

# SUOMEN KORKEAKOULUJEN KEHITTYVÄT JOHDON LASKENTATOIMEN KÄYTÄNNÖT

Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2016

Hanna Huhta  
Laskentatoimi  
Jukka Pellinen



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO



## TIIVISTELMÄ

Tekijä Hanna Huhta	
Työn nimi Suomen korkeakoulujen kehittyvät johdon laskentatoimen käytännöt	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu -työ
Aika (pvm.) 14.10.2016	Sivumäärä 68 + liitteet
<p>Tässä tutkimuksessa tutkitaan Suomen korkeakoulujen johdon laskentatoimen käytäntöjä. Tutkimus on osa opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) kanssa yhteistyössä toteutettavaa hanketta. Vuonna 2005 OKM teetti edellisen vastaavan tutkimuksen, jossa keskityttiin yliopistojen kustannuslaskentaan johtamisen ja tilivelvollisuuden välineenä. Tutkimuksessa selvitettiin eri yliopistojen kustannuslaskennan tilaa ja muodostettiin yleisiä suosituksia hyväksi havaituista käytännöistä. Vuoden 2005 tutkimus keskittyi yliopistoihin, mutta tässä tutkimuksessa on otettu myös ammattikorkeakoulut mukaan. Tämän tutkimuksen tavoitteena on käytäntöjen kuvailun lisäksi arvioida missä määrin yliopistojen autonominen asema on vaikuttanut johdon laskentatoimen käytäntöjen eriytymiseen ja missä määrin OKM:n rahoitusmallit ovat yhdenmukaistaneet käytäntöjä. Kolmas tutkittava aihe on verrata yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen välisiä eroja käytänteissä ja neljäntenä tutkitaan missä määrin yliopistot alkoivat noudattaa vuonna 2005 tehdyssä aiemmassa tutkimuksessa esitettyjä suosituksia ja verrata aiemmasta tutkimuksesta saatuja tuloksia tässä tutkimuksessa havaittuihin tuloksiin yliopistojen kustannuslaskennan osalta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin internet-kyselynä ja se lähetettiin kaikille Suomen yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen talousjohtajille, sekä tiedekuntien hallintopäälliköille ja yksikön johtajille. Tulosten käsittelyssä keskityttiin talousjohtajilta saatuihin vastauksiin. Tutkimuksesta selvisi, että korkeakouluilla on suuri halu kehittää omaa laskentatoimeaan ja joillakin alueilla kehitettävää on enemmän kuin toisilla. Vuoden 2005 tutkimuksen suosituksia on alettu pikku hiljaa hyödyntää yhä enemmän, mikä on osaltaan voinut vaikuttaa korkeakoulujen kehitysprojekteihin. Monissa korkeakouluissa erilaiset laskentatoimen tietojärjestelmät ovat tulleet vakiintuneeksi osaksi työyhteisöä, mutta edelleen monien eri järjestelmien käyttö on työlästä, etenkin jos ohjelmista ei tarvittavia tietoja saada automaattisesti. Tähän on ratkaisuna löytynyt koko korkeakoulun kattavia tietojärjestelmiä, esimerkiksi projektinhallinnan- ja toiminnanohjausjärjestelmiä. Tämä on vaatinut korkeakouluilta pitkäjänteistä käyttöönottoprojektia, jossa myös henkilökunta on sitoutettu ja koulutettu järjestelmien käyttöön.</p>	
Asiasanat Laskentatoimi, yliopisto, ammattikorkeakoulu, rahoitusmalli, uusi julkisjohtaminen, laskentatoimen tietojärjestelmät, laskentatoimen kehittäminen, kustannuslaskenta, johdon raportointi, budjetointi	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	



# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	7
1.2	Aiemmat tutkimukset .....	8
2	KORKEAKOULUJEN MUUTTUVA JOHTAMISYMPÄRISTÖ .....	15
2.1	Yliopistojen rahoitusuudistus .....	15
2.1.1	Yliopistojen rahoitusmallin uudistus vuodesta 2013 lähtien .	16
	Koulutussektori.....	16
	Tutkimussektori .....	16
	Koulutus- ja tiedepoliittinen sektori .....	17
	Suurimmat muutokset aiempaan rahoitusmalliin.....	17
2.1.2	Yliopistojen rahoitusmallin tarkastus vuodesta 2015 lähtien.	17
2.2	Ammattikorkeakoulujen rahoitusuudistus .....	19
2.2.1	Ammattikorkeakoulujen rahoitus vuodesta 2014 lähtien.....	20
	Koulutus.....	22
	Tutkimus- ja kehittämistoiminta .....	22
	Strategiarahoitus .....	22
2.3	New Public Management .....	23
2.3.1	Näennäismarkkinoiden teoria .....	24
2.3.2	Tayloristinen liikkeenjohdon teoria .....	24
2.3.3	Managerialismi.....	25
2.3.4	Kritiikki.....	26
2.3.5	Uuden julkisjohtamisen vaikutuksia .....	27
2.4	Julkisen sektorin luonne .....	28
3	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	29
3.1	Aineisto .....	29
3.2	Menetelmä .....	30
3.3	Aineiston käsittely .....	31
3.4	Validiteetti ja reliabiliteetti .....	33
3.4.1	Validiteetti.....	33
3.4.2	Reliabiliteetti.....	34
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	35
4.1	Yleistä .....	35
4.2	Johdon raportointi .....	36
4.2.1	Yliopistoissa .....	36
4.2.2	Ammattikorkeakouluissa .....	37
4.2.3	Vertailu .....	39
4.3	Kustannuslaskenta.....	39
4.3.1	Yliopistoissa .....	39
4.3.2	Ammattikorkeakouluissa .....	42
4.3.3	Vertailu .....	45
4.4	Taloushallinnonorganisointi ja voimavarat.....	45

4.4.1	Yliopistoissa .....	45
4.4.2	Ammattikorkeakouluissa .....	46
4.4.3	Vertailu .....	47
4.5	Ulkoisen rahoituksen projektien/hankkeiden taloushallinto .....	47
4.5.1	Yliopistoissa .....	47
4.5.2	Ammattikorkeakouluissa .....	49
4.5.3	Vertailu .....	50
4.6	Työajanseuranta .....	50
4.6.1	Yliopistoissa .....	50
4.6.2	Ammattikorkeakouluissa .....	51
4.6.3	Vertailu .....	51
4.7	Tilakustannusten laskenta .....	52
4.7.1	Yliopistoissa .....	52
4.7.2	Ammattikorkeakouluissa .....	52
4.7.3	Vertailu .....	53
4.8	Budjetointi .....	53
4.8.1	Yliopistoissa .....	53
4.8.2	Ammattikorkeakouluissa .....	55
4.8.3	Vertailu .....	57
4.9	Investointisuunnitelmat .....	58
4.9.1	Yliopistoissa .....	58
4.9.2	Ammattikorkeakouluissa .....	58
4.9.3	Vertailu .....	58
4.10	Riskien hallinta .....	59
4.10.1	Yliopistoissa .....	59
4.10.2	Ammattikorkeakouluissa .....	59
4.10.3	Vertailu .....	59
4.11	Aineettomat voimavarat .....	60
4.11.1	Yliopistoissa .....	60
4.11.2	Ammattikorkeakouluissa .....	60
4.11.3	Vertailu .....	60
4.12	Tulevaisuuden suunnittelu .....	61
4.12.1	Yliopistoissa .....	61
4.12.2	Ammattikorkeakouluissa .....	61
4.12.3	Vertailu .....	61
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI .....	62
	LÄHTEET .....	66
	LIITE 1. Yliopiston kyselylomake	
	LIITE 2. Korkeakoulujen vastausten tiivistelmä kouluittain	

