fysioterapia nuoret (Mli)	x €		x kpl	x €				
11			Fysioterapia aikuiset (Sln)	x €		x kpl	x €				
12			Fysioterapia aikuiset (Sln, tutk. täyd.)	x €		x kpl	x €				
13			Fysioterapia aikuiset (Mli)	x €		x kpl	x €				
14			Fysioterapia aikuiset (Mli, tutk. täyd.)	x €		x kpl	x €				
15			<b>Jakamattomat (Sln)</b>	x €		x kpl	x €				
16			<b>Jakamattomat (Mli)</b>	x €		x kpl	x €				
17			<b>Jakamattomat</b>	x €		x kpl	x €				
19		Hoitotyö	<b>Yhteensä</b>	x €		x kpl	x €				
30		Jalkaterapia	<b>Yhteensä</b>	x €		x kpl	x €				
35		Terveystyö	<b>Yhteensä</b>	x €		x kpl	x €				
46		Nursing	<b>Yhteensä</b>	x €		x kpl	x €				
51		Ylemmät	<b>Yhteensä</b>	x €		x kpl	x €				
225	<b>Mamk</b>			x €				x €	x €		
226		Mamk Jakamattomat									
227		(sis. tukipalvelut)		x €				x €	x €		
228		Kuitulaboratorio		x €				x €	x €		
229	<b>Yhteensä</b>			x €		x kpl	x €	x €	x €		
230											
231											

KUVA 9. Rahoituslaskentamallin välilehdet tiedonkeruuvaiheessa

Indikaattoreiden mukaiset tiedot tilastoista on viety rahoituslaskentamalliin koulutusohjelmittain. Tieto on vielä pyritty saamaan erikseen nuoriso- ja aikuiskoulutuksesta sekä yleimmästä ammattikorkeakoulutuksesta. Lisäksi tietoa on pystytty kohdentamaan aikuiskoulutuksessa vielä tutkintoa täydentävien ja ns. pitkässä koulutuksessa olevien opiskelijoiden kesken. Mallissa on huomioitu, että terveystieteiden koulutusta annetaan sekä Mikkelissä että Savonlinnassa. Koulutusohjelmat kuuluvat samalle laitokselle. Ne indikaattoritiedot, jotka on pystytty saamaan eri kaupunkien tuottamiksi tiedoiksi, on laitettu omalle rivilleen. Tällainen tieto on esimerkiksi tutkinnot. Tiedetään, että Mikkelistä on valmistunut tietty määrä tutkintoja ja tietty määrä valmistuneista on Savonlinnasta. Mikäli indikaattorin tieto on ollut sellainen, että siitä ei käy ilmi Mikkelin ja Savonlinnan osuudet, ne on merkitty taulukkoon jakamattomat-nimiselle riville.

Mikäli tilastotieto on ollut sellainen, että sitä ei voi kohdentaa koulutusohjelmassa esimerkiksi nuorisokoulutukseen, se on kirjattu koulutusohjelmaan jakamattomiin. Tällainen tieto on ollut esimerkiksi kv-opiskelijavaihto. Mikäli tilastossa oleva tieto on ollut sellainen, että sitä ei ole voitu kohdistaa tietylle koulutusohjelmallekaan, se on kirjattu laitokselle jakamattomiin. Tällainen tieto on ollut esimerkiksi ulkopuolinen tki-rahoitus tai julkaisut. Tällä jakamattomat sarakkeella on pystytty kuitenkin nämä tiedot kohdentamaan sille laitokselle, jolle indikaattorin tieto kuuluu. Näiden lisäksi on tehty myös Mikkelin ammattikorkeakoulu (Mamk) tason jakamattomat -niminen tietorivi. Tälle riville on kirjattu esimerkiksi tukipalveluiden tuomat indikaattoritiedot kuten ulkopuolinen tki-rahoituksen ja julkaisuista tulleita tilastokirjauksia, joita ei pystytä kohdentamaan millekään tietylle laitokselle.

#### **6.4.4 Vuosittaisten tilastotietojen keskiarvot rahoituslaskentamalliin**

Taulukkolaskentaohjelman välilehdille on laadittu keskiarvoihin perustuva tiedosto. Vuosien 2009–2011 sekä 2010–2012 indikaattoreista on koottu keskiarvotaulukot kahdelle eri välilehdelle. Tiedot keskiarvolukuihin tulevat kunkin vuoden tulostulolehdeltä siten, että tieto on linkitetty. Tällä tavoin on pystytty varmistamaan, että mahdollisten muutokset tietovälilehdellä korjaavat saman tiedon keskiarvovälilehdelle. Mahdolliset muutokset ja lisäykset taulukkoa tehdessä täytyy tehdä vain yhteen kohtaan eli kunkin vuoden omalle välilehdelle. Kuvassa 10 on esitelty tilanne, kun tau-

lukkoon on luotu uudet välilehdet keskiarvojen vuosilta 2009–2011 ja 2010–2012 esittämistä varten.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	MAMKin laitoksille jaettava raha 2014		29 881 401,00 €								
2	Laitos	Koulutusohjelma		Indikaattorit yhteensä		Tutkinnot 2011		Ulkopuolinen TKI-rahoitus			
3				x		46 %	x €	8 %	x €		
5	TER			x €		x kpl	x €	x €	x €		
6		TER Jakamattomat		x €				x €	x €		
8		Fysioterapia	<b>Yhteensä</b>	x €		x kpl	x €				
9		Fysioterapia nuoret (Sln)		x €		x kpl	x €				
10		Fysioterapia nuoret (Mli)		x €		x kpl	x €				
11		Fysioterapia aikuiset (Sln)		x €		x kpl	x €				
12		Fysioterapia aikuiset (Sln, tutk. täyd.)		x €		x kpl	x €				
13		Fysioterapia aikuiset (Mli)		x €		x kpl	x €				
14		Fysioterapia aikuiset (Mli, tutk. täyd.)		x €		x kpl	x €				
15		Jakamattomat (Sln)		x €		x kpl	x €				
16		Jakamattomat (Mli)		x €		x kpl	x €				
17		Jakamattomat		x €		x kpl	x €				
19		Hoitotyö	<b>Yhteensä</b>	x €		x kpl	x €				
30		Jalkaterapia	<b>Yhteensä</b>	x €		x kpl	x €				
35		Terveystenhoitotyö	<b>Yhteensä</b>	x €		x kpl	x €				
46		Nursing	<b>Yhteensä</b>	x €		x kpl	x €				
51		Ylemmät	<b>Yhteensä</b>	x €		x kpl	x €				
225	Mamk			x €				x €	x €		
226		Mamk Jakamattomat									
227		(sis. tukipalvelut)		x €				x €	x €		
228		Kuitulaboratorio		x €				x €	x €		
229	<b>Yhteensä</b>			x €		x kpl	x €	x €	x €		
230											
231											
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>2009 2010 2011 2012 ka 2009-2011 ka. 2010-2012</span> <span>Valmis</span> </div>											

## KUVA 10. Rahoituslaskentamallin välilehdet tiedonkeruusta keskiarvovälilehdelle

Seuraavassa kuvassa havainnollistetaan rahoituslaskentamallin keskiarvovälilehti. Keskiarvovälilehdellä on piilotettu kunkin vuoden tiedot siten, että lukijalle näkyvillä on vain tarkasteltavan kolmen vuoden keskiarvotiedot. Näin keskiarvotaulukosta on saatu kooltaan hieman lukijaystävällisempi. Keskiarvotaulukossa on huomioitu eripituisien koulutusten koulutusohjelmille tuleva kerroin. Kuvassa 11 on osa laaditusta rahoituslaskentamallista. Tämän opinnäytetyön liitteenä (liite 1) on rahoituslaskentamalli kokonaisuudessaan. Tämän opinnäytetyön kuviin ja liitteenä olevaan rahoituslaskentamalliin on yksittäiset laitosten ja koulutusohjelmien tiedot muutettu x:ksi, koska tiedot eivät ole julkisia.



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	MAMKin laitoksille jaettava raha 2014		29 881 401,00 €										
2	Laitos	Koulutusohjelma		Indikaattorit yhteensä		ka. tutkinnot 2010-2012				ka. ulkopuolinen TKI-rahoitus 2010-2012			
3		Mamk ansaintamallilla 2014		x €									
4		Mamk rahoitus 2014		x €									
5		Siirtymäkausikorjauskerroin	0,90	29 881 401 €	46 %				x €	8 %		x €	
7	<b>TER</b>			x €		x kpl	kerroin	yht.	x €		x €	x €	
8		TER Jakamattomat		x €							x €	x €	
10		Fysioterapia	<b>Yhteensä</b>	x €		x kpl			x €				
11		Fysioterapia nuoret (Sln)		x €		x kpl	3,70	x	x €				
12		Fysioterapia nuoret (Mli)		x €		x kpl	3,70	x	x €				
13		Fysioterapia aikuiset (Sln)		x €		x kpl	3,70	x	x €				
14		Fysioterapia aikuiset (Sln, tutk. täyd.)		x €		x kpl	3,70	x	x €				
15		Fysioterapia aikuiset (Mli)		x €		x kpl	3,70	x	x €				
16		Fysioterapia aikuiset (Mli, tutk. täyd.)		x €		x kpl	3,70	x	x €				
17		Jakamattomat (Sln)		x €		x kpl	3,70	x	x €				
18		Jakamattomat (Mli)		x €		x kpl	3,70	x	x €				
19		Jakamattomat		x €		x kpl	3,70	x	x €				
21		Hoitotyö	<b>Yhteensä</b>	x €		x kpl			x €				
32		Jalkaterapia	<b>Yhteensä</b>	x €		x kpl			x €				
37		Terveystenhoitotyö	<b>Yhteensä</b>	x €		x kpl			x €				
48		Nursing	<b>Yhteensä</b>	x €		x kpl			x €				
53		Ylemmät	<b>Yhteensä</b>	x €		x kpl			x €				
225	<b>Mamk</b>			x €							x €	x €	
226		Mamk Jakamattomat (sis. tukipalvelut)		x €							x €	x €	
228		Kuitulaboratorio		x €							x €	x €	
229	<b>Yhteensä</b>			29 881 401,00 €		x kpl			x €		x €	x €	

2009 2010 2011 2012 ka 2009-2011 ka. 2010-2012 | Valmis

## KUVA 11. Osa rahoituslaskentamallista, keskiarvoja vuosilta 2010–2012

Todellisuudessa malli on sekä leveys- että pituussuunnassa kooltaan iso. Kuvaan on otettu esimerkiksi terveysalanlaitos ja fysioterapian koulutusohjelma. Terveysalan laitoksen muista koulutusohjelmista näkyy ainoastaan yhteensä sarakkeet. Toiset Mikkelin ammattikorkeakoulun laitokset on piilotettu kokonaan kuvasta. Taulukossa on leveys suunnassa kaikkiaan 48 saraketta eri indikaattoritiedoista vuosilta 2010–2012 ja näiden vuosien keskiarvoista. Kuvaan on rajattu siten, että siinä esitetään ainoastaan kahden eri indikaattorin yhteensä sarakkeet.

### 6.4.5 Käyttäjän saama rahoituslaskentamallin informaatio

Rahoituslaskentamallissa on laskettu vuoden 2014 Mamkille annettavan rahamäärän 29.881.401,00 € jakautuminen vuoden 2010–2012 toteutuneiden tulosten perusteella ammattikorkeakoulun koulutuksen laitoksille. Rahamäärän on määritellyt opetus- ja

kulttuuriministeriö kullekin ammattikorkeakoululle. Tämä ilmoitettu rahamäärä on nyt rahoituslaskentamallissa jaettu eri laitoksille niiden toteutuneen vuosien 2010–2012 toiminnan perusteella. Rahoituslaskentamallista nähdään, minkä verran kukin laitos on ansainnut toimintoillaan rahaa itselleen.

Esimerkkinä kuvassa 12 on otettu ammattikorkeakoulun terveysalan laitos. Kuvaa on rajattu vahvasti siten, että kuvassa esitetään vain tässä yhteydessä kerrottavan asian merkityksellinen tieto. Rahoituslaskentamalli laskee kunkin indikaattorin tuoman rahamäärän laitokselle.

	A	B	C	D
1		<b>29 881 401,00 €</b>	MAMKin laitoksille jaettava raha 2014	
2				
3	Laitos	Koulutusohjelma		<b>Yhteensä</b>
4				
5		Mamk ansainta mallilla 2014	33 184 133	
6		Mamk rahoitus 2014	29 881 401	
7		Siirtymäkausikorjauskerroin	0,90	29 881 401,31 €
8	<b>TER</b>	<b>Ansaitsee X % Mamkin rahasta</b>	<b>X % osuus toteutuneista Mamkin kuluista</b>	<b>x €</b>
9		<i>TER Jakamattomat</i>		<b>x €</b>
10				
11		<i>Fysioterapia</i>	<b>Yhteensä</b>	<b>x €</b>
12			Fysioterapia nuoret (Sln)	<b>x €</b>
13			Fysioterapia nuoret (Mli)	<b>x €</b>
14			Fysioterapia aikuiset (Sln)	<b>x €</b>
15			Fysioterapia aikuiset (Sln, tutk. täyd.)	<b>x €</b>
16			Fysioterapia aikuiset (Mli)	<b>x €</b>
17			Fysioterapia aikuiset (Mli, tutk. täyd.)	<b>x €</b>
18			<b>Jakamattomat (Sln)</b>	<b>x €</b>
19			<b>Jakamattomat (Mli)</b>	<b>x €</b>
20			<b>Jakamattomat</b>	<b>x €</b>
21				
22		<i>Hoitotyö</i>	<b>Yhteensä</b>	<b>x €</b>
32				
33		<i>Jalkaterapia</i>	<b>Yhteensä</b>	<b>x €</b>
37				
38		<i>Terveystenhoitotyö</i>	<b>Yhteensä</b>	<b>x €</b>
48				
49		<i>Nursing</i>	<b>Yhteensä</b>	<b>x €</b>
53				
54		<i>Ylemmät</i>	<b>Yhteensä</b>	<b>x €</b>
61				
227	<b>Yhteensä</b>	<b>100,0 %</b>		<b>29 881 401,31 €</b>
ka. 2010-2012				
Valmis				

## KUVA 12. Rahoituksen jakautuminen laitoksittain

Sarakkeessa D8 nähdään esimerkkilaitoksen indikaattoreittain ansaitsema raha yhteensä. Sarakkeessa B8 luku on prosenttitieto laitoksen ansaitsemasta rahoitusosu-

desta koko Mamkin saamasta rahamäärästä. Viereisessä sarakkeessa C8 on vertailun vuoksi laskettu vuoden 2012 toteutuneet laitoksen kulut prosenttilukuna Mamkin kuluista. Näiden kahden prosenttiluvun vertailulla rahoituslaskentamallin käyttäjä näkee, mikä laitos ansaitsee rahaa enemmän kuin kuluttaa tai päinvastoin minkä laitoksen menot ovat suuremmat kuin tulot.

Kuvasta 12 nähdään, että taulukon sarakkeessa D229 olevien yhteensä -tiedon avulla voidaan varmistaa, että laitoksille jaettavat rahamäärä pysyy oikeana. Rahamäärä täsmää sarakkeen B1 olevan rahamäärän kanssa. Pieni (0,31 €) pyöristyksestä aiheutuva virhe on havaittavissa. Samoin sarakkeen B227 prosenttiluvun ollessa 100 tiedetään, että kaikki jaettava raha on jakautunut laitoksille. Näin voidaan varmistaa rahoituslaskentamallissa kaavojen toimivuus. Rahoituslaskentamallissa on tiedot kaikista laitoksista, mutta yllä olevassa kuvassa 12 on esitelty vain yhden laitoksen kohdalla rahoituslaskentamallin idea. Yhteensä sarake kuvan alareunassa näyttää, että koko Mamkin laitoksien rahamäärä on jaettu laitoksille. Yhteensä sarakkeella pystyy vahtimaan, että rahoituslaskentamallin kaavat sarakkeissa ovat pysyneet kunnossa.

#### **6.4.6 Rahoituslaskentamallin tietojen analysointi**

Syyskuussa 2013 kaikki tarvittavat tilastotiedot saatiin rahoituslaskentamalliin. Malli ja sen periaate on esitelty lokakuussa 2013 koulutusjohtajille. Rahoituslaskentamallin tiedot ovat olleet heillä käytössä seuraavan vuoden budjetin laadinnassa. Rahoituslaskentamalli on luovutettu koulutusjohtajien työkaluksi marraskuussa 2013. Mallista toivotaan olevan heille apua oman vastualueen tulokseen liittyvässä ohjauksessa. Rahoituslaskentamallista selviää, mitä kukin laitos hankkii toiminnoillaan. Malli havainnollistaa selvästi, että tietyt laitokset ovat saaneet hyviä tuloksia koulutukseen liittyvistä indikaattoreista, kun taas joku toinen laitos on hyvä tki-toiminnassa tai henkilöstö tekee ahkerasti julkaisuja.

Rahoituslaskentamallista saadun tiedon ansiosta koulutusjohtaja pystyy johtamaan ja kehittämään laitoksensa toimintoja. Mallista nähdään, missä on mahdollisuuksia laitoksen toiminnan parantamiseen ja kehittämiseen. Joku indikaattorin osa on saattanut jäädä huomioimatta toiminnoissa, vaikka osaamista siltä osalta laitoksella löytyisikin. Otetaan esimerkiksi laitoksen tki-toiminta. Se on mahdollisesti ollut toiminto, johon ei ole ollut kiinnostusta riittävästi ja se on jäänyt laitoksella vähemmälle huomiolle. Uu-

nessa rahoitusmallissa tki-toiminnalla on iso painoarvo. Tässä esimerkissä, laitoksen kannattaa kehittää omaa tulostaan mm. hankkeiden parissa. Samalla tulee kuitenkin pitää vähintään yhtä hyvä taso toiminnassa toisien indikaattorien osalta. Näin saadaan todellista kasvua aikaiseksi ja tätä kautta ammattikorkeakoulu menestyy jatkuvasti kovenevassa kilpailussa.

Rahoituslaskentamallilla voi nopeasti testata jonkin indikaattorin tuloksen parantumisen tai huonontumisen vaikutukset laitoksen tai koulutusohjelman tulokseen. Luvun voi vaihtaa tiedonkeruu sivulle, jolloin muutoksen vaikutus nähdään heti euromäärinä keskiarvovälilehdellä. Pohtiessa eri indikaattoreiden muutoksen vaikutusta rahoitukseen, koulutusjohtaja voi kokeilla rahoituslaskentamallilla muutosta. Mallista nähdään suunnitellun muutoksen tuoman euromäärävaihtumisen laitoksen tulokseen. Rahoituslaskentamallilla on helppo tehdä suunnitelmia ja nähdä saman tien, millä toiminnoilla on vaikutusta laitoksen rahoitukseen. Eri vaihtoehtoja voi harkita rauhassa puntaroiden muutoksen vaatimuksien määrää suhteessa voitettuun hyötyyn. Eri indikaattoreiden tulokseen vaikuttava määrä on erilainen. Toisen indikaattorin muutos tarvitsee enemmän resurssia kuin jonkun toisen indikaattorin parantamiseen vaadittava resurssi olisi. Rahoituksessa indikaattorit on arvostettu eri prosenttimäärillä. Rahoituslaskentamalli antaa työkalun eri vaihtoehtojen testaamiseen.

#### **6.4.7 Johtopäätökset rahoituslaskentamallista**

Tämän opinnäytteen kehittämistehtävänä olleen rahoituslaskentamallin laatiminen oli suuritöinen, mutta erittäin hyödyllinen toimenpide. Laadittu malli, joka perustui uuteen ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliin, osoittautui hyödylliseksi työkaluksi johtamisen tueksi. Rahoituslaskentamalliin kerättiin tilastotietoa neljältä edelliseltä vuodelta. Näiden tilastotietojen perusteella laadittiin taulukkolaskentaohjelmalla rahoituslaskentamalli, josta pystyttiin hyvin tarkasti havaitsemaan Mikkelin ammattikorkeakoulun koulutusohjelmien tuloksellisuus. Laskentamallista pystyi näkemään millä toimenpiteillä saavutettaisiin laitoksen tuloksen parantaminen tai toisaalta mikä toiminto ei tuota riittävästi. Laskentamallista näkee hyvin havainnollistettuna, millä toiminnoilla pystyisi saamaan laitokselle tuloja lisää.

Rahoituslaskentamalliin on tehty keskiarvotaulukot vuosista 2009–2011 ja 2010–2012. Näitä kahta keskiarvotaulukkoa voidaan vertailla keskenään, jolloin taulukoista

voidaan tulkita laitosten tai jopa koulutusohjelmien tuloksen kehittyminen. Rahoituslaskentamalli on rakennettu siten, että mallia voidaan käyttää seuraavien vuosienkin ajan. Malliin lisätään tietoja sitä mukaan, kun vuosien tilastointitulokset valmistuvat. Malliin voidaan rakentaa uusia keskiarvotaulukoita sitä mukaan, kun vuodet vierivät.