## KUVIOT

KUVIO 1 Yliopistojen rahoituksen muodostuminen .....	12
KUVIO 2 Yliopistojen rahoitusmalli vuodesta 2015 alkaen .....	18
KUVIO 3 Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli vuodesta 2015 alkaen.....	21
KUVIO 4 Säännöllinen raportointi yliopistoissa.....	37
KUVIO 5 Säännöllinen raportointi ammattikorkeakouluissa.....	38
KUVIO 6 Tulosalueita/laskentakohteita päätulosyksiköiden sisällä.....	40
KUVIO 7 Tulosalueita/laskentakohteita päätulosyksiköiden sisällä ammattikorkeakouluissa .....	43
KUVIO 8 Täydentävän rahoituksen projektien yleiskustannuskertoimet.....	48

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 Vastajat ja vastausprosentit.....	35
TAULUKKO 2 Kustannuslaskennan kehittämistarpeet johtuvat lähinnä seuraavista tekijöistä yliopistoissa .....	42
TAULUKKO 3 Kustannuslaskennan kehittämistarpeet johtuvat lähinnä seuraavista tekijöistä ammattikorkeakouluissa?.....	44
TAULUKKO 4 Mihin tarkoitukseen budjetointia käytetään yliopistoissa? .....	54
TAULUKKO 5 Mihin tarkoitukseen budjetointia käytetään ammattikorkeakouluissa? .....	55





# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Vuonna 2005 opetusministeriö teetti tutkimuksen, jossa selvitettiin yliopistojen kustannuslaskentaa johtamisen ja tilivelvollisuuden välineenä. Tutkimuksessa selvitettiin eri yliopistojen kustannuslaskennan tilaa sekä muodostettiin yleisiä suosituksia hyväksi havaituista käytännöistä, näiden lisäksi tutkimuksessa pyrittiin määrittelemään niitä kustannuslaskennan informaatioisisältöjä, joita tarvitaan niin yliopistojen ulkoiseen ohjaukseen kuin sisäiseen johtamiseen. (Meklin & Kallio, 2005, 9.)

Meklinin ja Kallion (2005) tutkimuksen jälkeen opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) vuonna 2013 voimaantulleen asetuksen mukaan yliopistojen perusrahoitus on muuttunut. Rahoitusperusteita tarkistettiin vuonna 2014 ja uudet perusteet tulivat voimaan vuodesta 2015 lähtien, mutta pohjalla toimii yhä vuoden 2013 rahoitusmalli. Lisäksi yliopistoja on yhdistynyt ja siten muodostunut uusia suurempia yliopistokokonaisuuksia, kuten Aalto-yliopisto ja Taideyliopisto, joka on edellyttänyt yliopistoilta omien käytänteiden ja järjestelmien muuttamista yhteneväisiksi. Siksi on syytä uudelleen tutkia yliopistojen kustannuslaskentaa ja sitä miten johdon laskentajärjestelmät tukevat korkeakoulujen johtamista muuttuneessa toimintaympäristössä.

OKM:n kanssa sovittiin nyt käsillä olevan tutkimuksen osalta kahdenlaisesta laajennuksesta. Tällä kertaa laskentatoimen nykykäytäntöjä tutkittaisiin kaikissa Suomen korkeakouluissa, joten tutkimus päätettiin toteuttaa kokonaisuotantana yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa kevään 2016 aikana. Toinen laajennus koski tutkittavien aiheiden laajentamista kustannuslaskennasta korkeakoulujen johtamista palvelemaan laskentatoimeen. Tutkimusasetelma mahdollistaa yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen käytäntöjen kuvailun lisäksi myös vertailun korkeakoulutussektoreiden välillä. Kustannuslaskennan osalta voidaan lisäksi yliopistojen osalta arvioida miten käytännöt ovat reilun kymmenen vuoden aikana kehittyneet.

Tutkimus toteutettiin internet-kyselynä ja se lähetettiin kaikille Suomen yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen talousjohtajille, sekä tiedekuntien hallintopäälliköille ja yksikön johtajille. Vastauksia saatiin kattavasti talousjohtajilta mutta tiedekuntien hallintopäälliköiden ja ammattikorkeakoulujen yksiköiden johtajien alhaisesta vastausasteesta johtuen niistä saatiin lähinnä tukea talousjohtajien esittämille näkemyksiä. Kiinnitimme huomiota aiheisiin, joissa korkeakoulujen talousjohdon ja yksiköiden hallinnon näkemykset poikkesivat toisistaan.

Tutkimustuloksia analysoitiin ristiintaulukoimalla, ja muutamien kysymysten osalta  $x^2$ -riippuvuustestillä. Tutkimuksesta selvisi, että korkeakouluilla on suuri halu kehittää omaa laskentatoimeaan ja joillakin alueilla kehitettävää on enemmän kuin toisilla. Vuoden 2005 tutkimuksen suosituksia on alettu ottaa käyttöön, vaikkakin hitaasti. Monissa korkeakouluissa erilaiset laskentatoimen tietojärjestelmät ovat tulleet vakiintuneeksi osaksi työyhteisöä, mutta edelleen monien eri järjestelmien käyttö on työlästä, etenkin jos ohjelmista ei tarvittavia tietoja saada automaattisesti. Tähän on ratkaisuna löytynyt koko korkeakoulun kattavia tietojärjestelmiä, esimerkiksi projektinhallinnan- ja toiminnanohjausjärjestelmiä, mikä on vaatinut korkeakouluilta pitkäjänteistä käyttöönottoprojektia, jossa myös henkilökunta on sitoutettu ja koulutettu järjestelmien käyttöön.

Tutkimus etenee, niin että aluksi esitetään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset, jonka jälkeen tiivistelmä vuonna 2005 tehdystä Meklin ja Kallion tutkimuksesta, joka on toiminut tämän tutkimuksen esikuvana. Teoreettinen viitekehys esittelee yliopiston ja ammattikorkeakoulujen rahoituksen taustat sekä avaa uuden julkisjohtamisen oppia ja sen taustalla vaikuttaneita suuntauksia. Lisäksi esitellään julkiselle sektorille ominaisia piirteitä ja aikaisempia tutkimuksia, jotka ovat liittyneet joko korkeakoulujen laskentatoimeen tai julkisella sektorilla tehtyihin tutkimuksiin. Kolmannessa luvussa avataan syvemmin tutkimuksen aineistoa, toteutusta ja metodologiaa. Neljäs luku käsittelee saatuja tuloksia kaikista kyselylomakkeen teemoista pyrkien tuomaan esille kummankin korkeakoulusektorin näkökulmat. Lopuksi esitetään saadut johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja lisäksi esitetään mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan sitä, missä tilassa Suomen korkeakoulujen laskentatoimen järjestelmät ovat. Vuoden 2005 tutkimus keskittyi yliopistoihin, mutta tässä tutkimuksessa on otettu myös ammattikorkeakoulut mukaan. Tarkoituksena on selvittää miten korkeakoulut ovat järjestäneet laskentatoimintonsa ja missä määrin OKM:n rahoitusmallit ovat vaikuttaneet korkeakoulujen sisäisissä toiminnoissa. Kolmas tutkittava aihe on verrata yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen välisiä eroja käytänteissä ja neljäntenä tutkitaan miten yliopistot alkoivat noudattaa vuonna 2005 tehdystä aiemmasta tutkimuksesta opetusministeriölle esitettyjä suosituksia ja verrata aiemmasta tutkimuksesta saatuja tuloksia tässä tutkimuksessa havaittuihin tuloksiin yliopistojen osalta.

## 1.2 Aiemmat tutkimukset

Koko maan korkeakoulusektorin huomioivia laskentatoimen käytäntöjä selvittäviä tutkimuksia ei juuri ole tehty aiemmin. Sen sijaan tämän tutkimuksen yksittäisiä aihealueita on tutkittu yliopistoissa ja lisäksi ylipäänsä julkisella sektorilla tehtyjen tutkimusten määrä laskentatoimeen liittyen on aktiivista.

Yliopistojen kustannuslaskentaa on tutkittu vähän, joten aihetta on syytä lähestyä yleisesti julkisen sektorin palvelutuotannon erityispiirteet huomioiden. Vaikka yksityisellä sektorilla johdon laskentatoimea on tutkittu paljon, niin julkisen sektorin tutkiminen on lisääntynyt viime vuosina. On tärkeää tutkia myös julkisia organisaatioita, koska niiden luonne eroaa paljon yksityisistä. Esimerkiksi siinä missä yksityiset organisaatiot pyrkivät voiton maksimoitiin, julkinen puoli pyrkii tuottamaan kattavasti palveluita eikä tavoittele voiton maksimointia. Huomionarvoinen seikka on myös, että julkisella puolella ei ole yhtä omistajaa, vaan julkisorganisaatiot ovat vastuussa monille eri tahoille. Esimerkiksi autonomisilla yliopistoilla on toimitusjohtajaa vastaavat rehtorit, mutta organisaatiot ovat OKM:n alaisia, joka puolestaan on valtioneuvoston ja eduskunnan alainen (OKM, 2015). (Rantanen ym. 2007, 418.)

Länsiluoto ym. (2013) ovat tutkineet sidosryhmien merkitystä päätöksenteossa suomalaisessa ammattikorkeakoulussa. He ovat verranneet kahta teoriaa: sidosryhmä- ja resurssiriippuvuusteoriaa. Sidoryhmäteoriassa kaikkien sidosryhmän edustajien etuna pidetään voiton maksimointia. Resurssiriippuvuusteoriassa puolestaan ajatellaan, että kaikkein voimakkain vaikutus suorituskyvyn mittaukseen on sillä sidosryhmällä, jonka resurssit ovat kaikista tärkeimmässä roolissa organisaatiossa. Tutkimuksesta selvisi, että resurssiriippuvuusteorian kautta pystyttiin paremmin hahmottamaan tärkeimpien sidosryhmien vaikutus organisaation toiminnassa. (Länsiluoto ym. 2013, 229; 242.)

Kustannuslaskennan tarkoituksena on tuottaa organisaation päätöksentekijöille toimintaan perustuvaa tietoa, joka edesauttaa strategisten päätösten tekoa ja noudattamista sekä kustannusrakenteiden ymmärtämistä. Kustannuslaskennassa on monia tapoja laskea kustannuksia, ja päätös siitä mitä tapaa käytetään, on strateginen päätös. Esimerkiksi Meklinin ja Kallion (2005, liite2. 60) selvityksessä selvisi, että vain neljä yliopistoa käytti toimintolaskentaa ja muut lisäyslaskentaa. Monesti kustannuslaskennan taustalla on organisaation halu tietää eri tuotteidensa kannattavuudesta, jotta organisaation toimintaa voidaan strategisesti kehittää. (Pellinen, 2006, 23, 288–289; Raudasoja & Suomela, 2014, 25.)

Kustannuslaskennan tärkeys julkisella sektorilla näkyy esimerkiksi rahoitusperusteissa, kuten aiemmin esitettiin, myös yliopistojen valtion budjettirahoituksen taustalla on monia eri edellytyksiä. Julkisen sektorin organisaatiot ovat kilpailulainalaisia, minkä tähden tarkkojen kustannustietojen saaminen on erittäin tärkeää kilpailutuksen onnistumisen kannalta. (Tyni ym. 2012, 11–12.)

Julkisella sektorilla on paljon kannattamattomia toimintoja, joita ylläpidetään sen takia, että ne ovat lakisääteisiä. Silti on tärkeää, että kustannuksia lasketaan, jotta julkisorganisaatiot voivat esimerkiksi menestyksekkäästi kilpailuttaa palveluita tai etsiä uusia keinoja palveluiden tuottamiseen. (Tyni ym. 2012, 11–13.)

Mättö ja Sippola (2016) ovat tutkineet kustannusten hallintaa julkisella sektorilla, koska aiemmissa tutkimuksissa on huomattu yhteys julkisten organisaatioiden kustannustenhallintaprojektien ja pätevyyden lisäämisen välillä. Heidän näkökulmansa on oikeutetussa käytöksessä ja päätöksenteon merkityksellisyydessä. Laadunparannusprojekteja ei monesti nähdä taloudellisesti kan-

nattavina, eikä organisaatioilla ole välttämättä kykyä nähdä huonon laadun taloudellista aspektia. Tutkimuksessa hyödynnettiin työpajoja, joissa käsiteltiin ongelmakohtia ja arvioitiin niiden mahdollisia taloudellisia vaikutuksia. He huomasivat, että muutosten läpivienti pätevyyden parantamiseksi saattaa olla organisaatioissa aiheellista, jos sillä edesautetaan rahoituksen saamista vastaisuudessa. (Mättö & Sippola, 2016, 179; 184; 197.)