Rahoituslaskentamalli ja sen toimivuus on testattu huolellisesti. Mallin avulla vahvistui ammattikorkeakoulun johdolle käsitys rahoitukseen vaikuttavasta toiminnasta. Mallin avulla voidaan tarkastella rahoituksen jakautuminen eri laitosten ja jopa koulutusohjelmien kesken. Rahoituslaskentamalliin on kerätty laajasti tilastoitua tietoa. Tarkastelua tuloksellisuudesta voidaan tehdä neljä vuotta taaksepäin sekä suunnitella mallin avulla tulevia vuosia. Rahoituslaskentamallin avulla ammattikorkeakoulu voi suunnitella tarjottavaa koulutusta ja muita rahoitukseen vaikuttavia toimintoja. Mallin avulla nähdään millä tavoin saadaan toiminta laitoksilla tulokselliseksi. Rahoituslaskentamallilla nähdään laitosten onnistuminen eri indikaattoreilla mitattuna ja laitosten toimintoja voidaan vertailla keskenään. Rahoituslaskentamallia voidaan käyttää suunnittelun apuvälineenä ja yhtenä tärkeänä tulosjohtamisen työkaluna.

Rahoituslaskentamalli vastasi sitä tarvetta, johon se rakennettiin. Mallin avulla saadaan suhteellisen nopeasti laitoksen saavuttama tulos selvitettyä. Rahoituslaskentamalli on osoitettu monien tarkastelujen avulla luotettavaksi välineeksi, jolla voidaan tehdä laskelmia laitosten tuloksesta. Rahoituslaskentamallin avulla nähdään ansaintaperiaatteella kullekin laitokselle jaettava rahoitus. Toisin sanoen Mamkin saama rahoitus jaetaan laitoksille sen mukaisen, miten laitokset ovat osallistuneet tuloksen saavuttamiseen. Tämä saadaan rahoituslaskentamallin avulla selville.

## **6.5 Rahoitusmalliin liittyviä havaintoja**

Kehittämistehtävän vuoksi tutustuin huolellisesti viitekehyksenä käytettyyn ammattikorkeakoulun uuteen rahoituslakiin. Tässä luvussa esitetyt rahoitusmalliin liittyvät havainnot syntyivät rahoituslaskentamallin rakentamisen aikana ja erityisesti mallin testauksissa tekemiini havaintoihin.

Koulutusindikaattorina oleva työllisten määrä ei ole mielestäni tasapuolinen tunnusluku. Uudessa rahoituslaissa työllistyminen mitataan ammattikorkeakoulusta valmistuneiden työllisten määränä. Työllistyminen mitataan valmistumista seuraavan vuoden

lopun tilanteen mukaisena. Tilastoon ei sisälly valmistumisen jälkeen ulkomaille siirtyneitä henkilöitä, se ei sisällä jatko-opintoja tekeviä eikä luku sisällä valmistumisen jälkeen äitiyslomalle siirtyviä. Nuorella parilla saattaa toteutua perheen perustaminen heti valmistumisen jälkeen ja tuore äiti siirtyy äitiyslomalle tai jompikumpi vanhempista viettää vanhempainvapaata. Esimerkiksi naisvaltaisella hoitoalalla työllistymistilastolla saattaa olla negatiivinen vaikutus oppilaitoksen rahoitukseen. Työllisten määrää kuvaava indikaattori kertoo vuoden päästä henkilön valmistumisesta hänen työllisyystilannettaan. Mielestäni olisi tasapuolisempaa mikäli verrattaisiin valmistuneista aidosti työttömien työnhakijoiden määrää. Se olisi tunnuslukuna yksiselitteisempi. Indikaattoritieto saataisiin työministeriön työttömien työnhakijoiden tilastosta.

Rahoitusmallissa on monipuolisesti eri indikaattoreita, joilla mitataan toiminnan laatua, tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Ammattikorkeakoulujen kehittämisessä on tärkeässä roolissa tutkimus- ja kehittämistoiminta sekä kansainvälistyminen. Nämä ovat saaneet tärkeän painoarvon rahoituksessa. Opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitteena on kansainvälistyvä strategia, jonka on tarkoitus luoda kansainvälisesti vahva ja veto-voimainen korkeakoulu ja tutkimusyhteisö.

Ammattikorkeakouluja kannustetaan laadukkaaseen opetustyöhön. Suoritetuista sekä ammattikorkeakoulututkinnoista että ylemmistä ammattikorkeakoulututkinnoista on suuri hyöty ammattikorkeakoulujen rahoituksessa. Reipasta tahtia opintojaksoja suorittavien opiskelijoiden määrällä puolestaan kannustetaan ammattikorkeakouluja huolehtimaan opiskelijoiden opintojen etenemisestä. Rahoituksessa on isohko osuus 55 opintopisteitä suorittavien tulosvaikutuksella. Ammattikorkeakoulujen tulee varmistaa laadukas opiskelijoiden opintojenohjaus ja opintojaksojen toteutuksen suunnittelu.

Uudessa amk-rahoitusmallissa on kannustettu avoimen ammattikorkeakoulun opintojen suorittamisen lisäämiseen. Tällä kannustetaan ammattikorkeakouluja tarjoamaan kansalaisille avoimen ammattikorkeakoulun opintojaksoja, joille voi osallistua ilman pohjakoulutusvaatimusta. Periaatteessa kaikille annetaan tasapuolisesti mahdollisuus hakeutua opiskelemaan korkeakoulutasoisia opintoja. Opintojaksoille otetaan opiskelijoita ilmoittautumisjärjestyksessä tietyn ryhmäkoon verran.

Uusi rahoitusmalli ja rahoitusta määräävät tunnusluvut sekä perusrakenne vaikuttavat mielestäni hyvältä. Uudistuksen alkuvaiheessa jokainen rahoitusmittari tulee tarkastel-

la huolellisesti läpi varmistaen, että ohjaava vaikutus on oikean suuntainen. Lisäksi lopputulos ammattikorkeakouluja kohtaan on oltava oikeudenmukainen. Tämä edellyttää perusteellisen kehitystyön jälkeen mittariston huolellista testausta ja tarvittaessa indikaattoreiden tarkentamista ja muuttamista kehittämismielessä.

## **7 TULOSENNUSTEET RAHOITUSLASKENTAMALLIIN**

Talouselämä -lehden ammattikorkeakouluvertailussa Mikkelin ammattikorkeakoulu oli paras Suomen ammattikorkeakouluista. Ammattikorkeakouluja verrattiin keskenään kymmenellä eri mittarilla. Edullinen tutkinto, Suomen paras opiskelijatytyvyisyys ja opintojen hyvä sujuminen johdattivat Mikkelin ammattikorkeakoulun voittoon tunnuslukuvertailussa. Viitisen vuotta sitten Mikkelin ammattikorkeakoulussa aloitettiin määrätietoinen kehitystyö, joka on osoittautunut onnistuneeksi. Tehokkuus on lisääntynyt toiminnassa huomattavasti. Ammattikorkeakoulut tekivät toimilupahakemusta varten viiden vuoden päähän ulottuvat kassavirtalaskelmat. Ammattikorkeakoulut ovat joutuneet reagoimaan niukkuuteen. Uusi rahoitusmalli laittaa ammattikorkeakoulut kilpailemaan supistuvasta rahamäärästä. Peli on armoton, kun yksi ammattikorkeakoulu voittaa tunnuslukuja parantamalla lisää rahaa, on se toisilta ammattikorkeakouluilta pois. (Mikkonen 2013, 30–35.)

Mikkelin ammattikorkeakoulussa on osattu ennakoida tuleviin muutoksiin hyvissä ajoin. Jotta ammattikorkeakoulu olisi jatkossakin ammattikorkeakoulujen vertailussa kärkisijoilla, on ennakoitua ehdottomasti jatkettava. Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä olleen rahoituslaskentamallin jatkoksi Mikkelin ammattikorkeakoulun koulutusjohtajat ennakoivat toimintaa johtamallaan laitoksilla vuoteen 2016 saakka. Ennakoidut luvut on siirrettävissä laadittuun rahoituslaskentamalliin. Seuraavassa esitellään rahoituslaskentamallin jatkohyödyntämistä varten tutkimusaineiston kerääminen.

### **7.1 Tutkimusaineiston hankinta**

Tutkimusaineistoa on kerätty Mikkelin ammattikorkeakoulun koulutusjohtajille suunnatun kyselyn avulla. Kyselylomakkeelle on laadittu seuraavat kolme tema-aluetta: koulutusjohtajien ennusteet uuden rahoitusmallin mukaisista keskeisistä indikaatto-

reista, uusi amk-rahoitusmalli ja tulohajaus. Koulutusjohtajilta kartoitettiin heidän johtamiensa laitosten tulevaisuuden ennusteet tärkeistä rahoitukseen vaikuttavista indikaattoreista. Kysely laadittiin sellaiseksi, että siihen vastaamiseen ei mene kohtuuttomasti aikaa. Koulutusjohtajien aikaresurssi on todella tiukka ja heitä ei haluttu kuormittaa liikaa. Liian työläs kysely olisi saattanut karsia vastausten määrää. Kerätyllä tiedolla ei olisi ollut niin suurta painoarvoa kuin mitä sillä saa, mikäli vastausprosentti on mahdollisimman korkea.

Vastaukset ovat hyvin erilaisia keskenään avoimissa ja monivalintatyypillisissä kysymyksissä. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa sen, mitä hänellä on todella ajatuksissaan. Monivalintatyypilliset kysymykset sitovat vastaajia kysymysten laatijan valmiiksi antamiin vaihtoehtoihin. (Hirsjärvi ym 2009, 201.)

Kyselylomakkeen kysymykset (liite 3) olivat pääsääntöisesti kvalitatiivisia kysymyksiä. Avoimet kysymykset vaativat vastaajilta huomattavasti enemmän aikaa, mutta vastauksista on tutkimuksen lopputulosta ajatellen tässä tapauksessa enemmän hyötyä. Kyselyä laadittaessa luotettiin, että koulutusjohtajilla on riittävä motivaatio vastata kyselyyn, koska vastauksilla on suora hyöty heidän oman laitoksensa johtamistyössä. Tutkimusmenetelmän käyttöä puoltaa se, että näitä asioita ei voi oikeastaan selvittää määrällisin keinoin. Kysely on toteutettu hyödyntämällä Webropol-ohjelmaa tiedon esittämisen paikkana, vaikka kysely oli laadittukin hyvin kvalitatiivisesti painottaen. Webropol antoi siihen sopivan työkalun, joka on helppo, vaivaton ja nopea käyttää. Ennen kyselyn lähettämistä, lomakkeen testasi kaksi henkilöä. Kyselylomake osoittautui toimivaksi.

Kyselyn saatteeksi oli kirjoitettu sähköpostiviesti. Saatekirjeessä (liite 2) oli kerrottu kyselyn tarkoituksesta ja sen merkityksestä vastaajille. Saatetekstissä oli painotettu vastaamisen tärkeyttä. Tutkimuksen tuloksella on suuri merkitys, kun ammattikorkeakoulun johto suunnittelee tavoitteita, toimintaa ja toiminnanohjausta.

Kysely toteutettiin helmikuussa 2014. Ajankohta oli suunniteltu huolellisesti. Marraskuussa 2013 koulutusjohtajat olivat saaneet rahoituslaskentamallin käyttöönsä ja he olivat ehtineet tutustua malliin riittävästi. Lisäksi koulutusjohtajat olivat laatineet vuoden 2014 budjetin eli he olivat joutuneet miettimään asioita, joita tultiin kyselyssä heiltä kartoittamaan. Vastausaikaa oli annettu niukasti eli noin reilun viikon ajan. Li-



an pitkä vastausaika saattaisi aiheuttaa helposti kyselyyn vastaamisen unohtamisen. Kyselyn ollessa viikon auki, asiasta lähetettiin vielä muistutusviesti. Kyselyyn vastasivat kaikki seitsemän koulutusjohtajaa. Kyselyn vastausprosentin ollessa sata on vastausmäärään oltava erittäin tyytyväinen. Seuraavaksi esittelen kerätyn tutkimusaineiston teemat ja niiden sisällöt.

## **7.2 Keskeiset indikaattoriennusteet, uusi amk-rahoitusmalli ja tulosohejaus**

Tutkimusaineiston ensimmäisessä osassa vastaajat antoivat oman laitoksen koulutusohjelmien ennusteet uuden rahoitusmallin mukaisista keskeisistä indikaattoreista. Tiedot kerättiin uuden rahoitusmallin siirtymäajalle 2014–2016. Jokaisella indikaattorin tuloksella on merkitystä laitoksen saamaan rahoitukseen. Tästä huolimatta vastaajien ei tarvinnut antaa ennusteita kaikista indikaattoreista. Vastaajien ajansäästämiseksi ennusteet pyydettiin keskeisistä indikaattoreista. Rajauksella haluttiin varmistua, että vastausprosentti pysyisi mahdollisimman korkealla.

Vastaajat tarkastelivat johtamansa laitoksen koulutusohjelmien tulevaisuutta ja he antoivat tarkat luvut keskeisistä indikaattoreista uuden rahoituslain siirtymäajalle. Vastaajat antoivat ennusteet nuorten ja aikuisten sekä ylempien tutkintomäärien kehittymisestä koulutusohjelmittain vuosille 2014, 2015 ja 2016. Yksi keskeisistä indikaattoreista on 55 opintopisteiden suorittaneiden määrä. Vastaajat arvioivat siirtymäajalle koulutusohjelmittain 55 opintopisteiden suorittaneiden opiskelijoiden määrät ja avoimen ammattikorkeakoulun pistemäärät. Lisäksi vastaajat arvioivat Tk-rahoituksen euromäärät vuosille 2014–2016. Jokaisesta annetusta ennusteesta toivottiin koulutusjohtajien keskeinen selitys siitä, miksi kehitys on heidän kuvaamansa mukainen. Teeman lopuksi vastaajat arvioivat johtamansa laitoksen julkaisujen määrää siirtymäkauden ajalle. Julkaisujen määräksi vastaajat valitsivat heille sopivimman vastauksen. Vaihtoehdot oli annettu kymmenen kappaleen asteikolla. Ensimmäinen vaihtoehto oli 0-10 kappaletta ja viimeinen vaihtoehto oli, että julkaisuja tuotetaan yli 100 kappaletta.

### *Uusi amk-rahoitusmalli*

Tutkimusaineiston toisena teemana oli uusi ammattikorkeakoululain mukainen rahoitusmalli. Vastaajia pyydettiin kertomaan miten usein he seuraavat uuden rahoitusmal-

lin indikaattoreiden toteutumista laitoksellaan. Vastaajilta kysyttiin, että ovatko he käyttäneet tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä laadittua rahoituslaskentamallia hyväkseen koulutusohjelmien toteutuksen suunnittelussa. Lisäksi vastaajia pyydettiin kertomaan, että ovatko laitoksen koulutuspäälliköt saaneet laaditun rahoituslaskentamallin hyödynnettäväkseen. Vastaajilta tiedusteltiin, että onko laitoksen henkilöstö tietoinen laitokselle asetetuista tavoitteista. Vastaukset annettiin valitsemalla toimintaan parhaiten kuvaava vastausvaihtoehto.

Avoimella kysymyksellä haluttiin koota vastaajien näkemyksiä siitä, millä tavalla rahoitusmalli vaikuttaa laitoksen toimintaan. Vastaajat pohtivat myös rahoitusmallin vaikutusta tulevaisuudessa. Vastaajat ottivat kantaa siihen, että vaikuttaako 55 opintopisteen indikaattori opiskelijoiden suoritusten vaatimustasoon. Tällä kysymyksellä haluttiin tunnustella koulutusjohtajien näkemystä koulutuksen toteutuksen laadusta. Tarkoituksena oli, että vastaajat pohtivat oman laitoksensa osalta opiskelijoiden työn määrää.

### *Tulosohjaus*

Kolmantena teemana tutkimusaineistossa oli tulosohjaus. Vastaajat kommentoivat, että soveltuuko heidän mielestä tulosohjaus korkeakoulumaailmaan. Kysymys oli rakennettu monivalintakysymyksenä. Vastaajat pystyivät lisäksi antamaan avoimeen kysymykseen vastauksen, jossa he pohtivat tulosohjausta yleisellä tasolla.

Kyselyn lopuksi vastaaja pystyi kertomaan omat ajatuksensa uudesta rahoitusmallin tuomista seikoista. Vastaajat arvioivat amk-rahoitusmallia kokonaisuutena. Vastaaja pystyi ottamaan kantaa, että mitkä asiat ovat hänen mielestään hyvin ja mitkä asiat puolestaan vaatisivat vielä kehittämistä. Kysymykset oli esitetty avoimena kysymyksenä, joten vastaajalla oli vapaus kertoa kyselyn lopuksi omat mielipiteensä uudesta rahoitusmallista ja tulosohjauksesta. Vastauksia pystyi antamaan sekä positiivisena palautteena että nostamaan esille havaitsemiaan kehittämiskohtia.

### **7.3 Koulutusjohtajien näkemykset rahoitusmallin vaikutuksista**

Aineistoa voidaan analysoida monilla eri tavoin. Analyysissä voidaan käyttää teemoittelua apuna eli saadut vastaukset kootaan teemoittain. Tutkimus ei ole vielä valmis

analysoitujen tuloksien jälkeen, vaan tulokset on tuotava lukijalle selitettynä ja tuloksia on tulkittava. Tuloksin tarkoitetaan, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä puolestaan omia johtopäätöksiä esitettäväksi lukijalleen. (Hirsjärvi ym 2009, 224–229.)

Tutkimusaineiston analyysia varten taulukko laadittiin taulukkolaskentaohjelmalla. Tutkimusaineistona syötettiin esille nostetuista indikaattoreista toteutuneet luvut vuosilta 2012 ja 2013. Taulukkoon lisättiin tutkimusaineistosta koulutusjohtajien antamat ennusteet siirtymäajalle eli vuosille 2014, 2015 ja 2016. Tarkastelun kohteena olivat tutkintojen (aikuiset ja nuoret) määrät, ylempien ammattikorkeakoulututkintojen määrä, 55 opintopistettä suorittavien määrä, avoimen ammattikorkeakoulun opintopisteiden määrä, TKI-toiminnan rahamäärä ja julkaisujen määrä.

### **7.3.1 Ennusteet uuden rahoitusmallin mukaisista keskeisistä indikaattoreista**

Vastaajilta tiedusteltiin laitos, jolla hän toimii koulutusjohtajana. Tällä kysymyksellä haluttiin varmistaa, että pystytään kohdistamaan vastauksissa annetut ennusteet oikeille koulutusohjelmille. Tarkastelun kohteena olevat indikaattoriluvut on sijoitettu taulukossa kukin omalle välilehdelle. Kyselyssä pyydettiin ennusteet tutkintomääristä, ylempien tutkintomääristä, 55 opintopistettä suorittaneiden määristä, avoimen ammattikorkeakoulun opintopistemääristä, tki-toiminnan euromääristä sekä laitoksilta tehtävistä julkaisujen määristä.

Vastauksina saadut Indikaattoriluvut luovutettiin Mikkelin ammattikorkeakoulun johdon käyttöön. Kyselyn tutkimusaineiston keräämisen toimeksiannon ajatuksena oli, että mikäli ennusteluvut poikkeavat suuntaa tai toiseen kovasti johdon antamista tavoitteista tai poikkeamaa esiintyy jo suoritetuista tuloksista, ammattikorkeakoulun johto pystyy antamaan omaa ohjaustaan ko. laitokselle ja laitoksen johtajana toimivalle koulutusjohtajalle.