Julkisissa organisaatioissa alkoi 1980-luvulla nousta esille uuden julkisjohtamisen oppi (New Public Management, NPM), jonka tarkoituksena on ottaa julkisen organisaation toimintaan vaikutteita yksityisen sektorin toimintatavoista. (Hood, 1995, 94). Taustalla on ollut valtioiden halu uudistaa monesti kehityksestä jäljessä laahaavaa julkista sektoria ja etenkin johtamistaitoja ja tuloshakuisuutta korostetaan. (Lapsley, 2009, 1-3). Uusi julkisjohtaminen on osittain saanut aikaan sen, että julkisilta organisaatioilta odotetaan yhä kasvavassa määrin tehokkuutta ja tuottavuutta (Ter Bogt & Scapens, 2012, 454).

Suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan, että organisaatio on määritellyt ne mittarit, jotka tukevat organisaation strategiaa ja auttavat organisaatiota menestymään. Rantasen ym. (2007, 416) mukaan suorituskyvyn mittareista on kehitetty yksityiselle sektorille ja niiden hyödyntäminen sellaisenaan julkisen sektorin organisaatioissa sellaisenaan voi olla hankalaa. Tunnetuin mittaristo on tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard), jonka avulla organisaation menestystä arvioidaan neljästä eri näkökulmasta: talous, asiakas, sisäiset prosessit ja oppiminen. (Järvenpää ym. 2010, 286–291).

Viimeaikoina on alettu tutkia yhä enemmän suorituskykyä myös julkisella sektorilla yleensä. Julkisorganisaatioilta on alettu vaatia yhä tehokkaampaa ja tuottavampaa toimintaa ja tämän vaatimuksen toteuttamiseksi yhä useammat julkiset organisaatiot hyödyntävät suorituskyvyn mittareita. Etenkin uuden julkisjohtamisen oppi on lisännyt suorituskyvyn mittaamisen suosiota julkisissa organisaatioissa. Terg Bogtin ja Scapensin (2012, 452) mukaan yliopistoissa harjoitettavaa suorituskyvyn mittaamista on tutkittu suhteellisen vähän. (Speklé & Verbeeten, 2014, 131–132).

Rantanen ym. (2007, 418; 420 & 426–429) totesivat, että julkisilla organisaatioilla on ollut paljon ongelmia suorituskyvyn mittaamisprojektin sisärajassa ympäri maailmaa, joten he tutkivat, löytyykö suomalaisista organisaatioista samantyyppisiä ongelmia. Yksi tutkituista organisaatioista oli yliopisto. Heidän tutkimuksensa tuki kansainvälisiä löydöksiä ja samoja ongelmakohtia esiintyy myös Suomessa. Monet ongelmat liittyivät joko julkisorganisaation luonteeseen tai siihen miten niitä johdetaan. Esimerkiksi julkisorganisaatioissa on ollut hyvin tyypillistä että paras substanssiosaaja saa esimies tai johtajanpaikan, vaikka henkilö ei osaisi ollenkaan johtaa. Tämä voi osaltaan lisätä sitä, ettei toiminta noudata strategiaa.

Ter Bogt ja Scapens (2012) tutkivat miten Iso-Britannian ja Alankomaiden yliopistoissa käytetään suorituskyvyn mittausta sekä miten sitä on hyödynnetty yksilöiden arvioinneissa. He tutkivat myös miten arvosteleva suorituskyvyn mittaajajärjestelmä vaikuttaa yksilöihin yksikkötasolla. Heidän tutkimuksestaan selvisi, että on täysin maasta riippuvaista kuinka itsenäisesti yliopistot voivat päätöksiä tehdä. Esimerkiksi Alankomaissa yliopistoissa on paljon lainsäädän-

nöstä johtuvaa hierarkiaa, kun taas Iso-Britanniassa yliopistot ovat autonomisempia ja vapaampia tekemään sisäisiä päätöksiä. Molemmissa maissa on ollut myös isoja muutoksia korkeakoulujen rahoituksessa. Iso-Britanniassa rahoitus perustuu enemmän tutkimusten määrään ja opetuksen palautteeseen, kun taas Alankomaissa rahoitus perustuu kaikilta osin lähinnä opetuksen tuottavuuteen. Yksilöä arvioivissa suorituskyvyn mittausjärjestelmissä on havaittavissa epävarmuutta. Lisääntynyt arvioivan suorituskyvyn mittareiden käyttö on myös lisännyt stressiä ja odotuksia työntekijöiden keskuudessa, mikä voi vähentää tutkijoiden rohkeutta tarttua haastaviin tutkimusaiheisiin. Nämä seikat on tärkeä tunnistaa ja huolehtia etteivät ongelmat johdu järjestelmän käytöstä itseltään. Hyvä käyttöönottoprosessi ja pilotointivaihe voivat edesauttaa onnistuneen järjestelmän luontia ja vähentää ongelmia. (Ter Bogt & Scapens, 2012, 458; 485–486; 488.)

Rantanen ym. (2007) tutkivat suorituskyvyn mittausjärjestelmän käyttöönottoa Suomessa muun muassa yliopistosektorilla. He huomasivat, että monet ongelmat vaikeuttivat projektin läpivientä: suorituskyvyn mittausprojektin tavoitteet eivät olleet henkilökunnalle selvillä, eivätkä he ymmärtäneet miksi uutta järjestelmää tarvitaan. Projektiin osallistuneilla ei ollut selkeää kokonaiskuvaa, mikä saattoi aiheuttaa konflikteja silloin, kun osallistujien omat tavoitteet menivät päällekkäin yleisten tavoitteiden kanssa. Projektilla ei ollut selkeää aikataulua saati budjetti ja työntekijöiden resursseja söi toinen iso kansallisella tasolla toteutettu arviointiprojekti. (Rantanen ym., 2007, 423–424; 427.)

Kallio ja Kallio (2014) ovat tutkineet tulosjohtamisen ja suorituskyvyn mittauksen vaikutusta työmotivaatioon yliopistoissa. Tutkimustulosten tarkastelussa tutkijat korostivat, ettei yliopistojen henkilökuntaa voi välttämättä verrata suoraan muihin julkisorganisaatioissa työskenteleviin. Yliopiston henkilökuntaa kuvastaa asiantuntijuus, jossa henkilökuntaa motivoituu työn sisällöstä herkemmin kuin työstä saatavan rahallisen korvauksen takia. Tutkimuksessa myös ihmeteltiin, kuinka tulosjohtaminen on saanut niin vahvan aseman yliopistojen johtamisessa, vaikka sen idea on hyvin kaukana yliopistojen henkilökuntaa motivoivista seikoista. Tämä seikka todettiin johtuvan siitä, että kaikki julkisen sektorin uudistukset koskevat Suomessa myös yliopistoja niiden julkisen statuksen takia. Tutkimuksesta selvisi, että yliopistojen henkilökunta suhtautuu tulosjohtamisen vaikutuksiin kriittisesti. Tutkimuksen vastaajat myös kokivat, ettei yliopistoissa painoteta enää niin paljoa laatua kuin aiemmin, tärkeämpänä pidetään tehokkuutta ja tuottavuutta. (Kallio & Kallio, 2014, 583; 585.)

Bracci ym. (2015) ovat tutkineet julkisen sektorin laskentatoimen luotettavuutta ja säästäväisyyttä, koska finanssikriisin jälkeen julkisuuteen on paljastunut paljon väärinkäytöksiä julkisella sektorilla ympäri Eurooppaa. Iso-Britanniassa huomattiin 2009, että maan julkinen sektori on liian suuri ja sen kuluja pitää leikata. Luonnollisesti suuret säästöt ja leikkaukset julkiselta sektorilta ovat saaneet aikaan myös paljon keskustelua toimien sosiaalisista vaikutuksista. Finanssikriisin on nähty myös olleen sysäys uuden julkisjohtamisen opin käytäntöjen yhä laajemmalle omaksumiselle ja käytölle. Jotta kansalaiset voivat luottaa julkisen sektorin laskentatoimeen, niin toimintojen ja raportoin-

nin pitää olla läpinäkyvää ja sisäisten sekä ulkoisten valvontaprosessien pitää toimia. (Bracci ym., 2015, 880–881; 883; 885.)

Tämän tutkimuksen taustalla vaikuttaa Meklin ja Kallion vuonna 2005 opetusministeriölle tehty selvitys siitä, miten eri yliopistot ovat järjestäneet kustannuslaskennan omassa organisaatiossaan, sekä erityisesti järjestelmien suurimmat ongelmakohdat. Lisäksi kiinnostuksen kohteena oli määritellä ne tiedot jotka ovat kaikkein keskeisimpiä, jotta yliopistojen niin sisäinen kuin ulkoinen ohjaus sujuisivat mahdollisimman luontevasti. Kolmas tavoite tutkimuksessa oli määritellä esiin nousseen tutkimuksen pohjalta suosituksia hyvistä käytännöistä. Tarve tehdä tämän kaltainen tutkimus nousi siitä, että yliopistojen kustannuslaskenta ja sen kehittäminen oli ollut suuren huomion kohteena. Kustannuslaskennan vaatimuksia oli lisäksi tarkennettu säädösten tasolla vuonna 2004. Opetusministeriö on alkanut kerätä yliopistojen KOTA- järjestelmään tietoa muun muassa siitä mille alueilla yliopistojen budjetti jakautuu. Yliopistot saavat rahoituksesta kahdesta eri lähteestä (kuvio 1): valtion budjetin alaisesta budjettirahoituksesta, sekä ulkopuolisesta rahoituksesta, jota kutsutaan täydentäväksi rahoitukseksi. (Meklin & Kallio, 2005; 8, 10, 19, 34.)



**KUVIO 1** Yliopistojen rahoituksen muodostuminen (Meklin & Kallio, 2005, 19).

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat kaikkien Suomen yliopistojen talousvastavat ja heistä kaikki vastasivat tutkimukseen. Kyselyn lisäksi tutkimusryhmä haastatteli eri sidosryhmäedustajia muun muassa opetusministeriön ja valtioneuvoston taloushallinnon henkilöitä kyselyn aiheista. (Meklin & Kallio, 2005, 9.)

Tutkimuksessa selvisi, että yliopistot suorittavat kustannuslaskentaa yleensä vain tilinpäätöksen aikoihin. Tieto koostuu monista eri suorittavan tason lähteistä, kuten kirjanpidosta ja henkilöstöhallinnon ohjelmista, eikä yksittäisestä kustannuslaskentajärjestelmästä. Yliopistot käyttävät pääsääntöisesti lisäyslaskentaa ja vain neljä käytti kaikki toiminnot kattavaa toimintolaskentaa. Tosin kustannuslaskenta tiedonkeräys on jakautunut yliopistokohtaisesti esimerkiksi jatkuvaan tiedon keräykseen tai tiedon keräämiseen vuosikvartaalien

mukaan. Täydentävän rahoituksen osalta, eli muusta lähteestä kuin valtion myöntämästä budjetista tulleen rahoituksen, kustannustietoja kerätään useimmiten yhden kerran vuodessa paria poikkeusta luukun ottamatta ja näissä informaatiota kerätään jatkuvasti. (Meklin & Kallio, 2005, liite 2, 60.)

Käytännöt kustannuslaskennan toteutuksesta riippuu yliopistosta. Yleisesti ottaen tulosityksikkönä toimii laitos, joka on samalla perusyksikkö ja yleisessä käytössä olevat tukipalvelut laskuttavat laitosta sisäisesti tai kustannukset vyörytetään laitoksille. Tutkimuksessa todettiin, että sisäinen laskutus on tehokkaampi tapa kohdentaa kuluja, mutta se on myös työläämpi ja vähemmän kustannustehokas kuin vyörytys. Sisäiseen laskutukseen pitäisikin pyrkiä etenkin silloin kun käsitellään kustannuksia, jotka ovat pyrkineet viemään toimintaa johonkin tiettyyn suuntaan. (Meklin & Kallio, 2005, liite 2, 61.)

Yliopistoilla on varsin erilaiset käytännöt projektien kustannuslaskennan järjestämiseen, eikä niillä juuri ole erityisesti siihen tarkoitettua järjestelmää. Projektienhallinta yliopistoissa tapahtuu yleensä hajauttamalla ja kustannuksia tarkkaillaan kirjanpidon raporttien ja itse tehtyjen taulukkojen avulla. Taas täydentävästä rahoituksesta ja sen käyttämisestä on eri yliopistoilla suhteellisen tarkka ohjeistus, kuitenkin yleiskustannusten kohdistamisessa on hyvin erilaisia tapoja. Suurin osa on järjestänyt yleiskustannukset (YK) niin, että jokaiselle projektille on määrätty tietty prosentimääräinen yleiskustannuslisä. YK-lisän määrittäjä riippuu siitä, miten täydentävä rahoitus on järjestetty. Kun rahoitus tulee maksullisesta toiminnasta (projektin tilaaja on yliopiston ulkopuolelta), yliopisto päättää prosentin. Jos taas rahoitus on järjestetty yhteisrahoituksella (yliopisto ja rahoittaja osallistuvat kumpikin projektin rahoittamiseen, koska he molemmat hyötyvät projektista), niin käytetään rahoittajan YK-lisäprosenttia. (Meklin & Kallio, 2005, 20 & liite 2: 61.)

Työajan osalta monissa yliopistoissa on tai ne ovat hankkimassa järjestelmän, joka helpottaa työajan kohdentamista niin budjettirahoituksen alaisiin töihin kuin myös täydentävän rahoituksen alaisiin projekteihin. Yleisin tätä tarkoitusta varten käytettävä järjestelmä on "Sole Time Management (Sole TM)", jonka avulla voidaan suunnitella ja seurata työaika tehtyjen tuntien mukaan ja siten kohdentaa se oikeaan projektiin. Suurimmaksi ongelmaksi yliopistoissa koettiin, lomien kohdistaminen järjestelmiin. (Meklin & Kallio, 2005, liite 2, 62-63.)