Seuraavassa kuvassa 13 esitetään koulutusjohtajien antamat ennusteluvut keskeisistä rahoituslain indikaattoreista. Kuvassa vastaukset ennusteluvuista on muutettu x:ksi, koska koulutusohjelmatasolla tiedot eivät ole julkisia.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
	Laitos	Koulutusohjelma	Tutkinnot 2012		Tutkinnot 2013		Tutkinnot 2014		Tutkinnot 2015		Tutkinnot 2016	
1												
2		<b>TER</b>	<b>220</b>		<b>185</b>		x		x		x	
3		<i>Fysioterapia</i>	<b>63</b>		<b>32</b>		x		x		x	
4		<i>Hoitotyö SLN</i>	<b>66</b>		<b>67</b>		x		x		x	
5		<i>Hoitotyö MLI</i>	<b>38</b>		<b>44</b>		x		x		x	
6		<i>Jalkaterapia</i>	<b>0</b>		<b>0</b>		x		x		x	
7		<i>Terveydenhoitotyö</i>	<b>40</b>		<b>35</b>		x		x		x	
8		<i>Ylemmät</i>	<b>13</b>		<b>7</b>		x		x		x	
10		<b>MR</b>	<b>119</b>		<b>124</b>		x		x		x	
11		<i>Muokailu</i>	<b>21</b>		<b>25</b>		x		x		x	
12		<i>Muotoilu</i>	<b>16</b>		<b>24</b>		x		x		x	
13		<i>Liiketalous</i>	<b>36</b>		<b>29</b>		x		x		x	
14		<i>Palveluiden tuottam. ja johtaminen</i>	<b>36</b>		<b>40</b>		x		x		x	
15		<i>Ylemmät</i>	<b>10</b>		<b>6</b>		x		x		x	
17		<b>KMS</b>	<b>174</b>		<b>150</b>		x		x		x	
18		<i>Kansalaistoiminta ja nuorisotyö</i>	<b>43</b>		<b>42</b>		x		x		x	
19		<i>Kulttuurituotanto</i>	<b>28</b>		<b>20</b>		x		x		x	
20		<i>Sosiaaliala</i>	<b>87</b>		<b>73</b>		x		x		x	
21		<i>Ylemmät</i>	<b>16</b>		<b>15</b>		x		x		x	
23		<b>ST</b>	<b>124</b>		<b>115</b>		x		x		x	
24		<i>Tietojenkäsittely</i>	<b>22</b>		<b>23</b>		x		x		x	
25		<i>Tietotekniikka</i>	<b>15</b>		<b>8</b>		x		x		x	
26		<i>DP in Information Technology</i>	<b>21</b>		<b>15</b>		x		x		x	
27		<i>Auto- ja kulkutekniikka</i>	<b>32</b>		<b>9</b>		x		x		x	
28		<i>Sähkötekniikka</i>	<b>25</b>		<b>47</b>		x		x		x	
29		<i>Ylemmät</i>	<b>9</b>		<b>13</b>		x		x		x	
31		<b>ET</b>	<b>103</b>		<b>135</b>		x		x		x	
32		<i>Muunnittaus</i>	<b>1</b>		<b>1</b>		x		x		x	
33		<i>Ympäristötekniikka</i>	<b>26</b>		<b>29</b>		x		x		x	
34		<i>DP in Environmental Engineering</i>	<b>0</b>		<b>9</b>		x		x		x	
35		<i>Falotekniikka</i>	<b>49</b>		<b>51</b>		x		x		x	
36		<i>Kone- ja tuotantotekniikka</i>	<b>4</b>		<b>0</b>		x		x		x	
37		<i>Muotoilu</i>	<b>9</b>		<b>15</b>		x		x		x	
38		<i>Materiaalitekniikka</i>	<b>5</b>		<b>12</b>		x		x		x	
39		<i>Ylemmät</i>	<b>9</b>		<b>18</b>		x		x		x	
41		<b>LT</b>	<b>122</b>		<b>117</b>		x		x		x	
42		<i>Liiketalous</i>	<b>81</b>		<b>84</b>		x		x		x	
43		<i>DP in Business Management</i>	<b>29</b>		<b>19</b>		x		x		x	
44		<i>Ylemmät</i>	<b>12</b>		<b>14</b>		x		x		x	
46		<b>MET</b>	<b>40</b>		<b>52</b>		x		x		x	
47		<i>Metsätalous</i>	<b>33</b>		<b>46</b>		x		x		x	
48		<i>Ylemmät</i>	<b>7</b>		<b>6</b>		x		x		x	
50		<b>Yhteensä</b>	<b>902</b>		<b>878</b>		x		x		x	

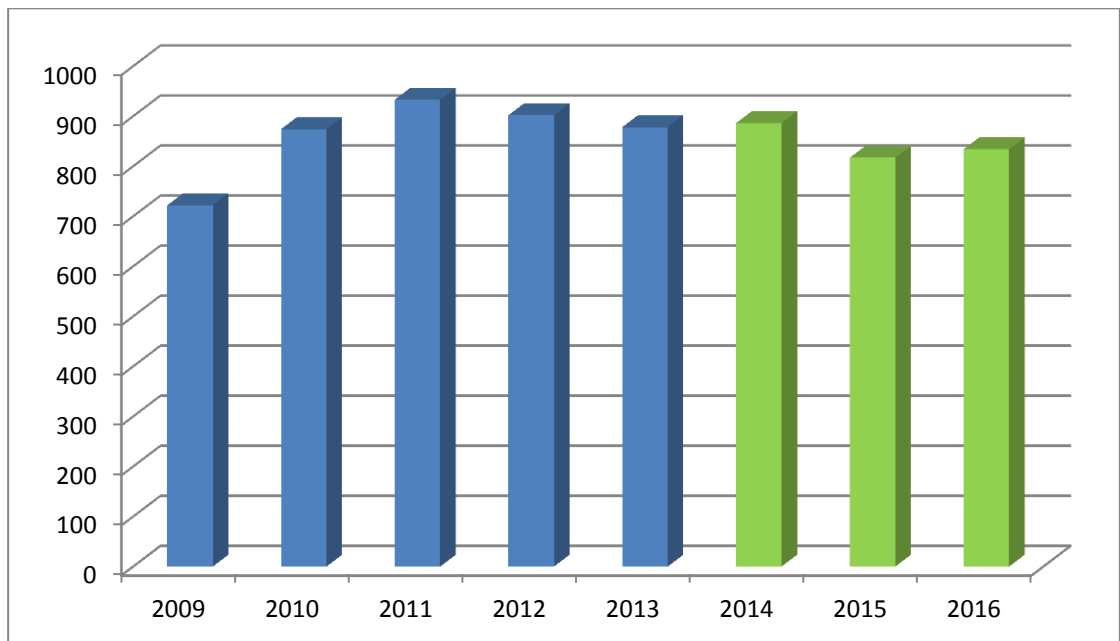
**KUVA 13. Tutkimusaineistoa tutkinnoista**

Tutkimustulokset on käyty tutkimusaineistosta laaditun taulukon avulla johdon ja koulutusjohtajien kesken läpi. Tulokset on analysoitu ja niiden perusteella on tehty tarvittavat toimenpiteet laitoksilla.

Kyselyyn vastaajien antamat yhteenlasketut ennusteluvut vuosille 2014–2016 verrattiin seuraavissa kuvissa vuosien 2009–2013 tilastoituihin tietoihin. Näin esitettynä saatiin havainnollistettua mahdollisimman kattavasti Mikkelin ammattikorkeakoulun tulosten kehittymisen trendi.

### Ennusteet tutkintomääristä

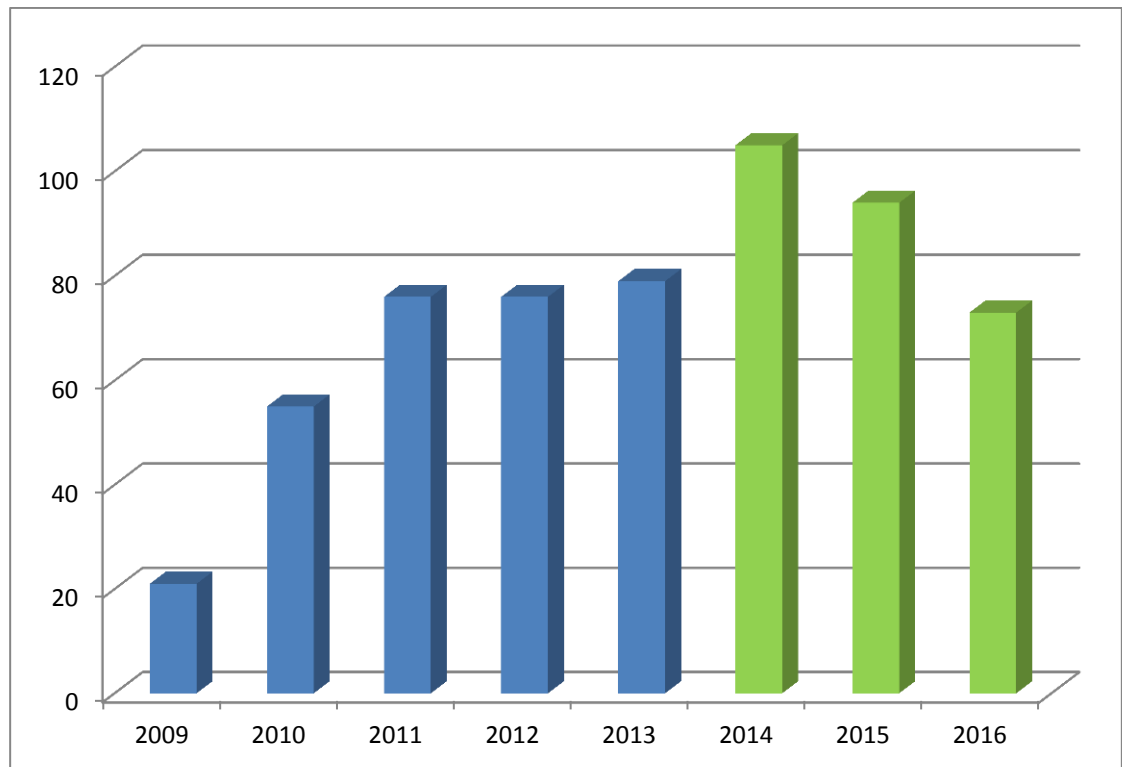
Vastaajat tarkastelevat johtamaansa laitoksen koulutusohjelmia ja antoivat ennusteen-  
sa nuorten ja aikuisten tutkintomäärän kehittymisestä koulutusohjelmittain vuosille  
2014–2016. Vastaukset pyydettiin nuorien ja aikuisten tutkintojen yhteismääristä, joi-  
hin ei sisälly ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittajia. Kuvassa 14 on esitet-  
ty tutkintomäärät vuosina 2009–2013 ja ennusteet vuosille 2014–2016. Kokonaisuute-  
na tutkintomäärät Mikkelin ammattikorkeakoulussa ennusteiden mukaan näyttäisi  
hieman laskevan viime vuosina toteutuneisiin lukuihin verrattessa.



**KUVA 14. Tutkintomäärät vuosina 2009–2013 ja ennusteet vuosille 2014–2016**

Tutkintomäärien vuosittainen vaihtelu johtuu ryhmien aloittamisesta joka toinen vuo-  
si. Tutkintomäärien kasvuun oli useamman koulutusohjelman kohdalla syy, että haki-  
jamäärät ovat kasvaneet ja ryhmät on saatu täyteen opiskelijoista, joten tutkintomäärät  
myös kasvavat tämän myötä. Joidenkin koulutusohjelmien kohdalla aloituspaikkamää-  
rät ovat kasvaneet, joten tutkintomäärät näillä koulutusohjelmilla tulevat kasvamaan.  
Niiden koulutusohjelmien kohdalla, joissa tutkintomäärät vähenevät, oli luonnollinen  
selitys eli opiskelijoiden sisäännotot ovat loppuneet tai aikuiskoulutus ko. koulutusoh-  
jelmassa on päättynyt. Koulutusjohtajat antoivat hyvin luonnollisia ja perusteltuja seli-  
tyksiä tutkintomäärien muutoksiin joko kasvuun tai vähenemiseen.

Vastaajat tarkastelivat johtamansa laitoksen koulutusohjelmia ja antoivat oman ennusteensa ylempien ammattikorkeakoulututkintomäärien kehityksestä vuosille 2014–2016. Edellä oli pyydetty vastaavat ennusteet tutkintomääristä nuoriso- ja aikuiskoulutuksessa. Vastaajien näkemyksen mukaan Mikkelin ammattikorkeakoulussa ylempien ammattikorkeakoulututkintojen määrä tulee seuraavina vuosina hieman kasvamaan edellisten vuosien tutkintomääristä. Kuvassa 15 on kuvattu tutkimustulos ylempien ammattikorkeakoulututkintojen osalta.



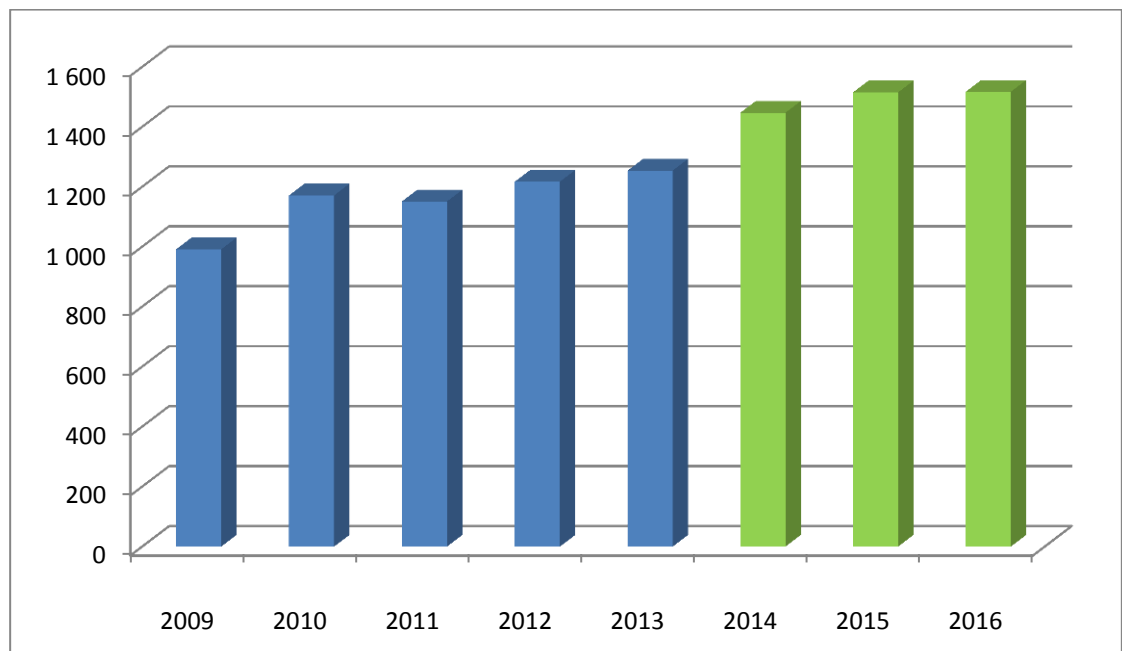
**KUVA 15. Ylemmät amk-tutkintomäärät vuosina 2009–2013 ja ennusteet vuosille 2014–2016**

Ylempien ammattikorkeakoulun tutkintomäärien vuosittainen määrä vaihtelee, koska aloituksia ei kaikissa koulutusohjelmissa ole joka vuosi. Vaihtelua aiheuttaa lisäksi se, että yhdessä koulutusohjelmassa on eräänä vuonna aloittanut poikkeuksellisen iso ryhmä ja näiden opiskelijoiden valmistumisien myötä tutkintomäärä hetkellisesti aavistuksen nousee. Tämän jälkeen tutkintomäärä näyttäisi jälleen tasaantuvan vuosien 2011–2013 tasolle.

*Ennusteet 55 op suorittaneiden opiskelijoiden määristä*

Vastausten mukaan 55 opintopistettä suorittavien määrä tulee kohoamaan merkittävästi verrattuna edellisten vuosien toteutumisiin. Keskeisen selityksen mukaan laitoksilla on kiinnitetty asiaan huomiota ja jatkossa toimintaa tehostetaan. Laitoksilla tullaan panostamaan opintojen ohjaukseen sekä opintojaksojen opettajien että koulutusohjelmien opiskelijavastaavien toimesta. Opinnäytetöiden ohjausta tullaan lisäämään ja näin tukemaan opiskelijoita heidän opintojen etenemisessä.

Koulutuksen prosesseja on laitoksilla tarkasteltu ja prosesseja on tehostettu ja mahdollistettu joustavampi opintojen suoritusrytmi. Lisäksi teknisesti opintopisteet tullaan merkitsemään opiskelijoille niin pian kuin se on mahdollista. Isoja opintokokonaisuuksia, lähinnä harjoitteluja, pilkotaan pienempiin osiin ja näin saadaan pisteet merkittävä opiskelijoille mahdollisimman reaaliaikaisesti heti kunkin suorituspalikan jälkeen eikä odotella koko ison kokonaisuuden suoritusta. Kuvassa 16 on esitetty 55 opintopistettä suorittaneiden määrä vuosina 2009–2013 ja koulutusjohtajien antamat ennusteet vuosille 2014–2016.



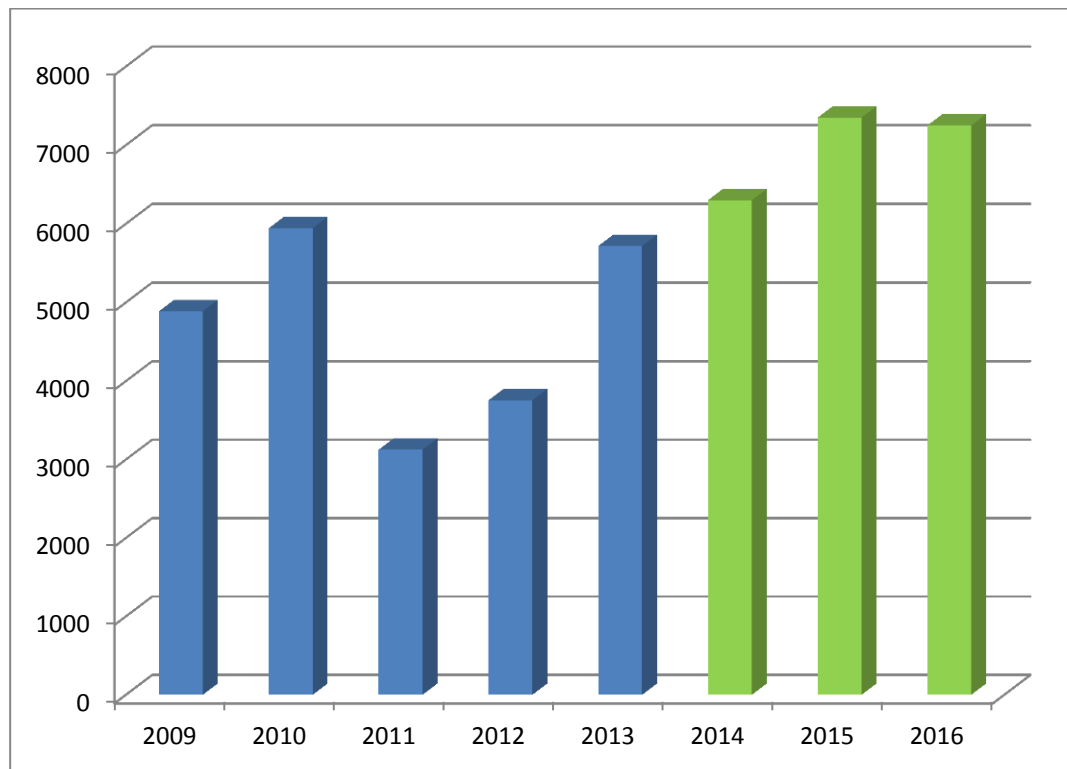
**KUVA 16. 55 opintopistettä suorittaneiden määrä vuosina 2009–2013 ja ennusteet vuosille 2014–2016**

Opiskelijoiden opintojen aikainen tukeminen on tiedostettu tärkeäksi tehtäväksi. Opiskelijoita halutaan tukea heidän koko opintopolkunsa aikana ja näin saada heidät

motivoitumaan opiskeluun. Motivoitunut opiskelija suorittaa todennäköisemmin opintoja niin, että suorituksia muodostuu vähintään 55 opintopistettä vuodessa.

#### *Ennusteet avoimen ammattikorkeakoulun opintopistemääristä*

Koulutusjohtajien tuli arvioida johtamansa laitoksen avoimen ammattikorkeakoulun opintopistemäärät vuosille 2014–2016. Kaikkien vastaajien mukaan heidän laitokseensa tulee tapahtumaan avoimen ammattikorkeakoulun opintopistemäärien kasvua. Kuvassa 17 on esitetty avoimen amk:n opintopistemäärien toteutuneet määrät ja ennusteet.