Tutkimuksen mukaan yliopistojen suurimmat kustannuslaskennan ongelmat keskittyvät henkilöstön kustannuksien, tilakustannusten ja muiden kustannusten kohdentamiseen. Yliopistojen pitäisi myös kehittää ulkopuoliseen rahoitukseen kunnollinen projektien hallintajärjestelmä, sekä seuranta mistä kaikkialta rahoitusta saadaan, tähän liittyy läheisesti myös budjetoitijärjestelmien kehittäminen. (Meklin & Kallio, 2005, 33-34.)

Kustannuslaskennalta vaaditaan läpinäkyvyyttä usein rahoittajien puolelta, etenkin koska valtion myöntämän budjetin käyttö ulkopuolisen rahoituksen projektissa ei ole hyväksyttävää. Esimerkiksi haasteita kustannuslaskentaan aiheuttaa jos maksullisiin projekteihin osallistuu henkilökuntaa, jotka on palkattu yliopistoon suoraan budjettirahoituksella. Tämä on seikka, mikä tarvitsee selkeän ohjeistuksen. (Meklin & Kallio, 2005, 34-35.)

Esimerkkejä tutkimusryhmä ehdottamista suosituksista yliopistojen henkilöstön kustannuksien kohdistamisesta: Kustannustiedot yhdistettäisiin uuteen palkkausjärjestelmään, mikä sisältää tuntien resursoinnin ja arvioinnin käytetyistä tunteista. On parannettava tukitoimintojen luokittelua, jota käytetään apuna esimerkiksi kokoaikaisten luennoitsijoiden työsuunnittelussa. Työaika pitää pystyä kohdentamaan etenkin maksullisen rahoituksen projekteissa jos työntekijä on palkattu suoraan budjettirahoituksella. Sisäistä laskutusta pitäisi lisätä, jotta etenkin välilliset hallinnon henkilöstön kustannukset pienenevät. (Meklin & Kallio, 2005, 41–42.)

Tilojen kohdentaminen oikeisiin tulosityksikköihin on tärkeää, koska tilakustannukset ovat heti henkilöstökustannusten jälkeen suurin yliopistojen menoerä. Kohdennus sujuu suhteellisen hyvin ja läpinäkyvästi budjettirahoitteisen toiminnan alla, mutta ulkoisen rahoituksen kanssa pitäisi käyttää sisäistä veloitusta. Pelkkä tilakustannusten jako budjetti- ja täydentävänrahoituksen alle, ei ainoastaan riitä vaan kustannusten jako pitäisi tapahtua lisäksi laitoskohtaisesti, jotta yliopistojen vertailtavuus olisi mahdollista. Esimerkkejä tilakustannusten suositelluista käytännöistä: Yliopistojen pitäisi ottaa käyttöön järjestelmä, jonka avulla voidaan hallita tilojen käyttöä ja joka automaattisesti sisäisen laskutuksen avulla laskuttaa tilojen käytöstä oikealta yksiköltä ja oikeasta rahoituslähteestä. Tilojen veloituksen pitäisi sisältää tilan yleiskustannukset, kuten tilavuokra, sähkö ja siivous. (Meklin & Kallio, 2005, 33, 42–43.)

Täydentävänrahoituksen hankkeiden kustannuksista suurin osa kustannuksista pitäisi pystyä kohdentamaan hankkeille suoraan ja ideaalia olisi, että vain pieni osa kuluista olisi välittömiä kustannuksia, joiden kohdentamiseen käytetään yleiskustannuslisää. Tällä periaatteella toimiva projektinhallintajärjestelmää pidetään hyvänä ja sellaisten järjestelmien käyttöön pitäisi yliopistoissa pyrkiä. Suosituksia projektinhallintajärjestelmien kehittämiseen: projektinhallintaa on pyrittävä kehittämään. Täydentävänrahoituksen projekteista pitäisi pyrkiä keräämään keskeiset tiedot projektinhallintajärjestelmän oheen. Projektinhallintajärjestelmän pitäisi rahoitusnäkökulman lisäksi huomioida projektin koko elinkaari sekä tulokset. (Meklin & Kallio, 2005, 44–46.)



## 2 KORKEAKOULUJEN MUUTTAVA JOHTAMISYMPÄRISTÖ

### 2.1 Yliopistojen rahoitusuudistus

Yliopistojen rahoitusuudistuksen taustalla oli se tosiasia, että Kataisen hallitusohjelma pyrki muuttamaan korkeakoulujen rahoitusta niin, että vastaisuudessa se tukisi paremmin opiskeluaikojen lyhentymistä, opiskelijoiden entistä nopeampaa siirtymistä työelämään, korkeakoulujen kokonaisvaltaisen laadun parantamista ja tehostamista. (Lehikoinen ym. 2011, 10.)

Korkeakoulujen rahoitus on maakohtaista ja monissa maissa on tapahtunut suuria muutoksia viime vuosien aikana. Vaikka rahoitusmalleja on paljon, niin on kuitenkin havaittavissa kaksi koulukuntaa: angloamerikkalainen ja skandinaavinen malli. Angloamerikkalaisessa mallissa rahoitus perustuu suureen yksityiseen rahoitukseen, kun taas skandinaavisessa mallissa valtion myöntämällä budjetilla on suuri merkitys. Monissa maissa yliopistot ovat suhteellisen itsenäisiä päätöksenteoissa, mikä onkin edesauttanut yksityisen rahoituksen saamista. Kuitenkin yhä kasvavassa määrin yliopistojen rahoitus on peräisin yksityiseltä sektorilta. Yliopistot eivät enää kilpaile vain julkisesta rahoituksesta, vaan myös yksityisestä, mikä on aiheuttanut sen, että yliopistoilta myös vaaditaan enemmän: laatua pitää pystyä parantamaan samaan aikaan kun opiskelijamääriä nostetaan tuottavuuden parantamiseksi. (Lehikoinen ym. 2011, 20–21.)

Opetusministeriön työryhmän ehdotuksen (2011) mukaan vuodesta 2013 lähtien noudatettava yliopistojen rahoitusmallin muutos pyrki takaamaan yliopistojen kilpailukykyä ja vahvistaa itsemääräämisoikeutta. Ennen vuoden 2013 uudistusta yliopistojen valtiolta saama rahoitus oli 62 % koko rahoituksesta ja huomattavan osa ulkopuolisesta rahoituksesta tutkimuksiin tuli julkisista lähteistä. Rahoitusmallin muutoksessa haluttiin myös kiinnittää tähän asiaan huomiota, ja tarkoituksena olikin, että rahoitusmallin uudistuksen jälkeen valtio kattaisi vain yliopistojen ydintehtävät. Yliopistolain mukaan näitä ovat: *”Yliopistojen tehtävänä on edistää vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvatkaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa”* (Finlex 558/2009: luku 1 § 2). Rahoitusmallia kehittämällä ja rahoittajia lisäämällä pyritään myös edesauttamaan elinikäistä oppimista ja yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Kilpailemalla ulkopuolisesta rahoituksesta, yliopisto samalla myös myy mainettaan esimerkillisenä paikkana tutkimukselle.