**KUVA 17. Avoimen amk:n opintopistemäärät vuosina 2009–2013 ja ennusteet vuosille 2014–2016**

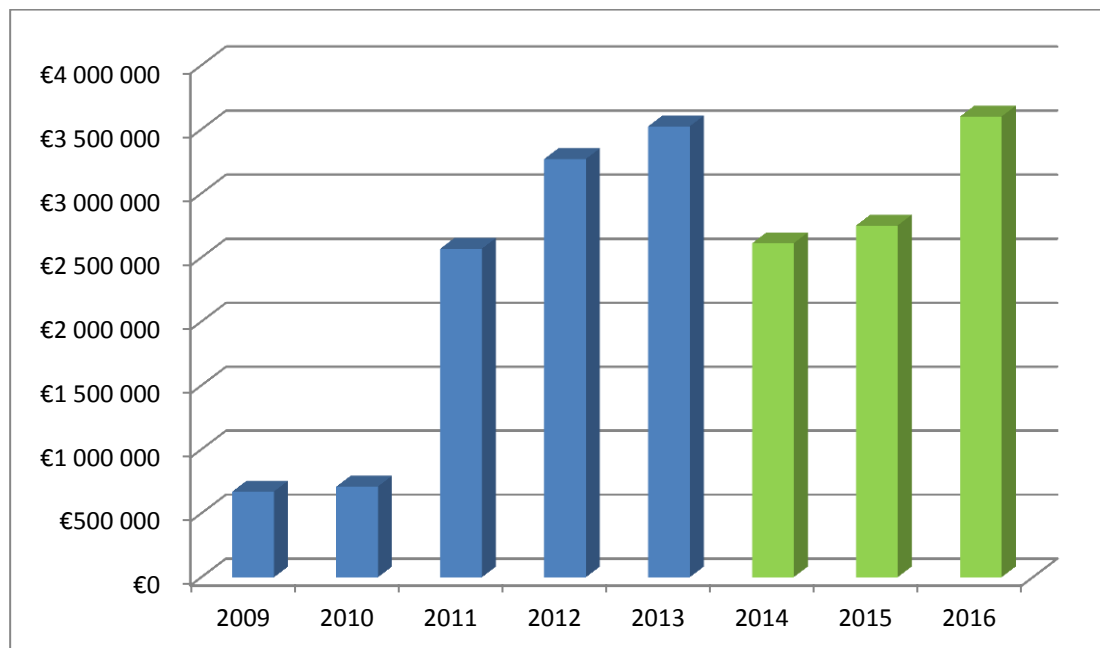
Kysymykseen, miksi avoimen ammattikorkeakoulun opintopistemäärät olivat edellisessä vastauksessa olevien mukaiset, vastaajat antoivat reilusti kommentteja. Vastaajien mielestä heidän itsensä asettamat tavoitteet ovat haasteelliset, mutta kahden vastaajan mukaan lisäämällä polkuopintojen määrää tavoite tullaan saavuttamaan. Eräs koulutusjohtaja sanoi mielestäni asian hauskasti, *”tavoite on mahdollista saavuttaa tänä vuonna - ja jos se pystytään saavuttamaan tänä vuonna, tason säilyttäminen on mah-*



*dollista myös jatkossa.*” Erillistarjonta oli neljän vastaajan mukaan myös hyvä keino saada kerrytettyä avoimen ammattikorkeakoulun opintopisteitä. Tosin yksi vastaaja koki, että *”erillistarjonta on epävarmaa ja lisäksi työlästä.”* Yksi vastaajista kertoi, että *”Laitos pystyy tuottamaan avoimen amk:n pisteitä hyvin, koska on hyviä kokonaisuuksia tarjottavana...polkuopinnot vetävät myös hyvin.”* Kaiken kaikkiaan vastauksista sai positiivisen mielikuvan. Avoimen ammattikorkeakoulun opintotarjontaa pidetään hyvänä asiana ja tarjontaa on mahdollista tuottaa monipuolisesti.

#### *Ennusteet Tk-rahoituksesta*

Arvoit tk-rahoituksesta olivat kaikilla seitsemällä vastaajalla hyvin samansuuntaiset. Selvää notkahdusta rahoituksessa on odotettavissa vuonna 2014. Seuraavana vuonna eli 2015 tk-rahamäärässä tapahtuu hieman parannusta. Vuonna 2016 ollaan jälleen vähintäänkin yhtä hyvällä tasolla kuin vuosina 2012 ja 2013. Kuvassa 18 on esitetty ulkoisen tki-rahamäärää koulutusten laitoksilla.



**KUVA 18. Ulkoinen TKI-raha koulutuksen laitoksilla vuosina 2009–2013 ja ennusteet vuosille 2014–2016**

Vastaajat antoivat keskeisen selityksen sille, miksi ulkoisen tk-rahoituksen kehitys on edellisessä vastauksessa kuvatun mukainen. Viisi seitsemästä vastaajasta totesi, että vuonna 2014 hankekanta notkahtaa. Tähän on luonnollinen syy, koska rahoituskausi

vaihtuu. Neljä vastaajaa nosti esille, että notkahduksen jälkeen palataan nykyiselle tasolle.

*”Rahoituskauden vaihtuminen aiheuttaa notkahduksen”*

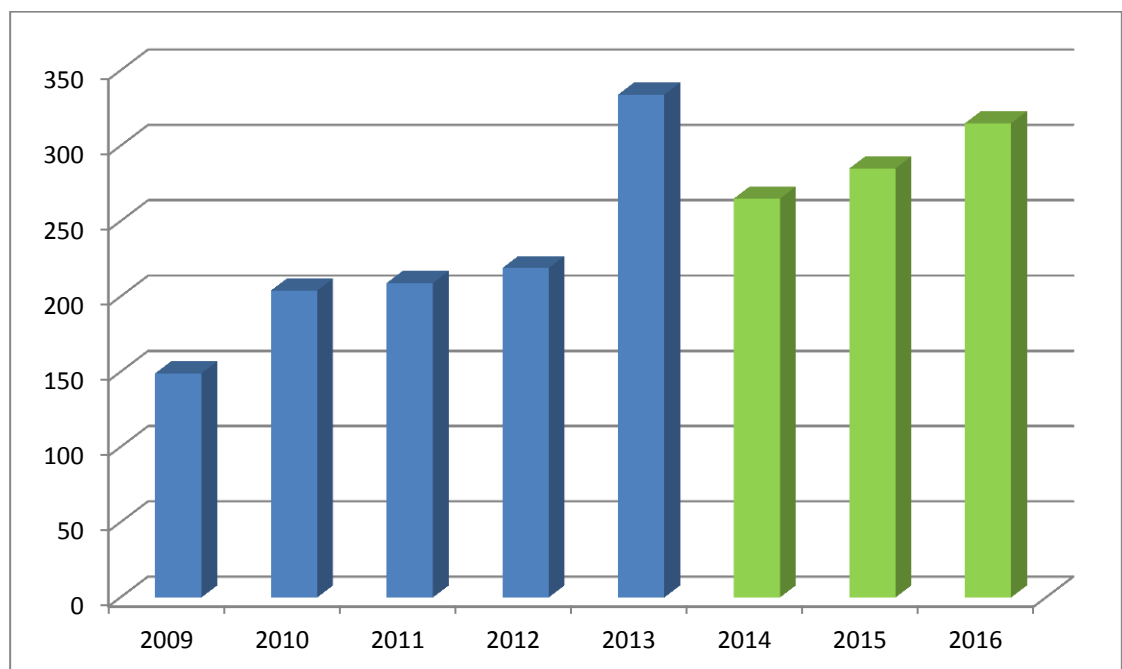
*”TKI-toimintaa tehostaa TKIn organisointi ja TKI-henkilöstön vahvistaminen.”*

*”Panostetaan hankevalmisteluun entistä enemmän.”*

Neljä vastaajaa mainitsi, että tki-toiminnan uudelleen organisoinnin ja tki-toiminnan resurssimäärän lisäyksenä, hanketoiminta tulee kehittymään ja vahvistumaan entisestään. Lisäksi yksi vastaaja totesi, että heidän laitoksella panostetaan hankevalmisteluun nykyistä enemmän.

#### *Arvio julkaisujen määrästä*

Vastaajat arvioivat johtamallaan laitoksella tuotettavien julkaisujen määrää vuosille 2014–2016. Koulutusjohtajien arvioiden mukaan laitoksilla tullaan tuottamaan vähintäänkin entiseen malliin julkaisuja. Tosin tilastoitu vuosi 2013 oli julkaisujen osalta todella aktiivinen vuosi ja koulutusjohtajien ennusteissa ei näytettäisi pääsevän aivan samalle tasolle (kuva 19).



**KUVA 19. Julkaisut vuosina 2009–2013 ja ennusteet vuosille 2014–2016**

Kuvassa 19 on havainnollistettu Mikkelin ammattikorkeakoulussa tehtyjen julkaisujen määrä vuosina 2009–2013 ja koulutusjohtajien antamat ennusteet vuosille 2014–2016. Koska tutkimukseen ei osallistunut tukipalveluyksiköiden päälliköt, julkaisujen ennusteeseen Mikkelin ammattikorkeakoulun jakamattomiin lisättiin vuonna 2013 toteutunut julkaisujen määrä näiden osalta. Näin julkaisujen määrän ennuste saatiin mahdollisimman totuuden mukaiselle tasolle ja vertailukelpoiseksi tilastoitujen vuosien 2009–2013 julkaisumäärien kanssa.

### 7.3.2 Uusi amk-rahoitusmalli

Vastaajia pyydettiin kertomaan miten usein uuden rahoitusmallin indikaattoreiden toteutumista heidän johtamallaan laitoksella seurataan. Vastauksista voidaan todeta, että laitoksilla seurataan pääsääntöisesti rahoitusmallin indikaattoreiden toteutumista. Vastaajista neljä seitsemästä kertoi, että indikaattoreiden toteutumista seurataan jopa kerran kuussa (taulukko 1). Yksi vastaaja kertoi, että indikaattoreiden toteutumista ei seurata lainkaan.

**TAULUKKO 1. Indikaattoreiden toteutumisen seurantatiheys**

Seurantatiheys	Vastaajien määrä
Kerran kuussa	4
Neljännes vuosittain	1
Puolivuosittain	1
Kerran vuodessa	0
Ei lainkaan	1
<b>Yhteensä</b>	<b>7</b>

Kysyttäessä rahoituslaskentamallin käyttöä koulutusohjelmien suunnittelun apuna, nähdään taulukosta 2, että vastaajista neljä seitsemästä on hyödyntänyt tämän kehittämistyön tuloksena laadittua rahoituslaskentamallia. Kolme vastaajaa kertoi, että he eivät ole käyttäneet ko. laskentamallia hyväkseen.

**TAULUKKO 2. Rahoituslaskentamallin hyödyntäminen / koulutusjohtajat**

Rahoituslaskentamallin käyttö	Vastaajien määrä
Kyllä	4
Ei	3
<b>Yhteensä</b>	<b>7</b>

Kyselyssä tiedusteltiin, että ovatko koulutusjohtajat antaneet rahoituslaskentamallin koulutusohjelmien koulutuspäälliköiden käyttöön. Taulukosta 3 nähdään, että vastaajista kolme seitsemästä on yhdessä omien koulutusohjelmien koulutuspäälliköiden kanssa hyödyntänyt tämän kehittämistyön tuloksena laadittua rahoituslaskentamallia. Koulutusjohtajat ovat antaneet rahoituslaskentamallin laitosten koulutuspäälliköille yhdeksi suunnittelun työkaluksi.

**TAULUKKO 3. Rahoituslaskentamallin hyödyntäminen / koulutuspäälliköt**

Rahoituslaskentamallin käyttö	Vastaajien määrä
Kyllä	3
Ei	4
<b>Yhteensä</b>	<b>7</b>

Seitsemän vastaajaa kertoi, että heidän johtamansa laitoksen henkilöstö on tietoinen laitoksella asetetuista tavoitteista. Koulutusjohtajilta kysyttiin, että millä tavalla rahoitusmalli vaikuttaa ja tulee vaikuttamaan vastaajan johtaman laitoksen toimintaan. Tähän kysymykseen saatiin runsaasti vastauksia. Seuraavaksi esitellään annetut vastaukset, jotka ovat teemoitettu kolmeen osa-alueeseen eli koulutuksen ja laitoksen arki-, tki-toiminta ja laitoksen tulevaisuus. Lopuksi keräsin vastaajien ajatuksia uuden amk-rahoitusmallin hyvistä puolista ja kehitettävistä asioista.

*Koulutuksen ja laitoksen arki*

Kuusi seitsemästä vastaajasta totesi, että heidän johtamallaan laitoksella toiminnan tavoitteista on kerrottu nykyään henkilöstölle aiempaa enemmän. Yksi vastaajista nosti esille, että toiminnan seuraamisen soveltuvia työkaluja edelleen jatkokehitetään.

Viisi vastaajaa totesi, että tiedottaminen ja tulosten seuranta on laitoksella aktiivista. Työntekijöiden tietoisuus rahoitusmallin olemassaolosta on lisääntynyt ja koulutusjohtajien mukaan laitosten henkilöstö ymmärtää rahoitusmallin vaikutuksen toimintaan. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että laitoksella on jatkossa tehtävä hyvin harkittu suunnitelma toiminnasta.

*”Tietoisuus toiminnan tavoitteista on lisätty ja lisätään.”*

*”Kehitetään toiminnan seuraamiseen soveltuvia työkaluja ja aktivoidaan henkilöstöä seuraamaan tulosten kehittymistä.”*

*”Tuloksia ja tavoitteiden saavuttamista seurataan aikaisempaa tiiviimmin.”*

*”Entistä tarkemmin mietittävä, mitä kannattaa tehdä, mitä ei.”*

Kuusi seitsemästä vastaajasta nosti esille opetukseen liittyvät asiat eli he korostivat vastauksissaan, että laadukas opetus ja opiskelijoiden ohjaaminen on toiminnan pääasioita.

*”Laadukasta opetusta ja ohjausta pidetään edelleen päätavoitteena”*

*”...opintojen edistymisen esteihin puututaan entistä napakammin...”*

Kolme seitsemästä vastaajista kertoi, että opiskelijoiden mahdollisiin opintojen etenemisiin liittyviin esteisiin tullaan puuttumaan entistä nopeammin ja määrätietoisemmin. Mahdolliset opintosuoritusten rästit ja opinnäytetyön edistymisen seuranta on nostettu tärkeäksi seurannan asioiksi. Käytännössä tämä näkyy siten, että opiskelijoiden ohjaukseen on erityisesti paneuduttu.

#### *Tki-toiminta laitoksella*

Kolme seitsemästä vastaajasta nosti tki-toiminnan esille, kun kysyttiin rahoitusmallin vaikututusta vastaajan johtaman laitoksen toimintaan. Vastaajista kaksi totesi, että opetuksen toteutuksessa tki-toiminnan rooli tulee korostumaan entisestään.

*”...opetuksen toteutuksessa tki-toiminnan rooli syvenee entisestään.”*

*”Yamk:n rooli tki-toiminnassa tulee korostumaan.”*

*”TKI- ja työelämäyhteyttä vahvistetaan aktiivisilla toimintatavoilla.”*

Yksi vastaajista totesi, että ylempään ammattikorkeakoulun rooli tki-toiminnassa tulee näkymään entistä voimakkaammin sekä tki:n ja työelämän yhteistyötä tullaan vahvistamaan.

#### *Laitoksen tulevaisuus*

Rahoitusmallin vaikutuksesta vastaajat totesivat mm, että jatkossa rekrytointitilanteessa nostetaan esille rahoitusmallin mukaisia indikaattoreita. Näin uudet työntekijät tietävät heti alusta, että monipuolinen toiminta rahoitusmallin vuoksi on erittäin tärkeää. Eräs vastaajista totesi, että koska seurataan entistä useampia eri indikaattoreita, muun kuin opetushenkilöstön työ tulee ehkä entisestään korostumaan. Yhden vastaajan huolenä oli, että opetustoimintaan ohjattavan rahamäärä ei saisi pienentyä. Yhden vastaajan mielestä on tärkeää, että opetuksen laadun on pysyttävä korkealla.

*”Seurataan entistä useampia indikaattoreita. Myös muun kuin opettajakunnan työn arvostus kasvaa.”*

*”Toivottavasti opetustoimintaan ohjautuvan rahoituksen määrä ei pienene.”*

*”Opetuksen laatu ei tosin saa huonontua määrätavoitteiden kustannuksella!”*

Kysyttäessä, että vaikuttaako 55 opintopisteen indikaattori opiskelijoiden suoritusten vaatimustasoon laitoksella. Kuusi vastaajaa seitsemästä vakuuttivat, että laadusta ei missään tapauksessa tingitä. Yksi vastaajista myönsi, että vastaan saattaa tulla tilanne, jossa joudutaan tarkastelemaan opintosuoritusten vaatimustasoa. Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että koulutusohjelmista valmistuu tasaisen laatukriteerin opintonsa suorittaneita opiskelijoita. Ketään ei päästetä ns. riman ali valmistumaan.

#### *Hyvää uudessa amk-rahoitusmallissa*

Kyselyn lopussa vastaajia pyydettiin kertomaan ajatuksiaan uudesta amk-rahoitusmallista. Mitkä asiat ovat heidän mielestään hyvin ja mitkä asiat vaativat vielä kehittämistä. Kysymys amk-rahoitusmallin hyvistä puolista tuotti paljon vastauksia.

Vastaajien huomio kiinnittyi siihen, että uudessa rahoitusmallissa tulokseen kiinnitetään huomiota. Tätä pidettiin hyvänä. Yksi vastaajista piti hyvänä, että päärahoitus kuitenkin edelleen tulee opetukseen liittyvistä tuloksista.

*”Se, että keskitytään tuloksiin ja prosessien tehokkuuteen, ei makseta lukumääristä vaan tuloksista.”*

*”Se, että päärahoitus tulee edelleen opetukseen liittyvistä tuloksista, on hyvä.”*

*”Pakottaa ja kannustaa kehittämään toimintaa strategisesti.”*

*”Rahoitusmallin laaja-alaisuus, joka on sekä uhka että mahdollisuus:  
1. uhka: jos kaikki laitokset keskittyvät "tasaisesti" - uhkana on se, että jotkin tavoitteet jäävät hieman heikompaan asemaan  
2. mahdollisuus: voisiko jotkin laitokset ottaa erityisen vastuun joistakin tavoitteista toisten keskittyessä joihinkin muihin (huom. kaikilla kuitenkin tulostavoitteet kaikista).”*

*”Malli on jossakin mielessä myös kannustava ja paljastava.”*

*”...kilpailu euroista voi tulla kohtuuttomaksi. Myös valvontaa ja seurannaa rahoittajan näkökulmasta tulee olla, jotta kaikki pelaavat samaa peliä.”*

Kaksi vastaajaa totesi, että strategian tehokkuus nousee esiin rahoitusmallissa. Prosessien tehokkuuteen tullaan keskittymään. Yksi vastaajista pohti asiaa sekä uhkien että mahdollisuuksien kautta. Uhkana hän kokee, että mikäli kaikki laitokset keskittyvät "tasaisesti" - uhkana on se, että jotkin tavoitteet jäävät hieman heikompaan asemaan. Mahdollisuutena hän näki, että laitokset voisivat erikoistua omille osaamisalueilleen.

#### *Kehitettävää uudessa amk-rahoitusmallissa*

Amk-rahoitusmallin kehittämistä vaativista seikoista vastaajat antoivat seuraavanlaisia vastauksia. Yhden vastaajan mielestä tulosmittareiden tulkinta vaatisi vielä entisestään tulkintaa. Toinen vastaajista nosti esille vastauksessaan henkilöstön henkisen sitoutumisen lisäksi sen, että organisaatiossa tulisi kehittää jonkinlainen palkitsemisjärjestelmä, jossa tavoitteisiin sitoutumiseen vahvistettaisiin koko henkilöstö.

*”Tulosmittareiden tulkinta.”*

*”Henkilöstön henkisen sitoutumisen lisäksi olisi hyvä kehittää jonkinlainen bonusjärjestelmä tai jopa tulospalkkiojärjestelmä...tavoitteisiin sitoutumisen vahvistamisesta koko henkilöstön tasolla.”*

*”alueellisten erojen vaikutukset tulokseen”*

*”Laittaa amk:t kilpailemaan keskenään melko rajusti. Kärsiikö joissakin tapauksissa laatu, jos kilpailu äityy kovin.”*

*”Laatua mittaavia mittareita on vähän, ne ovat tosin myös haasteellisia.”*

Yksi vastaajista halusi nostaa esille alueellisten erojen vaikutuksista tulokseen. Eräs vastaaja totesi, että *”nyt muutaman vuoden sisällä näemme, mikä on suunta.”* Erään vastaajan mielestä uusi rahoitusmalli laittaa ammattikorkeakoulut kilpailemaan rajusti keskenään, joten laatu saattaa jossain vaiheessa kärsiä. Toinen vastaaja otti myös laadun puheeksi, sillä hän kommentoi, että laatua mittaavia mittareita on nyt suhteessa vähän.

### 7.3.3 Tulohjaus

Vastaajia pyydettiin arvioimaan, että soveltuuko tulohjaus johtamismallina korkeakoulujen malliin. Kukaan vastaajista (taulukko 4) ei ollut sitä mieltä, että malli ei olisi soveltuva käytettäväksi koulutusorganisaatiossa johtamismallina.