Opetusministeriön työryhmä tarkisti rahoitusmallinsa vuonna 2014 ja uusia lukuja alettiin käyttää vuodesta 2015 lähtien, pohjalla toimii kuitenkin edelleen vuoden 2013 rahoitusmalli. Seuraavassa osiossa käsitellään rahoitus uudista vuonna 2013, jonka jälkeen käydään läpi tällä hetkellä noudatettavaa vuoden 2015 rahoitusmallia (kuvio 2).

### **2.1.1 Yliopistojen rahoitusmallin uudistus vuodesta 2013 lähtien**

Vuodesta 2013 lähtien noudatetussa rahoitusmallissa oli keskeisenä ajatuksena, että yliopistojen valtionrahoitus jakautuu yliopistojen ydintehtävien mukaan ja rahoitusta jaetaan seuraavien sektoreiden mukaan: opetus 41 %, tutkimus 34 % ja koulutus- ja tiedepoliittisten tavoitteet 25 %. Sektoreiden sisällä rahoituksen määräytymiseen vaikuttaa eri suorituskyvyn mittarit, kuitenkin niin että sektoreiden sisällä pyritään korostamaan yliopistojen vaikuttavuus-, laatu- ja kansainvälistymistavoitteita. Jotta yliopistojen valtionrahoitus olisi stabiilia, tarkat rahoitussummat määräytyvät kolmen vuoden keskiarvojen mukaan. (Lehikoinen ym. 2011, 33–34.)

#### **Koulutussektori**

Yliopistojen koulutustoiminnan mukaan määräytyvä yliopiston valtion budjettirahoitus on 41 %, joka jakautuu seitsemään vaikutustekijään suorituskyvyn mittareiden mukaan. Nämä mittarit ovat: 1. yliopistossa suoritettut ylemmät ja 2. alemmat korkeakoulututkinnot, 3. avoimen yliopiston ja muiden irrallisten opintojen opintopisteiden määrä, 4. vuodessa 55 opintopistettä suorittaneiden opiskelijoiden määrä, 5. töitä saaneet vastavalmistuneet, 6. ulkomaalaisten ylemmät korkeakoulututkinnot, sekä 6. opiskelijavaihtoon tulleet ja lähteneet. (Lehikoinen ym. 2011, 34.)

Luonnollisesti ylempien korkeakoulututkintojen suorittajamääriä painotetaan enemmän, koska yliopistojen pitää yliopistolain mukaan olla korkeinta opetusta tarjoava laitos. Pitämällä 55 opintopisteen suorittaneiden opiskelijoiden määrää yhtenä rahoitustekijänä, opetusministeriö motivoi yliopistoja kannustamaan ja kehittämään toimintaansa niin, että opiskelijat suorittavat opintoja enemmän kuin 45 opintopisteen minimivaatimuksen. Samalla myös pyritään nopeuttamaan valmistumisaikoja. Mittareiden tarkoituksena on edistää yliopistojen toiminnan kehitystä tukien edellä määritellyjä tavoitteita. (Lehikoinen ym. 2011, 35–37.)

#### **Tutkimussektori**

Tutkimuksellinen työn tulokset tuottavat jatkossa 34 % yliopistoille myönnettävästä valtionrahoituksesta. Myös tämän sektorin taustalla toimivat yliopiston tavoitteet ja rahoitusperusteet jakautuvatkin viiteen mittariin: 1. tohtoritutkinto-

jen määrään, 2. tieteellisten artikkeleiden julkaisuiden määrään, 3. ulkomaalaisten suorittamiin tohtorintutkintoihin, 4. kansainvälisiin opetus- ja tutkimushenkilökuntaan, sekä 5. kilpailtuun tutkimusrahoituksen määrään. Koska yksi suuri valtion rahoituksen peruste on tukea yliopistojen laatua, niin julkaistujen tieteellisten artikkeleiden määrän painoarvoa on lisätty uudessa rahoitusehdotuksessa, ja siinä on pyritty painottamaan etenkin kansainvälisten tieteellisten julkaisuiden määrää. (Lehikoinen ym. 2011, 39–41.)

### **Koulutus- ja tiedepoliittinen sektori**

Yliopiston kolmatta päätehtävää heijastaa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden akseli, jonka vaikutus yliopiston saamaan julkiseen rahoitukseen on 25 %. Rahoitusperusteet muodostuvat kolmesta mittarista jotka ovat: 1. strategiaperusteinen rahoitus, 2. alakohtaisuus ja 3. valtakunnalliset tehtävät. Alakohtaisuudella tarkoitetaan sitä, että tasapainotetaan koulutussektorin puitteissa tapahtuvaa alakohtaista epätasapainoa, esimerkiksi lääketieteellisessä tiedekunnassa ei suoriteta erikseen alemmaa korkeakoulututkintoa. Valtakunnalliset tehtävät ja niiden rahoitus määritellään koko sopimuskaudelle, tehtävät pohjautuvat muun muassa säädöksiin ja valtiosopimuksiin. (Lehikoinen ym. 2011, 34; 42–43.)

### **Suurimmat muutokset aiempaan rahoitusmalliin**

Vuoden 2013 rahoitusmalli eroaa aiemmasta mallista lähinnä sillä, että yliopistojen tuloksellisuus korostuu, eikä tutkintotavoitteiden saavuttaminen ole enää rahoitusperuste. Jokaisen sektorin sisällä pyritään jatkossa keskittymään laatuun, aikaansaannoksiin ja kansainvälistymiseen kaikilla yliopiston ydintehtävien saralla. Tutkimustoiminnon alaista julkaisuiden määrän merkittävyyttä rahoitukseen on lisätty. Aiemmin opetusministeriö oli kohdistanut osan yliopistojen valtionrahoituksesta tohtoriohjelmien palkkoihin, nyt tämä kohdistus on poistettu rahoitusmallista. (Lehikoinen ym. 2011, 33–34, 36, 40.)

#### **2.1.2 Yliopistojen rahoitusmallin tarkastus vuodesta 2015 lähtien**

Vuonna 2015 tuli voimaan opetusministeriön työryhmän tarkistama rahoitusmalli, jonka peruspilarina toimii vuoden 2013 rahoitusmalli, jonka pääosat (koulutus; tutkimus; ja koulutus- ja tiedepoliittikantavoitteet) pysyivät edelleen samana, suurimmat muutokset tehtiin sektorien sisällä, lähinnä koulutuksen ja tutkimuksen laadun parantamiseksi. Malli ei puutu siihen miten yliopistot käyttävät saadun rahoituksen. Yliopistojen autonomian perusteella, yliopistot saavat jakaa rahoituksen edelleen strategiansa mukaisesti. Rahoitusmalli löytyy alla olevasta kuvioista 2. (Lehikoinen ym. 2014, 16–17 & 27.)