#### TAULUKKO 4. Tulohjauksen soveltuminen korkeakoulumaailmaan

Tulohjauksen soveltuminen korkeakoulujen käyttöön	Vastaajien määrä
Kyllä, ehdottomasti	2
Kyllä, osittain	5
Ei mielestäni	0
Yhteensä	7

Vastaajista viisi seitsemästä koki tulohjauksen soveltuvan osittain korkeakoulun johtamismalliksi. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että tulohjaus on johtamismallina ehdottomasti sopiva käytettäväksi koulutusorganisaation johtamiseen.



Kuusi seitsemästä vastaajasta kommentoi tulosoehjausta. Kolme vastaajaa toi esille, että tulosoehjaus heidän mielestä selkeyttää toiminnan tavoitteellisuutta. Yhden vastaajan mielestä kannustava tulosoehjaus on hyvä johtamismalli.

*”Tulosoehjaus on tavoitteellinen ja selvä toimintatapa.”*

*”Joillakin henkilöillä on vielä jonkin verran muutosvastarintaa näin tavoitteelliseen toimintatapaan, mutta kunhan he myös näkevät, että pysytymme tavoitteet (pääsääntöisesti) saavuttamaan, se varmaankin kannustaa ja luo uskoa jatkossa.”*

*”Mutta toisaalta on myös muistettava ns. huoltovarmuusasiat ja ”yhteiskuntavastuu”. Joidenkin alojen asiantuntijoita on vain koulutettava, vaikka se olisi jotakin muuta alaa kalliimpaa.*

*Lisää tiettyyn rajaan saakka tehokkuutta, mutta voi myös syödä motivaatiota ja lamaannuttaa äärimmilleen vietyä.*

Kahden vastaajan kokemuksen mukaan laitoksilla on jonkin verran muutosvastarintaa havaittavissa, mutta vastaajat kokivat, että se ei ole haitaksi toiminnalle. Yhden vastaajan huolena oli, että tulostalli asettaa laitokset joskus turhaan kilpailuasetelmaan keskenään. Lisäksi kolmessa kommentissa nostettiin esille, että alueelliset erot on otettava huomioon.

#### **7.4 Johtopäätökset**

Kehittämistehtävänä laaditus rahoituslaskentamallin jatkoksi suoritettiin tutkimus, jossa koulutusjohtajat ennakoivat seuraavien kolmen vuoden tulojen kertymisen. Koulutusjohtajat olivat tutustuneet uuden rahoitusmallin tuomiin muutoksiin johtamansa laitoksen tulojen kertymisessä. He pystyivät suunnittelemaan seuraavien vuosien toimintoja, ottamalla huomioon kannattavat toiminnot laitoksensa rahoituksen lisäämiseksi.

Tutkimuksena olleeseen kyselyyn saatiin vastaus kaikilta koulutusjohtajilta. Mielestäni tämä kertoo, että kaikilla on vahva tahto kehittää hyvin menestynyttä ammattikorkeakoulua siten, että se on jatkossa yksi vahvimista Suomen ammattikorkeakouluista. Ammattikorkeakoulun johto yhdessä koulutusjohtajien kanssa haluavat kehittää toimintoja uuden rahoituslain mukaisesti. Ajatuksen koulutusorganisaation tulosoehjauksesta ovat kyselyyn vastanneet selvästikin hyväksyneet.

Kyselystä selvisi, että koulutuksen laitoksilla on otettu uuden rahoituslain tuomat muutokset huomioon. Opiskelijoiden ohjauksella ja tukemisella sekä opiskelijasta välittämällä saavutetaan varmasti hyviä tuloksia koulutusprosessiin pohjautuvien tunnuslukujen parantamiseksi tai tason säilyttämiseksi. Tällä kaikella on suuri vaikutus siihen, miten opiskelijat suorittavat opintonsa ja tulevat valmistumaan. Tämä puolestaan vaikuttaa suuresti ammattikorkeakoulun saamaan rahoitukseen.

Opetuksen ja opiskelijoiden tukemisen kehittämisen lisäksi kyselyn vastauksissa näkyi tasaisesti, että koulutusjohtajat haluavat kannustaa henkilöstöään tuottamaan julkaisuja. He arvioivat omissa laskelmissaan, että julkaisuja tullaan tekemään vähintäänkin sama määrä kuin tähän mennessä on niitä tehty. Koulutusjohtajat ovat valmiita antamaan henkilöstölle aikaresurssia, että he voivat käyttää aikaa kirjoittamiseen ja tätä kautta kehittää toimintaa.

Yhtenä indikaattorina uudessa rahoituslaissa on tk-rahoitus. Kyselyn vastauksien perusteella laitoksilla on suunniteltu projektitoiminnan vahvistamista. Tosin rahoituskauden vaihtuminen tuo vuoden parin ajaksi omia haasteita hanketoimintaan. Henkilöstöä kannustetaan vahvasti hanketoimintaan mukaan. Tk-toimintaa halutaan kytkeä entistä vahvemmin myös opetukseen mukaan.

Mikkelin ammattikorkeakoulun johdolla ja koulutusjohtajilla oli muotoutunut yhteinen käsitys mitä toimintoja tullaan kehittämään. Rahoitukseen liittyviä tunnuslukuja tullaan aktiivisesti seuraamaan tulosten myötä ja välittömästi tekemään tarvittavia toimenpiteitä hyvän kehityksen turvaamiseksi. Mikkelin ammattikorkeakoulun strategia on uudistettu ja sen yhteydessä on etsitty tulevaisuuden menestystekijöitä, jotka vahvistavat ammattikorkeakoulun roolia alueellisessa kehittämisessä. Näillä toimenpiteillä parannetaan toiminnan painopisteitä ja profiilia suhteessa muihin ammattikorkeakouluihin.

## **8 POHDINTA**

Tämän luvun tarkoituksena on arvioida tutkimustyön onnistuminen. Opinnäytetyö on kehittämistehtävä, jossa käytettiin tapaustutkimusta. Tutkimustapana käytettiin sekä

kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimustapaa. Tutkimustyön käytettävyyttä ja luotettavuutta tarkastellaan ja luvun lopuksi esitetään jatkotutkimusideoita.

## 8.1 Tutkimustyön käytettävyys

Julkisen sektorin tuottavuuden parantamisesta on keskusteltu hallitusten ohjelmissa 1990-luvun alusta saakka. Tuottavuuden kehittämiseksi on tärkeänä edellytyksenä se, että tuottavuutta mitataan. Mikäli tuottavuutta ei voida mitata, sen kehitystä ei voida seurata eikä johtaa. Saavutettujen etujen kulttuuri voi olla vahvana, jolloin nykyisiä toimintoja ei mielellään yritetä arvioida toimintatapoja uudistamalla tai muotoilemalla uudelleen. (Korpela & Mäkitalo 2008, 178–181.)

Julkisten organisaatioiden pitäisi kiinnostua tuloksellisuuden, laadun ja tehokkuuden kehittymisestä. Toimintojen läpinäkyvyys tulisi olla keskeinen ominaisuus ja kehitys pitäisi voida osoittaa. Kilpailussa menestyä, mikäli onnistuu kustannustehokkuudessa ja tuottavuudessa. Julkishallinnossa tuloraportoinnilla, tulostavoitteilla, vertailuilla ja arvioinneilla pyritään ohjaamaan kehitystä. Mittareita ja indikaattoreita tarvitaan päätöksenteon tukena, tavoitteiden asettamisessa sekä arvioidessa ja kehitettäessä toimintoja. (Korpela & Mäkitalo 2008, 186–188.)

Kehittämistehtävän tarkoituksena oli luoda tulosjohtamisen avuksi rahoituslaskentamalli. Mallin avulla rahoituksen kertyminen laitoksittain saadaan tilastotiedon mukaan jaettua ansaintamallilla. Olen päässyt opinnäytetyön prosessin aikana kehittämistehtävässä asetettuun tavoitteeseen. Työn lopputuloksena syntyi rahoituslaskentamalli, joka on otettu johtamisen yhdeksi työkaluksi. Lisäksi rahoituslaskentamallia tullaan päivittämään tulevaisuudessakin. Malli palvelee seuraavien vuosien ajan ammattikorkeakoulun johtoa ja koulutusjohtajia. Kuten Kallio & Kallio ovat todenneet, tulosjohtamisen ajatuksena on yksilöiden suoritusasteen nostaminen ja organisaation strategian ulottaminen kaikille tasoille organisaatiossa.

Mikkelin ammattikorkeakoulun johto ja suurin osa koulutusjohtajista on ottanut rahoituslaskentamallin käyttöönsä. Kehittämistehtävänä laaditulla mallilla jaettiin vuoden 2014 Mamkin saama raha laitosten käyttöön. Jaettu rahaosuus määriteltiin vuosien 2010–2012 toteutuneiden tulosten perusteella. Rahoituslaskentamalliin välilehtiä lisäämällä voidaan rahoituksen jakautumista laskea myös tuleville vuosille. Sitä mu-

kaan, kun valmistuu tilastotietoa seuraavista vuosista, tiedot voidaan syöttää malliin. Välilehtiä mahtuu vielä paljon lisää ja vuosien saatossa jo nyt ison tiedoston koko sen kuin kasvaa.

Opinnäytetyön kehittämistehtävän viitekehyksessä tarkasteltiin tulosjohtamista ja toiminnanohjausta sekä ammattikorkeakoulu-uudistusta ja sen tuomia muutoksia. Uusi ammattikorkeakoululaki tuo merkittäviä muutoksia ammattikorkeakoulujen rahoitukseen. Rahoituslaskentamallin lisäksi tehdyssä kyselyssä vastaajat antoivat indikaattoreista ennusteet vuosille 2014–2016. Koulutusjohtajat arvioivat tulosjohtamista ja uutta rahoitusmallia. Tulosjohtaminen on vahvana johtamismallina myös julkisissa organisaatioissa. Tulosajattelun tuomiin erityispiirteisiin on koulutusorganisaatioissa totuttava. Sistonen nosti kirjoituksessaan esille, että riittävän haastava tavoite kannustaa uudistumaan, kehittymään ja muuttumaan. On tiedettävä mitä tavoitellaan ja miksi kyseinen tavoite on organisaatiolle tärkeä sekä miten tavoite tullaan saavuttamaan.

Teorian merkitys oli tuoda johtamisen ja erityisesti tulosjohtamisen merkitys esille. Ennakoinnin merkitys johtamisessa korostui tulosjohtamisen teoriassa. Virtanen ja Wennberg kirjoittivat, että ennakointikykyinen ja tulevaisuuteen suuntautunut organisaatio elää nyt tulevaisuutta. Se tarkastelee nykyhetkeä pystyäkseen paremmin ottamaan huomioon tulevaisuuden haasteet. Ennakoiva organisaatio pystyy sitomaan yhteen menneen, nykyisyyden ja tulevan.

Opinnäytetyön aihe osoittautui erittäin ajankohtaiseksi. Ympäriällä sekä tiedotusvälineet että työkaverit puhuivat tulevista rahoitusmuutoksista ja niiden vaikutuksista sekä paikallisesti että valtakunnallisesti. Aiheesta järjestettiin lukuisia seminaareja ja kokouksia johtajille. Aihe on koulutusorganisaatioissa suurin puheenaihe juuri nyt. Kehittämistehtävä on saanut osakseen paljon kiinnostusta.

## **8.2 Luotettavuuden arviointi**

Kvantitatiivisista ja kvalitatiivisista menetelmistä käydyssä keskusteluissa on havaittu vastakkainasetteluita tulosten luotettavuudesta ja tutkimuksen arvioinnissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voida erottaa toisistaan yhtä selvästi kuin kvantitatiivisessä tutkimuksessa. Erityisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu koko ajan pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja

ottamaan kantaa analyysin kattavuuteen ja työnsä luotettavuuteen. (Eskola & Suoranta 2003, 208.)

Tutkimusraportin teksti ei kuvaa koskaan käytännössä tapahtunutta toimintaa sellaisena kuin se tosiasiassa on tapahtunut. Käytännön toiminta ja sen kielellinen representaatio ovat näiden toimintojen luonteen takia joka tapauksessa eri asioita. Vaikka kvalitatiivista menetelmää käyttävät tutkijat ovat mielestään tietävinään tutkimuksen kohteet, jäävät tutkijoiden omat tutkimuksen tekoon kuuluvat kielelliset konventiot ja tekstuaaliset käytännöt monta kertaa huomaamatta. (Eskola & Suoranta 2003, 221.)

### **8.2.1 Tutkimuksen reliabelius ja validius**

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, mutta tulosten luotettavuus ja pätevyys voivat silti vaihdella. Tämän takia tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuus. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on mahdollista käyttää erilaisia tutkimus- ja mittaustapoja. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Toinen arviointiin liittyvä käsite on validius eli mittarin tai tutkimusmenetelmän kyky mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi yms. 2009, 231.)

Tutkimus, joka on tehty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen, voidaan sanoa olevan luotettava, kun tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tutkimuksen toteuttamista ja tutkimuksen luotettavuutta ei voida pitää toisistaan erillisinä tapahtumina. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on itse tutkija ja hänen rehellisyytensä. Arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessa tekemät valinnat ja ratkaisut. Tutkimusta ei voida käytännössä toistaa sellaisenaan, koska jokaisella kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on ainutkertainen. (Vilka 2005, 158–159.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabelius ja validius ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Tapaustutkimuksen tekijä voi ajatella, että kaikki ihmistä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia eli kahta samanlaista tapausta ei voi olla. Perinteiset pätevyyden ja luotettavuuden arvioinnit eivät ole mahdollisia. Tästä huolimatta kaikkea tutkimusta tulisi arvioida jollakin tavalla. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta kor-

jaa tarkka tutkijan kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuusvaatimus koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita. Aineiston tuottamisolosuhteet on kerrottava selkeästi ja totuudenmukaisesti. Tulkintojen kohdalla on myös tarkkuusvaatimus. Tutkijan on kerrottava perustelut tulkinnoilleen esimerkiksi suorilla aineistosta otetuilla lainauksilla. (Hirsjärvi yms. 2009, 232–233.)

Empiirisessä tutkimuksessa puhutaan usein tutkimuksen validiudesta, jolla tarkoitetaan sitä mittaako tutkimus sitä mitä sen on tarkoitus mitata. Mittauksen pätevyys ja tulkinnat ovat samanlaista pätevyyden pohdintaa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on paljon erilaisia tilastollisia menettelytapoja, joiden avulla voidaan arvioida mittareiden luotettavuutta. Reliaabelius voidaan todeta monella tavalla. Mikäli kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, voidaan tulosta reliaabelina. Toisaalta mikäli samaa tapausta tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan niin ikään tulokset todeta reliaabeleiksi. (Hirsjärvi yms. 2009, 231.)

### **8.2.2 Tutkimuksen luotettavuus kvantitatiivisessa tutkimuksessa**

Kvantitatiivista tutkimusotetta käytettiin rahoituslaskentamallin laadinnassa. Tilastotiedot vuosilta 2009–2012 kerättiin rahoituslaskentamalliin. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli sama laskentataulukko saadaan aikaiseksi myös, mikäli toinen tutkija valmistaa sen. Tässä tapauksessa voidaan sanoa, että tutkimus on reliaabeli. Rahoituslaskentamallin luvut ovat tilastotietoja ja keskiarvot on laskettu käyttämällä keskiarvoja laskevia kaavoja. Mikäli toinen henkilö tekisi saman taulukon, lopputulos olisi samanlainen.

Toinen arviointiin liittyvä käsite on validius eli mittarin tai tutkimusmenetelmän kyky mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Tämäkin toteutui rahoituslaskentamallissa, koska lopputulos oli tarkoituksen mukainen ja rahoituslaskentamalli ei sisältänyt systemaattista virhettä. Rahoituslaskentamallin ja laskentakaavojen toimivuus on mallin tekovaiheessa ja mallin valmistuttua testattu useampaakin kertaa kaikkien sekä johdon että koulutusjohtajien toimesta. Malli on käynyt usean tarkastuksen läpi ja mitään systemaattista virhettä ei ole löytynyt. Rahoituslaskentamalli on todettu tarkoituksenmukaiseksi ja toimivaksi.

Kvantitatiivista tutkimusotetta käytettiin myös rahoituslaskentamalliin liittyvässä tulevaisuuden ennusteissa. Koulutusjohtajat laativat vuosille 2014–2016 ennusteet johtamiensa laitosten saavuttamista tuloksista keskeisissä rahoitusmallin indikaattoreissa. Tutkimuksen toistettavuus eli tutkimuksen reliaabeliudesta ei voida olla täysin varmoja, koska tutkimusta ei ole toteutettu toiseen kertaan. Tutkimuksen validius pyrittiin varmistamaan mahdollisimman huolellisella kyselylomakkeen laadinnalla. Kyselylomake testattiin etukäteen ennen kuin se lähetettiin eteenpäin koulutusjohtajille. Tutkimustuloksia käsitellessä ei ilmennyt merkittäviä ristiriitaisuuksia, vaan saadut ennusteluvut olivat odotetun suuruisia. Ennusteet olivat lähellä edellisinä vuosina toteutuneita lukuja ja hyvin realistisella tasolla olevia lukuja.

Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää monet asiat tutkimuksen aikana. Satunnaisvirhettä voivat aiheuttaa esimerkiksi tilanne, että vastaaja muistaa vastatessaan jonkin asian väärin tai ymmärtää asian eri tavalla kuin tutkija. Haastatteliija saattaa merkitä vastaajan vastauksen väärin lomakkeeseen tai tutkija tallentaa virheellisesti vastauksen. Virheiden vaikuttavuus tutkimuksen tavoitteiden kannalta ei ole välttämättä kovin merkittävä. Tärkeintä on, että tutkija rehellisesti ottaa kantaa mahdollisiin satunnaisvirheisiin. (Vilkkä 2005, 162.)

Edellä kuvattu satunnaisvirhe ilmeni ”Miten ennustaisit 55 op suorittaneiden opiskelijoiden määrän kehittyvän koulutusohjelmittain vuosille 2014–2016?” -kysymyksessä. Vastaajat olivat antaneet opiskelijamäärävastauksen prosenttilukuna. Tilastoidussa materiaalissa luku on ilmoitettu opiskelijamääränä. Budjetteihin tämä luku annetaan prosentteina opiskelijamäärästä. Tästä johtuen vastaukset oli myös tähän kyselyyn annettu prosenttilukuna, vaikka indikaattori tilastoidaan opiskelijamäärinä. Jälkeenpäin ajateltuna, kysymyksen asettelussa olisi pitänyt tarkemmin sanoa missä muodossa vastaus halutaan. Virhe tuli ilmi, koska erään koulutusohjelman kohdalla ennuste oli annettu samana lukuna kaikille vuosille. Tämä herätti analysointivaiheessa ihmetystä. Tutkimuskohteen ollessa näin pieni, asian pystyi jälkeenpäin tarkistamaan vaihatta. Kaikki koulutusjohtajat olivat antaneet luvun prosenttina.

Lopulliseen analyysiin asia pystyttiin korjaamaan siten, että annettu luku muutettiin kaikkien vastaajien kohdalla opiskelijamääräksi, jolloin tulos oli vertailukelpoinen vuosien 2009–2013 toteutuneisiin tuloksiin. Tiedossa oli vuosien 2014–2016 arvioitu opiskelijamäärä koulutusohjelmittain, joten muutos oli tässä tapauksessa helppo tehdä.

Arvioidusta opiskelijamäärästä laskettiin kyselyssä annetun vastauksena olleen prosenttiluvun mukainen opiskelijamäärä ja näin analyysiin saatiin vertailukelpoinen luku.

### **8.2.3 Tutkimuksen luotettavuus kvalitatiivisessa tutkimuksessa**

Kvalitatiivista tutkimusotetta käytettiin kyselyssä, jossa koulutusjohtajat ottivat kantaa uuteen rahoitusmalliin ja laaditun rahoituslaskentamallin käytettävyyteen. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada kommentteja ja perusteluita kyselyn kvantitatiivisiin vastauksiin. Avoimiin kysymyksiin tuli ilahduttavasti vastauksia. Asioita oli pohdittu hyvin monelta eri näkökannalta. Kvalitatiivisen tutkimuksen hyvät puolet nousivat hienosti esille. Vastauksina tuli sellaisia asioita, joita ei ehkä olisi tullut muuten ajatelleeksi tai osattu ottaa huomioon.

Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on itse tutkija ja hänen rehellisyytensä. Avoimien vastausten käsittelyssä ja niiden analysoinnissa noudatettiin erityistä huolellisuutta ja tarkkaavaisuutta. Analysointivaiheeseen uhrattiin reilusti aikaa. Vastauksia tuli runsaasti, ehkä keskimääräistä enemmän kuin mitä tämän tyyppisiin kysymyksiin annetaan vastauksia. Vastaukset teemoitettiin analysointia varten ja näin vastausten käsittely helpottui ja kaikki vastaukset saivat oman tasapuolisen huomion. Mielestäni vastausten teemoittelu lisäsi tämän kyselyanalyysin luotettavuutta ja näin kvalitatiivista tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

Kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa oltiin mahdollisimman objektiivinen ja huolellisesti laadittu analysointi pyrittiin pitämään ehdottomassa totuudessa. Vastausten tulkinnassa haluttiin olla täysin puolueeton ja vastausten analysoinnissa kunnioitettiin tutkimustuloksen luotettavuutta. Analysoinnissa ei nouse kenenkään yksittäinen vastaus esille siten, että siitä voidaan tunnistaa vastaaja. Annetut vastaukset olivat melko pitkälle samantyyllisiä keskenään eli vastaajat olivat hyvin yksimielisiä asioista. Näin analysointiin pystyi laittamaan suoria lainauksia, koska niistä ei voi varmuudella ulkopuolinen todeta kenen mielipide on nostettu esimerkissä esille. Annetut esimerkit, jotka ovat suoria lainauksia vastauksista, lisäävät tutkimustuloksen luotettavuutta lukijalle.



### 8.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Suomalainen yhteiskunta elää parhaillaan voimakasta muutoksen aikaa. Yhteiskunnan ja talouselämän muutosten vuoksi työelämän osaamistarpeiden voidaan ennakoida muuttuvat voimakkaasti. Maamme kilpailukyvyyn kehittämisen vuoksi, Suomessa tulee panostaa mm. ammattikorkeakoulutukseen. Uusi ammattikorkeakoululaki ja rahoitusmalli ovat askeleita tehokkaaseen ja entistä laadukkaampaan ammattikorkeakoulutukseen. Muutos on parhaillaan käynnissä. Rakenteita ja rahoitusta on voimakkaasti muokattu.

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin kehittämistehtävänä olleen rahoituslaskentamallin laatimiseen Mikkelin ammattikorkeakoulun johdon ja koulutusjohtajien käyttöön. Tämän lisäksi laitosten koulutusjohtajat suunnittelivat tulevaisuutta siirtymäkaudelle eli vuosille 2014–2016. He arvioivat keskeisten rahoituslain indikaattoreiden toteutumisen omilla laitoksillaan. Ennakoinnin perusteella johto tarkasteli laitosten ja koulutusohjelmien kehittämistä.

Aiheena tulosjohtaminen julkisessa organisaatiossa ja uusi ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli ovat ajankohtaisia aiheita nyt ja varmasti vielä vuosien päästäkin. Jatkotutkimusmahdollisuutena esittäisin tutkimusta siitä, miten uusi rahoitusmalli on käytännössä vaikuttanut ammattikorkeakoulujen arkeen. Miten korkeakoulurakenteiden muutos on vaikuttanut koulutukseen ja ammattikorkeakoulujen keskinäiseen kilpailuun.

Ihanteellisinta jatkotutkimuksen kannalta olisi, mikäli seuraava tutkimus voitaisiin toteuttaa nyt kehittämistehtävän kohteena olleesta Mikkelin ammattikorkeakoulusta. Tutkimuksessa voitaisiin tarkastella miten Mikkelin ammattikorkeakoulu onnistui ennakoimaan muutoksen tuomia uusia haasteita ja kehittämään toimintaansa uuden rahoitusmallin myötä. Tarkasteltaisiin, miten rahoituslaskentamallia on käytetty ja hyödynnetty johtamisen työkaluna. Pohdittaisiin, että onko malli antanut riittävästi informaatiota tuloksista ja niiden vaikutuksesta rahoituskertymään. Kiinnostaisi myös johtamisen varhaisen ennakkoinnin vaikutus Mamkin sijoittumiseen ammattikorkeakoulujen keskinäisessä kilpailussa. Tutkimuksen toteutuksen ajankohta voisi olla muutaman vuoden päästä esimerkiksi siirtymäkauden päätyttyä vuoden 2016 jälkeen.

## 9 LOPUKSI

Ammattikorkeakouluille suunnattu kokonaisrahoitus vähenee merkittävästi. Tuloksellisuuteen pohjautuva rahoitusmalli muuttaa rahoituksen jakautumista ammattikorkeakoulujen välillä. Ammattikorkeakoulut voivat nyt omaa toimintaa ja tuloksellisuuttaan parantamalla vaikuttaa saamaansa perusrahoituksen määrään. Kilpailu opiskelijoista ja osaavasta henkilökunnasta kovenee. Ammattikorkeakoulujen rahoitusperusteet ohjaavat korkeakouluja vahvasti. Sen vuoksi tulisi opetus- ja kulttuuriministeriön seurata tarkasti, että rahoituksen uudistamisella ei ole mitään kielteisiä sivuvaikutuksia. Eri-tyisesti mielestäni 55 opintopisteen suuri osuus rahoitusindikaattoreissa ohjaa korkeakouluja kehittämään opetustaan, tukipalveluitaan ja mahdollistamaan opintojen joustavan suorittamisen yksilöiden tarpeet huomioiden. Mikäli ammattikorkeakoulu-uudistus onnistuu, ammattikorkeakouluopiskelijat saavat tulevaisuudessa entistä laadukkaampaa opetusta.

Kehittämistehtävän tekeminen oli haasteellista ja aikaa vievää työtä, mutta samalla todella kiehtovaa. Uusi rahoitusmalli muuttaa ammattikorkeakoulujen rahoitusta niin merkittävästi, että oli hienoa seurata tätä muutosta eturivipaikalta. Samalla sain pohtia ja nähdä eri indikaattoreiden vaikutusta korkeakoulurahoitukseen. On hienoa, että kehittämistyön tuloksena syntynyt rahoituslaskentamalli on otettu aktiiviseen käyttöön ja tätä rakennettua työvälinettä on hyödynnetty aidosti Mikkelin ammattikorkeakoulussa. Ilahduttavaa on se, että rahoituslaskentamalli ei ollut kertakäyttöinen työkalu, vaan sen sisältävien tilastotietojen päivittäminen on koettu tärkeäksi tehtäväksi. Olen saanut uuden toimeksiannon päivittää rahoituslaskentamalliin vuoden 2013 tilastotiedot. Rakennan malliin uusimman keskiarvotaulukon vuosien 2011–2013 tilastoidusta indikaattoreista. Rahoituslaskentamalli on lunastanut oman paikkansa Mikkelin ammattikorkeakoulun johtamistyössä.

On hyvä, että ammattikorkeakoulun johdolla on hyvissä ajoin ollut vahva näkemys siitä, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Johto on myös sisäistänyt tuloksellisuuden merkityksen toiminnassa. Ei ole varaa hitauteen, vaan on reagoitava heti. Mikäli toimiin ryhdyttäisiin vasta, kun vaikeudet ovat jo päällä, olisi hankalaa saada asioita siinä vaiheessa korjattua. Ammattikorkeakoulujen kilpailun kannalta on tärkeää, että pystytään profiloitumaan ja erottautumaan mm. oikealla koulutustarjonnalla.

Menestyäkseen tuloksellisesti, on tehtävä pitkän tähtäimen toiminnan suunnitelmia hyvissä ajoin. On pysyttävä tietotaidon kärjessä, mieluummin mennään kilpailijoita askel edellä ja ennakoiden vahvasti tulevaa aikaa. Olen vakuuttunut, että tästä tulevaisuuden huolehtimisesta on ollut Mamkille hyötyä ja omalta osaltaan se varmistaa kovenevassa kilpailussa menestymisen hyvän ennakkoinnin ansiosta. Kuten vanha suomalainen sananlasku toteaaakin: ”Aikainen lintu madon nappaa.”

## LÄHTEET

Ammattikorkeakouluja uudistetaan. 2013. Opetus- ja kulttuuriministeriö. WWW-dokumentti.

[http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu\\_uudistus/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/?lang=fi). Ei päivitystietoa. Luettu 26.10.2013.

Ammattikorkeakoulujen rahoitus. 2014. Opetus- ja kulttuuriministeriö. WWW-dokumentti.

[http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto\\_ohjaus\\_ja\\_rahointus/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahointus/?lang=fi). Ei päivitystietoa. Luettu 7.4.2014.

Ammattikorkeakoulujen rahoitusta muutetaan tuloksiin perustuvaksi. 2013. Opetus- ja kulttuuriministeriö. WWW-dokumentti.

[http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2013/11/amk\\_rahointus.html?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2013/11/amk_rahointus.html?lang=fi). Päivitetty 21.11.2013. Luettu 23.11.2013.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston toimintavuosi 2013. 2014. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Pdf-dokumentti.

<http://www.arene.fi/data/liitteet/53fd4587833e4acd88407e4a5aded17c.pdf>. Päivitetty 5.3.2014. Luettu 9.4.2014.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvostosta yleistä. 2013. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. WWW-dokumentti.

[http://www.arene.fi/sivu.asp?luokka\\_id=24&main=1](http://www.arene.fi/sivu.asp?luokka_id=24&main=1). Ei päivitystietoa. Luettu 24.4.2013.

Ammattikorkeakoulujen tuloksellisuuden perusteella myönnetty määrärahat. 2011. Opetus- ja kulttuuriministeriö. WWW-dokumentti.

[http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto\\_ohjaus\\_ja\\_rahointus/tuloksellisuuden\\_perusteella\\_myoennetyt\\_maaeraerat/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahointus/tuloksellisuuden_perusteella_myoennetyt_maaeraerat/?lang=fi). Päivitetty 20.12.2011. Luettu 26.10.2013.

Ammattikorkeakoulujen ylläpitojärjestelmän muuttaminen. 2005. Opetusministeriö Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto. Pdf-dokumentti.

[http://www.kainuu.fi/fi\\_tied04/KUNTA\\_Aluvaiheen\\_materiaalit\\_IX\\_amk.pdf](http://www.kainuu.fi/fi_tied04/KUNTA_Aluvaiheen_materiaalit_IX_amk.pdf). Päivitetty 13.9.2005. Luettu 11.4.2014.

Ammattikorkeakoululainsäädäntöä uudistetaan. 2014. Opetus- ja kulttuuriministeriö. WWW-dokumentti. <http://www.minedu.fi/OPM/?lang=fi>. Päivitetty 3.4.2014. Luettu 3.4.2014.

Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351. WWW-dokumentti.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030351>. Päivitetty 24.4.2013. Luettu 4.5.2013.

Ammattikorkeakoulusektoria uudistetaan. 2013. Opetus- ja kulttuuriministeriö. WWW-dokumentti.

[http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2013/02/Ammattikorkeakoulusektoria\\_uudistetaan.html](http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2013/02/Ammattikorkeakoulusektoria_uudistetaan.html). Päivitetty 14.2.2013. Luettu 5.9.2013.

Ammattikorkeakoulut. 2014. Opetus- ja kulttuuriministeriö. WWW-dokumentti.  
<http://www.okm.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulut/?lang=fi>. Päivitetty 12.2.2014. Luettu 26.3.2014.

Antikainen, Eeva-Liisa; Auvinen, Pekka; Huikuri, Satu; Pieti, Timo; Seppälä, Kari; Saarilampi, Marja-Liisa & Apajalahti, Touko 2013. Mikkelin ammattikorkeakoulun auditointi 2013. Helsinki: Korkeakoulujen arviointineuvosto.

Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja Ilmaisu, Teos, Tekeminen. Hamina: AKATIIMI Oy.

Autero, Anniina 2009. Tuloksellisuuskoherenssi valtionhallinnon päätöksenteon ongelmana. Teoksessa Vakkuri, Jarmo (toim.) Paras mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinnat. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 111–125.

Drucker, Peter F. 2000. Johtamisen haasteet. Helsinki: WSOY.

Ehdotus ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliksi vuodesta 2014 alkaen. 2013. Opetus- ja kulttuuriministeriö.  
[http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/lait\\_ ja\\_ saeaeoekset/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/lait_ ja_ saeaeoekset/?lang=fi). Ei päivitystietoa. Luettu 5.9.2013.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi ammattikorkeakoululain muuttamisesta sekä eräksi siihen liittyviksi laeiksi. Finlex. WWW-dokumentti.  
<http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2013/20130009>. Päivitetty 14.2.2013. Luettu 23.10.2013.

Heikkilä, Tarja 2002. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Holopainen, Martti & Pulkkinen, Pekka 2013. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ilmavirta, Veijo; Salminen, Hannele; Ikävalko, Markku; Kaisto, Heikki; Myllykangas, Päivi; Pekkarinen, Eero; Seppälä, Hannele & Apajalahti, Touko 2013. Korkeakoulut yhteiskunnan kehittäjinä. Korkeakoulujen yhteiskunnallisen ja alueellisen vaikuttavuuden arviointiryhmän loppuraportti. Helsinki: Korkeakoulujen arviointineuvosto.

Kallio, Kirsi-Mari & Kallio, Tomi J. 2012. Tulosohjaus yliopistojen asiantuntijatyössä. Teoksessa Ståhle, Pirjo & Ainamo, Antti (toim.) Innostava yliopisto. Kohti uudistavaa yliopistojohtamista. Helsinki: Gaudeamus, 56 – 77.

Kamensky, Mika 2012. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum.
- Keto, Ulla; Nykänen, Marjo & Väättäimöinen, Rauni 2009. Laadun vuoksi. Mikkelin ammattikorkeakoulu laadunvarmistuksen kehittäjänä. Tutkimuksia ja raportteja - Research Reports 44. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.
- Korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen. Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2014. WWW-dokumentti.  
[http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/rakenteellinen\\_kehittaminen/](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/rakenteellinen_kehittaminen/). Ei päivitystietoa. Luettu 11.4.2014.
- Korpela, Juhani & Mäkitalo, Raili 2008. Julkishallinto murroksessa. Rohkeutta ja vauhtia muutokseen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Koulutuksen rahoitus. 2013. Opetus- ja kulttuuriministeriö. WWW-dokumentti.  
<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/rahoitus/?lang=fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 24.4.2013.
- Laadukas Mamk. 2014. WWW-dokumentti.  
[http://www.mamk.fi/mamk\\_/laadunhallinta](http://www.mamk.fi/mamk_/laadunhallinta). Ei päivitystietoa. Luettu 28.3.2014.
- Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskyykyä tiedon avulla. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Laine, Markus; Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, Markus; Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 9-38.
- Lehikoinen, Anita; Saarniaho, Rami & Suikkanen, Asko 2002. Oppimisella osallisuutta – vastauksia työn murrokseen. Sitran raportteja 29. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Liikkuvuus. 2014. Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus CIMO. WWW-dokumentti. <http://www.cimo.fi/ohjelmat/2007/erasmus/liikkuvuus>. Päivitetty 3.4.2014. Luettu 11.4.2014.
- Maassen, Peter; Kallioinen, Outi; Keränen, Päivi; Penttinen, Markku; Spaapen, Jack; Wiedenhofer, Roswitha; Kalaste, Matti & Mattila, Johanna 2012. From the bottom up. Evaluation of RDI activities of Finnish Universities of Applied Sciences. Tampere: Tammerprint Oy.
- Mamk lyhyesti. 2014. Mikkelin ammattikorkeakoulu. WWW-dokumentti.  
[http://www.mamk.fi/mamk\\_](http://www.mamk.fi/mamk_). Ei päivitystietoa. Luettu 26.3.2014.
- Metsämuuronen, Jari 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Methelp International Ky.
- Mikkonen, Antti 2013. Ammattikorkeakoulu 2013. Harvennus alkaa. Talouselämä 33, 29–35.

Niemi, Kalevi 2013. MAMKilla valintojen vuosi. Puheenvuoro-palsta Länsi-Savo. 4.2.2013.

Nykänen, Marjo 2013. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Teoksessa Nykänen, Marjo (toim.) Laadun vuoksi II. Mikkelin ammattikorkeakoulu laadunhallinnan kehittäjänä, vuodet 2009–2013. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Nykänen, Marjo & Voutila Susanna 2013. Mikkelin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä. Teoksessa Nykänen, Marjo (toim.) Laadun vuoksi II. Mikkelin ammattikorkeakoulu laadunhallinnan kehittäjänä, vuodet 2009–2013. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Nykänen, Marjo & Voutila Susanna 2014. Mikkelin ammattikorkeakoulun johtaminen ja toiminnanohjaus. Henkilökohtainen tiedonanto 24.4.2014. Laatu- ja palvelujohtaja ja laatusuunnittelija. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

OPALA ammattikorkeakoulujen opiskelijapalautejärjestelmä. 2013. WWW-dokumentti. <https://opala.pkamk.fi/main.do>. Ei päivytystietoa. Luettu 4.5.2013.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013. Opetus- ja kulttuuriministeriön kirje 4.2.2013 ammattikorkeakouluille. Diaarinumero OKM/12/210/2013.

Opetus- ja kulttuuriministeriön, Mikkelin Ammattikorkeakoulu Oy:n ja Mikkelin ammattikorkeakoulun välinen sopimus kaudelle 2013-2016. Pdf-dokumentti. [http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto\\_ohjaus\\_ja\\_rahoitus/tavoitesopimukset/Sopimukset\\_2013\\_-\\_2016/MAMK\\_sopimus\\_2013-2016.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/tavoitesopimukset/Sopimukset_2013_-_2016/MAMK_sopimus_2013-2016.pdf). Päivitetty 14.2.2013. Luettu 27.3.2014.

Opetus- ja kulttuuriministeriön palaute ammattikorkeakouluille ja ammattikorkeakoulujen vuoden 2011 toiminnan raportointi. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Pdf-dokumentti. [http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto\\_ohjaus\\_ja\\_rahoitus/tavoitesopimukset/Palautteet\\_syksy\\_2011/Palaute\\_5.10.2011\\_AMK.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/tavoitesopimukset/Palautteet_syksy_2011/Palaute_5.10.2011_AMK.pdf). Päivitetty 5.10.2011. Luettu 5.9.2013.

Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitus. Yksikköhintojen ja rahoituksen määräytyminen vuonna 2013. Oppaat ja käsikirjat 2013:2. Verkkojulkaisu. <http://www02.oph.fi/asiakkaat/rahoitus/rahjulk13/Rahoitusjulkaisu%202013.pdf>. Helsinki: Opetushallitus.

Rampersad, Hubert K. 2004. Total Performance Scorecard. Johda ihmisiä, mittaa tuloksia. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Salminen, Ari 2004. Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Salminen, Hannele & Ylä-Anttila, Pekka 2010. Ammattikorkeakoulujen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:23.

Sistonen, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ståhle, Pirjo & Åberg, Leif 2012. Voiko yliopiston uudistumista johtaa? Teoksessa Ståhle, Pirjo & Ainamo, Antti (toim.) Innostava yliopisto. Kohti uudistavaa yliopistojohdantamista. Tallinna: Gaudeamus, 26 – 55.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012a. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012b. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tiedonkeruut. 2013. Tilastokeskus. WWW-dokumentti.  
<https://www.tilastokeskus.fi/keruu/index.html>. Ei päivitystietoa. Luettu 4.5.2013.

Vilkkua, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkkumaa, Matti 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vilkkumaa, Matti 2011. Yrityksen menestyksen mittarit. Tunnusluvut, yrityksen hinnan määrittäminen & tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Vipunen - opetushallinnon tilastopalvelu. 2013. Opetushallitus. WWW-dokumentti.  
<http://vipunen.csc.fi/fi-fi/ohjeet/Pages/default.aspx>. Ei päivitystietoa. Luettu 4.5.2013.

Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vuorinen, Erkki 2002. Visiosta tavoitteiksi. Pori: Kehitys Oy.



# Rahoituslaskentamalli

29 881 401,00 €		MAMKin laitoksille jaettava raha 2014														
Laitos	Koulutusohjelma			Yhteensä	ka. tutkinnot 2010-2012	ka. 55 opintopistettä 2010-2012	ka. ulkopuolinen TKI-rahoitus 2010-2012	ka. Avoimen amk:n, maahanmuuttajien valmentavan koulutuksen ja erillisten opintojen OPINTOPISTEET 2010-2012	ka. ylempät AMK-tutkinnot 2010-2012							
	Mamk ansainta mallilla	33 184 133			x €	x €	x €	x €	x €							
	Mamk rahoitus 2014	29 881 401														
	Siirtymäkausikorjauskerroin	0,90		29 881 401,31 €	46 %	24 %	8 %	4 %	4 %							
TER	Ansaitsee x % Mamkin rahasta	x % osuus toteutuneista Mamkin kuluista	x €	x tutkintoa	tutkinto-kerroin:	tutkinto-kerroin*x	x €	x op.	x €	x €	x €	x €	x op.	x €	x tutkintoa	x €
	TER Jakamattomat		x €						x €	x €			x	x €		x €
	Fysioterapia	Yhteensä	x €	x		x €		x	x €				x	x €		x €
		Fysioterapia nuoret (Sln)	x €	x	3,70	x x €		x	x €					x €		x €
		Fysioterapia nuoret (Mli)	x €	x	3,70	x x €		x	x €					x €		x €
		Fysioterapia aikuiset (Sln)	x €	x	3,70	x x €		x	x €					x €		x €
		Fysioterapia aikuiset (Sln, tutk. täyd.)	x €	x	3,70	x x €		x	x €					x €		x €
		Fysioterapia aikuiset (Mli)	x €	x	3,70	x x €		x	x €					x €		x €
		Fysioterapia aikuiset (Mli, tutk. täyd.)	x €	x	3,70	x x €		x	x €					x €		x €
		Jakamattomat (Sln)	x €		3,70				x €				x	x €		x €
		Jakamattomat (Mli)	x €		3,70				x €				x	x €		x €
		Jakamattomat	x €		3,70				x €					x €		x €
	Hoitotyö	Yhteensä	x €	x		x €		x	x €				x	x €		x €
		Hoitotyö nuoret (Sln)	x €	x	3,70	x x €		x	x €					x €		x €
		Hoitotyö nuoret (Mli)	x €	x	3,70	x x €		x	x €					x €		x €
		Hoitotyö aikuiset (Sln)	x €	x	3,70	x x €		x	x €					x €		x €
		Hoitotyö aikuiset (Sln, tutk. täyd.)	x €	x	3,70	x x €			x €					x €		x €
		Hoitotyö aikuiset (Mli)	x €	x	3,70	x x €		x	x €					x €		x €
		Hoitotyö aikuiset (Mli, tutk. täyd.)	x €	x	3,70	x x €			x €					x €		x €
		Jakamattomat (Sln)	x €		3,70				x €				x	x €		x €
		Jakamattomat (Mli)	x €		3,70				x €				x	x €		x €
		Jakamattomat	x €		3,70				x €					x €		x €
	Jalkaterapia	Yhteensä	x €			x €		x	x €					x €		x €
		Jalkaterapia nuoret	x €	x	3,70	x x €		x	x €					x €		x €
		Jalkaterapia aikuiset	x €	x	3,70	x x €			x €					x €		x €
		Jakamattomat	x €		3,70				x €					x €		x €
	Terveystyö	Yhteensä	x €	x		x €		x	x €				x	x €		x €
		Terveystyö nuoret (Sln)	x €	x	4,23	x x €		x	x €					x €		x €
		Terveystyö nuoret (Mli)	x €	x	4,23	x x €		x	x €					x €		x €
		Terveystyö aikuiset (Sln)	x €	x	4,23	x								x €		x €
		Terveystyö aikuiset (Sln, tutk. täyd.)	x €	x	4,23	x x €			x €					x €		x €
		Terveystyö aikuiset (Mli)	x €	x	4,23	x x €		x	x €					x €		x €
		Terveystyö aikuiset (Mli, tutk. täyd.)	x €	x	4,23	x x €			x €					x €		x €
		Jakamattomat (Sln)	x €		4,23				x €				x	x €		x €
		Jakamattomat (Mli)	x €		4,23				x €				x	x €		x €
		Jakamattomat	x €		4,23				x €					x €		x €
	Nursing	Yhteensä	x €			x €			x €					x €		x €
		Nursing nuoret	x €	x	3,70	x x €			x €					x €		x €
		Nursing aikuiset	x €	x	3,70	x x €			x €					x €		x €
		Jakamattomat	x €		3,70				x €					x €		x €
	Ylemmät	Yhteensä	x €	x		x €			x €				x	x €		x €
		Sosiaali- ja terveysalan kehitt. ja joht. (Mli)	x €	x	3,70	x x €			x €					x €		x €
		Kliininen asiantuntija	x €	x	3,70	x x €			x €					x €		x €
		Sosiaali- ja terveysalan kehitt. ja joht. (Sln)	x €	x	3,70	x x €			x €				x	x €		x €
		Jakamattomat (Sln)	x €		3,70				x €					x €		x €
		Jakamattomat (Mli)	x €		3,70				x €					x €		x €
		Jakamattomat	x €		3,70				x €					x €		x €

29 881 401,00 €		MAMKin laitoksille jaettava raha 2014													
Laitos	Koulutusohjelma		Yhteensä	ka. tutkinnot 2010-2012	ka. 55 opintopistettä 2010-2012	ka. ulkopuolinen TKI-rahoitus 2010-2012	ka. Avoimen amkn, maahanmuuttajien valmentavan koulutuksen ja erillisten opintojen OPINTOPISTEET 2010-2012	ka. ylemmät AMK-tutkinnot 2010-2012							
	Mamk ansainta mallilla	33 184 133		x €	x €	x €	x €	x €							
	Mamk rahoitus 2014	29 881 401													
	Siirtymäkausikorjauskerroin	0,90	29 881 401,31 €	46 %	24 %	8 %	4 %	4 %							
MR	Ansaitsee x % Mamkin rahasta	x % osuus toteutuneista Mamkin kuluista	x €	x tutkintoa	tutkinto-kerroin:	tutkinto-kerroin*x	x €	x op.	x €	x €	x €	x op.	x €	x tutkintoa	x €
	MR Jakamattomat		x €				x €		x €	x €	x €	x	x €		x €
	Matkailu	Yhteensä	x €	x			x €	x	x €			x	x €		x €
		Matkailu nuoret	x €	x	3,28	x	x €	x	x €				x €		x €
		Matkailu aikuiset	x €	x	3,28	x	x €	x	x €				x €		x €
		Jakamattomat	x €		3,28		x €		x €			x	x €		x €
	Muotoilu	Yhteensä	x €	x			x €	x	x €				x €		x €
		Muotoilu nuoret	x €	x	5,68	x	x €	x	x €				x €		x €
		Muotoilu aikuiset	x €	x	5,68	x	x €	x	x €				x €		x €
		Jakamattomat	x €		5,68		x €		x €				x €		x €
	Liiketalous	Yhteensä	x €	x			x €	x	x €				x €		x €
		Liiketalous nuoret	x €	x	3,00	x	x €	x	x €				x €		x €
		Liiketalous aikuiset	x €	x	3,00	x	x €	x	x €				x €		x €
		Jakamattomat	x €		3,00		x €		x €			x	x €		x €
	Palveluiden tuottam. ja johtam.	Yhteensä	x €	x			x €	x	x €				x €		x €
		Palveluiden tuottam. ja johtaminen nuoret	x €	x	3,28	x	x €	x	x €				x €		x €
		Palveluiden tuottam. ja johtaminen aikuiset	x €	x	3,28	x	x €	x	x €				x €		x €
		Jakamattomat	x €		3,28		x €		x €			x	x €		x €
	Ylemmät	Yhteensä	x €	x			x €		x €			x	x €	x	x €
		Palveluliiketoiminnan YAMK	x €	x	3,28	x	x €		x €			x	x €		x €
		Matkailuala YAMK	x €	x	3,28	x	x €		x €				x €		x €
		Jakamattomat	x €		3,28		x €		x €				x €		x €
KNS	Ansaitsee x % Mamkin rahasta	x % osuus toteutuneista Mamkin kuluista	x €	x tutkintoa	tutkinto-kerroin:	tutkinto-kerroin*x	x €	x op.	x €	x €	x €	x op.	x €	x tutkintoa	x €
	KNS Jakamattomat		x €				x €		x €	x €	x €	x	x €		x €
	Kansalaistoiminta ja nuorisotyö	Yhteensä	x €	x			x €	x	x €				x €		x €
		Kansalaistoiminta ja nuorisotyö nuoret	x €	x	4,99	x	x €	x	x €				x €		x €
		Kansalaistoiminta ja nuorisotyö aikuiset	x €	x	4,99	x	x €	x	x €				x €		x €
		Jakamattomat	x €		4,99		x €		x €			x	x €		x €
	Kulttuurituotanto	Yhteensä	x €	x			x €	x	x €				x €		x €
		Kulttuurituotanto nuoret	x €	x	5,68	x	x €	x	x €				x €		x €
		Kulttuurituotanto aikuiset	x €	x	5,68	x	x €	x	x €				x €		x €
		Jakamattomat	x €		5,68		x €		x €			x	x €		x €
	Sosiaaliala	Yhteensä	x €	x			x €	x	x €				x €		x €
		Sosiaaliala nuoret	x €	x	3,70	x	x €	x	x €				x €		x €
		Sosiaaliala aikuiset	x €	x	3,70	x	x €	x	x €				x €		x €
		Sosiaaliala aikuiset (utk. täyd.)	x €	x	3,70	x	x €		x €				x €		x €
		Jakamattomat	x €		3,70		x €		x €			x	x €		x €
	Ylemmät	Yhteensä	x €	x			x €		x €				x €	x	x €
		Järjestö- ja nuorisotyö	x €	x	4,99	x	x €		x €				x €		x €
		Sosiaali- ja terveysalan kehitt. ja joht.	x €	x	3,70	x	x €		x €				x €		x €
		Jakamattomat	x €				x €		x €				x €		x €

# Rahoituslaskentamalli

29 881 401,00 €		MAMKin laitoksille jaettava raha 2014													
Laitos	Koulutusohjelma														
			Yhteensä	ka. tutkinnot 2010-2012	ka. 55 opintopistettä 2010-2012	ka. ulkopuolinen TKI-rahoitus 2010-2012	ka. Avoimen amk:n, maahanmuuttajien valmentavan koulutuksen ja erillisten opintojen OPINTOPISTEET 2010-2012	ka. ylempät AMK-tutkinnot 2010-2012							
	Mamk ansainta mallilla	33 184 133		x €	x €	x €	x €	x €							
	Mamk rahoitus 2014	29 881 401													
	Siirtymäkausikorjauskorroin	0,90	29 881 401,31 €	46 %	24 %	8 %	4 %	4 %							
ST	Ansaitsee x % Mamkin rahasta	x % osuus toteutuneista Mamkin kuluista	x €	x tutkintoa	tutkinto-korroin:	tutkinto-korroin*x	x €	x op.	x €	x €	x €	x op.	x €	x tutkintoa	x €
	ST Jakamattomat		x €				x €		x €	x €	x €		x €		x €
	Tietojenkäsittely	<b>Yhteensä</b>	x €	x			x €	x	x €			x	x €		x €
		Tietojenkäsittely nuoret	x €	x	3,11	x	x €	x	x €				x €		x €
		Tietojenkäsittely aikuiset	x €	x	3,11	x	x €		x €				x €		x €
		Jakamattomat	x €		3,11				x €			x	x €		x €
	Tietotekniikka	<b>Yhteensä</b>	x €	x			x €	x	x €				x €		x €
		Tietotekniikka nuoret	x €	x	3,72	x	x €	x	x €				x €		x €
		Tietotekniikka aikuiset	x €	x	3,72	x	x €		x €				x €		x €
		Jakamattomat	x €		3,72				x €				x €		x €
	DP in Information Technology	<b>Yhteensä</b>	x €	x			x €	x	x €				x €		x €
		DP in Information Technology nuoret	x €	x	3,72	x	x €	x	x €				x €		x €
		DP in Information Technology aikuiset	x €	x	3,72	x	x €		x €				x €		x €
		Jakamattomat	x €		3,72				x €			x	x €		x €
	Auto- ja kuljetustekniikka	<b>Yhteensä</b>	x €	x			x €	x	x €				x €		x €
		Auto- ja kuljetustekniikka nuoret	x €	x	3,72	x	x €	x	x €				x €		x €
		Auto- ja kuljetustekniikka aikuiset	x €	x	3,72	x	x €		x €				x €		x €
		Jakamattomat	x €		3,72				x €			x	x €		x €
	Sähkötekniikka	<b>Yhteensä</b>	x €	x			x €	x	x €				x €		x €
		Sähkötekniikka nuoret	x €	x	3,72	x	x €	x	x €				x €		x €
		Sähkötekniikka aikuiset	x €	x	3,72	x	x €		x €				x €		x €
		Jakamattomat	x €		3,72				x €			x	x €		x €
	Ylemmät	<b>Yhteensä</b>	x €	x			x €		x €				x €	x	x €
		Sähköinen asiointi ja arkistointi	x €	x	3,11	x	x €		x €				x €	x	x €
		Jakamattomat	x €						x €				x €		x €

# Rahoituslaskentamalli

29 881 401,00 €		MAMKin laitoksille jaettava raha 2014													
Laitos	Koulutusohjelma			Yhteensä	ka. tutkinnot 2010-2012	ka. 55 opintopistettä 2010-2012	ka. ulkopuolinen TKI-rahoitus 2010-2012	ka. Avoimen amk:n, maahanmuuttajien valmentavan koulutuksen ja erillisten opintojen OPINTOPISTEET 2010-2012	ka. ylempät AMK-tutkinnot 2010-2012						
	Mamk ansainta mallilla	33 184 133			x €	x €	x €	x €	x €						x €
	Mamk rahoitus 2014	29 881 401													
	Siirtymäkausikorjauskerroin	0,90		29 881 401,31 €	46 %	24 %	8 %	4 %	4 %						x €
ET	Ansaitsee x % Mamkin rahasta	x % osuus toteutuneista Mamkin kuluista	x €	x tutkintoa	tutkinto-kerroin:	tutkinto-kerroin*x	x €	x op.	x €	x €	x €	x op.	x €	x tutkintoa	x €
	ET Jakamattomat		x €				x €	x €	x €	x €	x €	x	x €		x €
	Maanmittaus	Yhteensä	x €	x			x €	x €	x €	x €	x €		x €		x €
		Maanmittaus nuoret	x €	x	3,72	x	x €	x	x €	x €	x €		x €		x €
		Maanmittaus aikuiset	x €	x	3,72	x	x €		x €	x €	x €		x €		x €
		Jakamattomat	x €		3,72				x €				x €		x €
	Ympäristötekniologia	Yhteensä	x €	x			x €	x €	x €	x €	x €	x	x €		x €
		Ympäristötekniologia nuoret	x €	x	3,72	x	x €	x	x €	x €	x €		x €		x €
		Ympäristötekniologia aikuiset	x €	x	3,72	x	x €	x	x €	x €	x €		x €		x €
		Jakamattomat	x €		3,72				x €			x	x €		x €
	DP in Environmental Engineering	Yhteensä	x €	x			x €	x €	x €	x €	x €	x	x €		x €
		DP in EE nuoret	x €	x	3,72	x	x €	x	x €	x €	x €		x €		x €
		DP in Environmental Engineering aikuiset	x €	x	3,72	x	x €		x €	x €	x €		x €		x €
		Jakamattomat	x €		3,72				x €			x	x €		x €
	Talotekniikka	Yhteensä	x €	x			x €	x €	x €	x €	x €	x	x €		x €
		Talotekniikka nuoret	x €	x	3,72	x	x €	x	x €	x €	x €		x €		x €
		Talotekniikka aikuiset	x €	x	3,72	x	x €	x	x €	x €	x €		x €		x €
		Talotekniikka aikuiset (DD)	x €	x	3,72	x	x €		x €	x €	x €		x €		x €
		Jakamattomat	x €		3,72				x €			x	x €		x €
	Kone- ja tuotantotekniikka	Yhteensä	x €	x			x €	x €	x €	x €	x €	x	x €		x €
		Kone- ja tuotantotekniikka nuoret	x €	x	3,72	x	x €	x	x €	x €	x €		x €		x €
		Kone- ja tuotantotekniikka aikuiset	x €	x	3,72	x	x €		x €	x €	x €		x €		x €
		Jakamattomat	x €		3,72				x €			x	x €		x €
	Puutekniikka	Yhteensä	x €	x			x €	x €	x €	x €	x €		x €		x €
		Puutekniikka nuoret	x €	x	3,72	x	x €	x	x €	x €	x €		x €		x €
		Puutekniikka aikuiset	x €	x	3,72	x	x €		x €	x €	x €		x €		x €
		Jakamattomat	x €		3,72				x €			x	x €		x €
	Muotoilu	Yhteensä	x €	x			x €	x €	x €	x €	x €	x	x €		x €
		Muotoilu nuoret	x €	x	5,68	x	x €	x	x €	x €	x €		x €		x €
		Muotoilu aikuiset	x €	x	5,68	x	x €		x €	x €	x €		x €		x €
		Jakamattomat	x €		5,68				x €			x	x €		x €
	Materiaalitekniikka	Yhteensä	x €	x			x €	x €	x €	x €	x €	x	x €		x €
		Materiaalitekniikka nuoret	x €	x	3,72	x	x €	x	x €	x €	x €		x €		x €
		Materiaalitekniikka aikuiset	x €	x	3,72	x	x €	x	x €	x €	x €		x €		x €
		Jakamattomat	x €		3,72				x €			x	x €		x €
	Ylemmät	Yhteensä	x €	x			x €	x €	x €	x €	x €		x €	x	x €
		Ympäristötekniologian YAMK	x €	x	3,72	x	x €		x €	x €	x €		x €	x	x €
		Jakamattomat	x €		3,72				x €				x €		x €

# Rahoituslaskentamalli

29 881 401,00 €		MAMKin laitoksille jaettava raha 2014													
Laitos	Koulutusohjelma		Yhteensä	ka. tutkinnot 2010-2012		ka. 55 opinto-pistettä 2010-2012		ka. ulkopuolinen TKI-rahoitus 2010-2012		ka. Avoimen amk:n, maahanmuuttajien valmentavan koulutuksen ja erillisten opintojen OPINTOPISTEET 2010-2012		ka. ylemmät AMK-tutkinnot 2010-2012			
	Mamk ansainta mallilla	33 184 133			x €		x €		x €		x €		x €		
	Mamk rahoitus 2014	29 881 401													
	Siirtymäkausikorjauskorkein	0,90	29 881 401,31 €	46 %	x €	24 %	x €	8 %	x €	4 %	x €	4 %	x €		
LT	Ansaitsee x % Mamkin rahasta	x % osuus toteutuneista Mamkin kuluista	x €	x tutkintoa	tutkinto-kerroin:	tutkinto-kerroin*x	x €	x op.	x €	x €	x €	x op.	x €	x tutkintoa	x €
	LT Jakamattomat		x €				x €		x €	x €	x €	x	x €		x €
	Liiketalous	<b>Yhteensä</b>	x €	x			x €	x	x €			x	x €		x €
		Liiketalous nuoret	x €	x	3,00	x	x €	x	x €				x €		x €
		Liiketalous aikuiset	x €	x	3,00	x	x €	x	x €				x €		x €
		Jakamattomat	x €				3,00		x €			x	x €		x €
	DP in Business Management	<b>Yhteensä</b>	x €	x			x €	x	x €				x €		x €
		DP in Business Management nuoret	x €	x	3,00	x	x €	x	x €				x €		x €
		DP in Business Management aikuiset	x €	x	3,00	x	x €	x	x €				x €		x €
		Jakamattomat	x €				3,00		x €				x €		x €
	Ylemmät	<b>Yhteensä</b>	x €	x			x €		x €			x	x €	x	x €
		Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen	x €	x	3,00	x	x €		x €			x	x €	x	x €
		Jakamattomat	x €				3,00		x €				x €		x €
MET	Ansaitsee x % Mamkin rahasta	x % osuus toteutuneista Mamkin kuluista	x €	x tutkintoa	tutkinto-kerroin:	tutkinto-kerroin*x	x €	x op.	x €	x €	x €	x op.	x €	x tutkintoa	x €
	MET Jakamattomat		x €				x €		x €	x €	x €	x	x €		x €
	Metsätalous	<b>Yhteensä</b>	x €	x			x €	x	x €			x	x €		x €
		Metsätalous nuoret	x €	x	4,31	x	x €	x	x €				x €		x €
		Metsätalous aikuiset	x €	x	4,31	x	x €		x €				x €		x €
		Jakamattomat	x €						x €			x	x €		x €
	Ylemmät	<b>Yhteensä</b>	x €	x			x €		x €			x	x €	x	x €
		Metsätalouden liiketoiminta	x €	x	4,31	x	x €		x €			x	x €	x	x €
		Jakamattomat	x €				4,31		x €				x €		x €
MAMK	x %	x %	x €					x €		x €	x €	x op.		x €	
	MAMK Jakamattomat														
	Tukipalvelut	x %	x €					x €		x €	x €	x		x €	
	Kuitulaboratorio	x %	x €					x €		x €	x €				
Yhteensä	100 %	100 %	29 881 401,31 €	902 tutkintoa	tutkinto-kerroin*x		x €	1180 op.	x €	x €	x €	4274 op.	x €	69 tutkintoa	x €



# Rahoituslaskentamalli

LIITE 1 (s. 7/10)

29 881 401,00 €		MAMKin laitoksille jaettava raha 2014									
Laitos	Koulutusohjelma			Yhteensä	ka. OPALA-opiskelijajapalautte 2010-2012	ka. Työlliset 2010-2012	ka. KV-opiskelijajavaihto 2010-2012	ka. ulkomaalaisten suorittamat tutkinnot 2010-2012	ka. henkilöstön KV-liikkuvuus 2010-2012	ka. Julkaisut 2010-2012	
	Mamk ansainta mallilla	33 184 133			x €	x €	x €	x €	x €	x €	
	Mamk rahoitus 2014	29 881 401									
	Siirtymäkausikorjauskerron	0,90	29 881 401,31 €		3 % x €	3 % x €	2,25 % x €	0,75 % x €	1 % x €	2 % x €	
MR	Ansaitsee x % Mamkin rahasta	x % osuus toteutuneista Mamkin kuluista	x €	x	x €	x	x €	x	x €	x	x €
	MR Jakamattomat		x €	x	x €	x	x €	x	x €	x	x €
	Matkailu	Yhteensä	x €		x €		x €		x €		x €
		Matkailu nuoret	x €		x €		x €		x €		x €
		Matkailu aikuiset	x €		x €		x €		x €		x €
		Jakamattomat	x €		x €		x €		x €		x €
	Muotoilu	Yhteensä	x €		x €		x €		x €		x €
		Muotoilu nuoret	x €		x €		x €		x €		x €
		Muotoilu aikuiset	x €		x €		x €		x €		x €
		Jakamattomat	x €		x €		x €		x €		x €
	Liiketalous	Yhteensä	x €		x €		x €		x €		x €
		Liiketalous nuoret	x €		x €		x €		x €		x €
		Liiketalous aikuiset	x €		x €		x €		x €		x €
		Jakamattomat	x €		x €		x €		x €		x €
	Palveluiden tuottam. ja johtamin	Yhteensä	x €		x €		x €		x €		x €
		Palveluiden tuottam. ja johtaminen nuoret	x €		x €		x €		x €		x €
		Palveluiden tuottam. ja johtaminen aikuiset	x €		x €		x €		x €		x €
		Jakamattomat	x €		x €		x €		x €		x €
	Ylemmät	Yhteensä	x €		x €		x €		x €		x €
		Palveluliiketoiminnan YAMK	x €		x €		x €		x €		x €
		Matkailuala YAMK	x €		x €		x €		x €		x €
		Jakamattomat	x €		x €		x €		x €		x €
KNS	Ansaitsee x % Mamkin rahasta	x % osuus toteutuneista Mamkin kuluista	x €	x	x €	x	x €	x	x €	x	x €
	KNS Jakamattomat		x €	x	x €		x €		x €		x €
	Kansalaistoiminta ja nuorisotyö	Yhteensä	x €		x €		x €		x €		x €
		Kansalaistoiminta ja nuorisotyö nuoret	x €		x €		x €		x €		x €
		Kansalaistoiminta ja nuorisotyö aikuiset	x €		x €		x €		x €		x €
		Jakamattomat	x €		x €		x €		x €		x €
	Kulttuurituotanto	Yhteensä	x €		x €		x €		x €		x €
		Kulttuurituotanto nuoret	x €		x €		x €		x €		x €
		Kulttuurituotanto aikuiset	x €		x €		x €		x €		x €
		Jakamattomat	x €		x €		x €		x €		x €
	Sosiaaliala	Yhteensä	x €		x €		x €		x €		x €
		Sosiaaliala nuoret	x €		x €		x €		x €		x €
		Sosiaaliala aikuiset	x €		x €		x €		x €		x €
		Sosiaaliala aikuiset (utk. täyd.)	x €		x €		x €		x €		x €
		Jakamattomat	x €		x €		x €		x €		x €
	Ylemmät	Yhteensä	x €		x €		x €		x €		x €
		Järjestö- ja nuorisotyö	x €		x €		x €		x €		x €
		Sosiaali- ja terveysalan kehitt. ja joht.	x €		x €		x €		x €		x €
		Jakamattomat	x €		x €		x €		x €		x €

	<b>29 881 401,00 €</b>	MAMKin laitoksille jaettava raha 2014											
Laitos	Koulutusohjelma												
			<b>Yhteensä</b>	ka. OPALA-opiskelijapalaute 2010-2012	ka. Työlliset 2010-2012	ka. KV-opiskelijavaihto 2010-2012	ka. ulkomaalaisten suorittamat tutkinnot 2010-2012	ka. henkilöstön KV-IIikkuvuus 2010-2012	ka. Julkaisut 2010-2012				
	Mamk ansainta mallilla	33 184 133		x €	x €	x €	x €	x €	x €				
	Mamk rahoitus 2014	29 881 401											
	Siirtymäkausikorjauskerroin	0,90	<b>29 881 401,31 €</b>	3 % x €	3 % x €	2,25 % x €	0,75 % x €	1 % x €	2 % x €				
<b>ST</b>	<b>Ansaitsee x % Mamkin rahasta</b>	<b>x % osuus toteutuneista Mamkin kuluista</b>	<b>x €</b>	<b>x x €</b>	<b>x x €</b>	<b>x x €</b>	<b>x tutkintoa x €</b>	<b>x x €</b>	<b>x kpl x €</b>				
	ST Jakamattomat		x €	x x €	x x €	x x €	x x €	x x €	x x €				
	Tietojenkäsittely	<b>Yhteensä</b>	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		Tietojenkäsittely nuoret	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		Tietojenkäsittely aikuiset	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		<b>Jakamattomat</b>	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
	Tietotekniikka	<b>Yhteensä</b>	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		Tietotekniikka nuoret	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		Tietotekniikka aikuiset	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		<b>Jakamattomat</b>	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
	DP in Information Technology	<b>Yhteensä</b>	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		DP in Information Technology nuoret	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		DP in Information Technology aikuiset	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		<b>Jakamattomat</b>	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
	Auto- ja kuljetustekniikka	<b>Yhteensä</b>	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		Auto- ja kuljetustekniikka nuoret	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		Auto- ja kuljetustekniikka aikuiset	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		<b>Jakamattomat</b>	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
	Sähkötekniikka	<b>Yhteensä</b>	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		Sähkötekniikka nuoret	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		Sähkötekniikka aikuiset	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		<b>Jakamattomat</b>	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
	Ylemmät	<b>Yhteensä</b>	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		Sähköinen asiointi ja arkistointi	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		<b>Jakamattomat</b>	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				



# Rahoituslaskentamalli

29 881 401,00 €		MAMKin laitoksille jaettava raha 2014											
Laitos	Koulutusohjelma		Yhteensä	ka. OPALA-opiskelijapalaute 2010-2012	ka. Työlliset 2010-2012	ka. KV-opiskelijavaihto 2010-2012	ka. ulkomaalaisten suorittamat tutkinnot 2010-2012	ka. henkilöstön KV-liikkuvuus 2010-2012	ka. Julkaisut 2010-2012				
	Mamk ansainta mallilla	33 184 133		x €	x €	x €	x €	x €	x €				
	Mamk rahoitus 2014	29 881 401											
	Siirtymäkausikorjauskertoimen	0,90	29 881 401,31 €	3 % x €	3 % x €	2,25 % x €	0,75 % x €	1 % x €	2 % x €				
ET	Ansaitsee x % Mamkin rahasta	x % osuus toteutuneista Mamkin kuluista	x €	x x €	x x €	x x €	x tutkintoa x €	x x €	x kpl x €				
	ET Jakamattomat		x €	x x €	x x €	x x €		x x €	x x €				
	Maanmittaus	<b>Yhteensä</b>	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		Maanmittaus nuoret	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		Maanmittaus aikuiset	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		Jakamattomat	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
	Ympäristötekniologia	<b>Yhteensä</b>	x €	x €	x €	x x €	x €	x x €	x €				
		Ympäristötekniologia nuoret	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		Ympäristötekniologia aikuiset	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		Jakamattomat	x €	x €	x €	x x €	x €	x x €	x €				
	DP in Environmental Engineeri	<b>Yhteensä</b>	x €	x €	x €	x x €	x €	x x €	x €				
		DP in EE nuoret	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		DP in Environmental Engineering aikuiset	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		Jakamattomat	x €	x €	x €	x x €	x €	x x €	x €				
	Talotekniikka	<b>Yhteensä</b>	x €	x €	x €	x x €	x x €	x x €	x x €				
		Talotekniikka nuoret	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		Talotekniikka aikuiset	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		Talotekniikka aikuiset (DD)	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		Jakamattomat	x €	x €	x €	x x €	x €	x x €	x €				
	Kone- ja tuotantotekniikka	<b>Yhteensä</b>	x €	x €	x €	x x €	x x €	x x €	x x €				
		Kone- ja tuotantotekniikka nuoret	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		Kone- ja tuotantotekniikka aikuiset	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		Jakamattomat	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
	Puutekniikka	<b>Yhteensä</b>	x €	x €	x €	x x €	x x €	x x €	x x €				
		Puutekniikka nuoret	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		Puutekniikka aikuiset	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		Jakamattomat	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
	Muotoilu	<b>Yhteensä</b>	x €	x €	x €	x x €	x x €	x x €	x x €				
		Muotoilu nuoret	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		Muotoilu aikuiset	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		Jakamattomat	x €	x €	x €	x x €	x €	x x €	x €				
	Materiaalitekniikka	<b>Yhteensä</b>	x €	x €	x €	x x €	x x €	x x €	x x €				
		Materiaalitekniikka nuoret	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		Materiaalitekniikka aikuiset	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				
		Jakamattomat	x €	x €	x €	x x €	x €	x x €	x €				
	Ylemmät	<b>Yhteensä</b>	x €	x €	x x €	x x €	x x €	x x €	x x €				
		Ympäristötekniologian YAMK	x €	x €	x x €	x €	x €	x €	x €				
		Jakamattomat	x €	x €	x €	x €	x €	x €	x €				

# Rahoituslaskentamalli

29 881 401,00 €		MAMKin laitoksille jaettava raha 2014										
Laitos	Koulutusohjelma			Yhteensä	ka. OPALA-opiskelijapalaute 2010-2012	ka. Työlliset 2010-2012	ka. KV-opiskelijavaihto 2010-2012	ka. ulkomaalaisten suorittamat tutkinnot 2010-2012	ka. henkilöstön KV-liikkuvuus 2010-2012	ka. Julkaisut 2010-2012		
	Mamk ansainta mallilla	33 184 133			x €	x €	x €	x €	x €	x €		
	Mamk rahoitus 2014	29 881 401										
	Siirtymäkausi korjauskertoimen	0,90	29 881 401,31 €		3 % x €	3 % x €	2,25 % x €	0,75 % x €	1 % x €	2 % x €		
<b>LT</b>	<b>Ansaitsee x % Mamkin rahasta</b>	<b>x % osuus toteutuneista Mamkin kuluista</b>	<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>	<b>x tutkintoa</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>
	<i>LT Jakamattomat</i>		<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>
	<i>Liiketalous</i>	<b>Yhteensä</b>	<b>x €</b>		<b>x €</b>		<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>
		<i>Liiketalous nuoret</i>	<b>x €</b>		<b>x €</b>		<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>
		<i>Liiketalous aikuiset</i>	<b>x €</b>		<b>x €</b>		<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>
		<b>Jakamattomat</b>	<b>x €</b>		<b>x €</b>		<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>
	<i>DP in Business Management</i>	<b>Yhteensä</b>	<b>x €</b>		<b>x €</b>		<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>
		<i>DP in Business Management nuoret</i>	<b>x €</b>		<b>x €</b>		<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>
		<i>DP in Business Management aikuiset</i>	<b>x €</b>		<b>x €</b>		<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>
		<b>Jakamattomat</b>	<b>x €</b>		<b>x €</b>		<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>
	<i>Ylemmät</i>	<b>Yhteensä</b>	<b>x €</b>		<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>		<b>x €</b>		<b>x</b>	<b>x €</b>
		<i>Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen</i>	<b>x €</b>		<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>		<b>x €</b>		<b>x</b>	<b>x €</b>
		<b>Jakamattomat</b>	<b>x €</b>		<b>x €</b>		<b>x €</b>		<b>x €</b>		<b>x</b>	<b>x €</b>
<b>MET</b>	<b>Ansaitsee x % Mamkin rahasta</b>	<b>x % osuus toteutuneista Mamkin kuluista</b>	<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>	<b>x tutkintoa</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>
	<i>MET Jakamattomat</i>		<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>
	<i>Metsätalous</i>	<b>Yhteensä</b>	<b>x €</b>		<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>		<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>
		<i>Metsätalous nuoret</i>	<b>x €</b>		<b>x €</b>		<b>x €</b>		<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>
		<i>Metsätalous aikuiset</i>	<b>x €</b>		<b>x €</b>		<b>x €</b>		<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>
		<b>Jakamattomat</b>	<b>x €</b>		<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>		<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>
	<i>Ylemmät</i>	<b>Yhteensä</b>	<b>x €</b>		<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>		<b>x €</b>		<b>x</b>	<b>x €</b>
		<i>Metsätalouden liiketoiminta</i>	<b>x €</b>		<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>		<b>x €</b>		<b>x</b>	<b>x €</b>
		<b>Jakamattomat</b>	<b>x €</b>		<b>x €</b>		<b>x €</b>		<b>x €</b>		<b>x</b>	<b>x €</b>
<b>MAMK</b>	<b>x %</b>	<b>x %</b>	<b>x €</b>						<b>x</b>	<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>
	<b>MAMK Jakamattomat</b>											
	Tukipalvelut	x %	<b>x €</b>						<b>x</b>	<b>x €</b>	<b>x</b>	<b>x €</b>
	Kuitulaboratorio	x %	<b>x €</b>									
<b>Yhteensä</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>29 881 401,31 €</b>		<b>22,54 x €</b>	<b>437,33 x €</b>	<b>260,00 x €</b>	<b>57 tutkintoa x €</b>	<b>186 x €</b>	<b>210 kpl x €</b>		

## LIITE 2.

### Kyselyn saate

Hyvä koulutusjohtaja!

Suoritan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Mikkelin ammattikorkeakoulun Liiketalouden laitoksella Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen -koulutusohjelmassa. Opinnäytetyöni on uuteen amk-rahoituslakiin liittyvä kehittämistyö, jonka toimeksiantajana on Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Ohessa on linkki kyselyyn, jossa pyydän teiltä ennusteet uuden amk-rahoituslain mukaisista indikaattoreista vuosille 2014–2016. Jotta kysely ei olisi liian pitkä ja ettei se veisi teidän arvokasta aikaanne liikaa, pyydän lähempää tarkasteluanne viidestä suurimmasta rahoitukseen vaikuttavasta indikaattorista. Vastaaminen on ehdottoman luottamuksellista ja missään vaiheessa yksittäinen vastaus ei nouse raportissani esiin.

Toivon, että annat hetken ajastasi vastaamalla tähän kyselyyn 19.2.2014 mennessä.

Tarvittaessa, jos Sinulla on esimerkiksi kysyttävää, voit olla yhteydessä minuun.

KIITOS AJASTASI!

Linkki kyselyyn:

<https://www.webpolsurveys.com>

ystävällisin terveisin  
Mervi Valkonen



3. Keskeinen selitys miksi tutkintomäärän kehitys on edellä kuvaamasi.

Tarkastele johtamasi laitoksen koulutusohjelmia.

4. Miten ennustaisit ylempien ammattikorkeakoulututkintomäärien kehittyvän koulutusohjelmittain vuosille 2014–2016?

koulutusohjelma	tutkintoa 2014:	tutkintoa 2015:	tutkintoa 2016:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
koulutusohjelma	tutkintoa 2014:	tutkintoa 2015:	tutkintoa 2016:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
koulutusohjelma	tutkintoa 2014:	tutkintoa 2015:	tutkintoa 2016:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

5. Keskeinen selitys miksi ylemmän amk-tutkintomäärän kehitys on edellä kuvaamasi.

Tarkastele johtamasi laitoksen koulutusohjelmia.

**6. Miten ennustaisit 55 op suorittaneiden opiskelijoiden määrän kehittyvän koulutusohjelmittain vuosille 2014–2016?**

koulutusohjelma <input type="text"/>	55 op. 2014: <input type="text"/>	55 op. 2015: <input type="text"/>	55 op. 2016: <input type="text"/>
koulutusohjelma <input type="text"/>	55 op. 2014: <input type="text"/>	55 op. 2015: <input type="text"/>	55 op. 2016: <input type="text"/>
koulutusohjelma <input type="text"/>	55 op. 2014: <input type="text"/>	55 op. 2015: <input type="text"/>	55 op. 2016: <input type="text"/>
koulutusohjelma <input type="text"/>	55 op. 2014: <input type="text"/>	55 op. 2015: <input type="text"/>	55 op. 2016: <input type="text"/>
koulutusohjelma <input type="text"/>	55 op. 2014: <input type="text"/>	55 op. 2015: <input type="text"/>	55 op. 2016: <input type="text"/>
koulutusohjelma <input type="text"/>	55 op. 2014: <input type="text"/>	55 op. 2015: <input type="text"/>	55 op. 2016: <input type="text"/>
koulutusohjelma <input type="text"/>	55 op. 2014: <input type="text"/>	55 op. 2015: <input type="text"/>	55 op. 2016: <input type="text"/>
koulutusohjelma <input type="text"/>	55 op. 2014: <input type="text"/>	55 op. 2015: <input type="text"/>	55 op. 2016: <input type="text"/>

**7. Keskeinen selitys miksi 55 op suorittaneiden määrän kehitys on edellä kuvaamasi.**

8. Arvioi laitoksesi avoimen ammattikorkeakoulun opintopisteiden määrä vuosille 2014–2016.

2014:

2015:

2016:

9. Keskeinen selitys miksi avoimen amk:n pisteiden kehitys on edellä kuvaamasi.

10. Arvioi laitoksesi tk-rahoituksen määrä (€) vuosille 2014-2016:

2014:

2015:

2016:

11. Keskeinen selitys miksi avoimen tk-rahoituksen kehitys on edellä kuvaamasi.

12. Arvioi laitoksesi julkaisujen määrä vuosille 2014–2016:

2014:

- 0-10 julkaisua
- 11-20 julkaisua
- 21-30 julkaisua
- 31-40 julkaisua
- 41-50 julkaisua
- 51-60 julkaisua
- 61-70 julkaisua
- 71-80 julkaisua
- 81-90 julkaisua
- 91-100 julkaisua
- yli 100 julkaisua

2015:

- 0-10 julkaisua
- 11-20 julkaisua
- 21-30 julkaisua
- 31-40 julkaisua
- 41-50 julkaisua
- 51-60 julkaisua
- 61-70 julkaisua
- 71-80 julkaisua
- 81-90 julkaisua
- 91-100 julkaisua
- yli 100 julkaisua

2016:

- 0-10 julkaisua
- 11-20 julkaisua
- 21-30 julkaisua
- 31-40 julkaisua
- 41-50 julkaisua
- 51-60 julkaisua
- 61-70 julkaisua
- 71-80 julkaisua
- 81-90 julkaisua
- 91-100 julkaisua
- yli 100 julkaisua

## Uusi amk-rahoitusmalli

13. Miten usein uuden rahoitusmallin indikaattoreiden toteutumista laitoksellasi seurataan?

- kerran kuussa
- neljännes vuosittain
- puolivuosittain
- kerran vuodessa
- ei lainkaan

Koulutusjohtajille on annettu käyttöön uuden rahoitusmallin mukaisesti tehty rahoituslaskentamalli marraskuussa 2013.

14. Oletko käyttänyt koulutusohjelmien suunnittelussa tätä rahoituslaskentamallia?

- kyllä
- en

15. Oletteko yhdessä koulutuspäällikön kanssa hyödyntäneet tätä rahoituslaskentamallia?

- kyllä
- ei

16. Onko laitoksesi henkilöstö tietoinen laitokselle asetetuista tavoitteista?

- kyllä
- ei

17. Millä tavalla rahoitusmalli vaikuttaa ja tulee vaikuttamaan laitoksesi toimintaan?

18. Vaikuttaako 55 opintopisteen indikaattori opiskelijoiden suoritusten vaatimustasoon laitoksella?

- Kyllä
- Ehkä, jossain tapauksissa
- Ei, koska laadusta ei voi tinkä



## Tulosohjaus

### 19. Soveltuuko mielestäsi tulosohjaus korkeakoulujen maailmaan?

- Kyllä, ehdottomasti
- Kyllä, osittain
- Ei mielestäni

### 20. Tulosohjauksesta haluan sanoa:

## Ajatuksiasi uudesta amk-rahoitusmallista

Arvioi amk-rahoitusmallia kokonaisuutena.

### 21. Mitkä asiat ovat mielestäsi hyvin?

### 22. Mitkä asiat vaativat mielestäsi vielä kehittämistä?

Lämmin kiitos ajastasi!