Yliopistojen rahoitusmalli			
	Vaikuttavuus	Laatu	Kansainvälisyys
Koulutus 41 %	Suoritetut ylemmät korkeakoulututkinnot 14 %		Ulkomaalaisten suorittamat ylemmät korkeakoulututkinnot 1 %
	Suoritetut alemmat korkeakoulututkinnot 6 %		
	Avoimena yliopisto-opetuksena ja erillisinä opintoina suoritettavat opintopisteet 2 %	55 op suorittaneiden määrä 12 %	Kansainvälinen opiskelijavaihto 2 %
	Opiskelijapalaute		
Valmistuneet työlliset 1 %			
Tutkimus 34 %	Suoritetut tohtorintutkinnot 9 %		Ulkomaalaisten suorittamat tohtorintutkinnot 1 %
	Julkaisut 13 % -vertaisarvioitua julkaisua: julkaisufoorumien tasoluokat 2 ja 3 (kerroin 3), luokka 1(1,5) ja luokka 0(1) -muut julkaisut (kerroin 0,1)		Ulkomaalainen opetus- ja tutkimushenkilöstö 2 %
	Kilpailtu tutkimusrahoitus 9 % -josta kansainvälinen kilpailtu tutkimusrahoitus 3 % -josta muu kilpailtu tutkimusrahoitus 6 %		
Koulutus- ja tiedepolitiikan tavoitteet 25 %	Strategiaperusteinen rahoitus 10 %		
	Alakohtaisuus 8 % (taidealat, teknikka, luonnontieteet, lääketieteelliset alat)		
	Valtakunnalliset tehtävät 7 % (valtakunnalliset erityistehtävät, harjoittelukoulut, Kansalliskirjasto)		

KUVIO 2 Yliopistojen rahoitusmalli vuodesta 2015 alkaen (Muokattu OKM 2015.)

Suurin muutos on uutena lisänä tullut koulutuksen laatua tukeva kandidaatin tutkinnon suorittaneilla opiskelijoilla teetettävä kysely eli kandipalaute. Yliopisto saa siis jatkossa kyselymenestykseen perustuvaa rahoitusta, jonka osuus koko korkeakoulutussektorin perusteella saatavasta rahoituksesta on 3 %. Rahoitusta laskettaessa otetaan huomioon vastaajien ja palautteesta saadut yhteispisteet. Vuoden 2013 mallissa kolmen prosentin osuus oli tarkoitus ottaa 2015 lähtien vuodessa 55 opintopisteen suorittaneiden 11 prosentista, mutta sen sijaan se otettiin vähentämällä suoritettujen alemman ja ylemmän korkeakoulututkinnojen painoarvoja. Tämä koska hallituksen vuoden 2014 rakennepoliittisessa linjauksessa määriteltiin tavoitteeksi kasvattaa vuodessa 55 opintopisteen suorittaneiden opiskelijoiden määrää ja lopulta painotus nousikin 12 prosenttiin. (Lehikoinen ym. 2011, 18–21.)

Maaailmassa on paljon paikkoja tieteellisten artikkeleiden ja tutkimusten julkaisemiseen, mutta kaikki eivät ole laadultaan yhtä hyviä kuin toiset. Opetusministeriön tavoitteena on, että yliopistot pyrkivät kasvavassa määrin lisäämään laadukkaiden kansainvälisten julkaisujen määrää. Tätä kannustamaan, työryhmä kehitti rahoituksen perusteeksi tutkimusten julkaisuforumien luokittelu- tasoihin, joilla kaikilla on oma rahoituskerroin. Toisin sanoen, mitä enemmän julkaistaan laadukkailla julkaisualustoilla, niin sitä enemmän tutkimus- pohjaista rahoitusta yliopistot saavat. (Lehikoinen ym. 2011, 23–24.)

## 2.2 Ammattikorkeakoulujen rahoitusuudistus

Ammattikorkeakoulujen osalta Opetusministeriö teetti vuonna 2010 selvityksen, jossa tarkastelun kohteena oli ammattikorkeakoulujen talouden ja hallinnon kehittäminen. Tarve selvitykselle lähti huomiosta, että vaikka monet ammattikorkeakoulut olivat pyrkineet tuottavampaan toimintaan korkeakouluja yhdistämällä ja joitakin koulutusohjelmia lakkauttamalla, niin edelleen ammattikorkeakoulusektori oli liian suuri työelämän tarpeisiin ja kysyntään nähden. Lisäksi korkeakouluilla ei ollut yhtä yhtenäistä tapaa organisaatiokulttuuria. Etenkin yksittäiset koulutusalat kärsivät ylitarjonnasta ja samaa on nähtävissä myös maantieteellisessä tarkastelussa. Niin Suomessa kuin ulkomailla tehtyjen tutkimusten perusteella on huomattu, että korkeakoulujen tulisi tehostaa ydintehtäviään ja samalla parantaa niiden laatua. On myös huomioitava, että erot laadussa ja tehokkuudessa ovat täysin korkeakoulukohtaisia ja vaihtelu voi olla suurta. On myös huomattu, että monet hallinnon toimintatavat ovat peräisin aivan ammattikorkeiden perustamisen ajoilta, joten käytänteiden päivittämiselle oli myös selkeää tarvetta. (Salminen & Ylä-Anttila, 2010, 9-11.)

Ammattikorkeakoululain (2014) mukaan ammattikorkeiden ydintehtävät ovat opetus, tutkimus- ja kehitystoiminta sekä tukea elinikäistä oppimista. Opetuksen osalta ammattikorkeiden tulee antaa työelämälähtöistä korkeakouluopetusta, jossa myös kannustetaan innovatiivisuuteen. Ammattikorkeilla on aina ollut suuri alueellinen merkitys (Salminen & Ylä-Anttila, 2010, 9) ja se näkyy myös lakiin kirjattuna tehtävänä ottaa koulutuksessa sekä tutkimus- ja kehitys toiminnassaan huomioon alueen elinkeinorakenne ja alueelliset kehittämismahdollisuudet.

Vaikka ammattikorkeakoulusektori on kasvanut yliopistosektorin kokoiseksi aloituspaikkojen ja suoritettujen tutkintojen mukaan, niin yleisesti ammattikorkeasektorin yksi suurimmista ongelmista on opintojen keskeyttäminen, mikä on yhä yleisempää. Suuria aloituspaikkamääriä on perusteltu lisääntyneillä työtehtävien osaamisvaatimuksilla. (Salminen & Ylä-Anttila, 2010, 14; 28.)

Vuoden 2010 selvitystyön mukaan ammattikorkeiden toimintaa tulisi yhtenäistää ja toimintamallien pitäisi tukea tehokasta ydintehtävien suorittamista. Esityksessä myös ehdotettiin, että ammattikorkeakoulut ottaisivat yleisesti

käyttöön osakeyhtiömuodon ja että rahoitus siirtyisi kokonaan valtiolle kuntien ja valtion osittaisrahoituksesta. Muutos mahdollistaa paremman tuloksellisuuden pohjautuvan rahoitusratkaisun ja samalla myös eri ammattikorkeakoulujen organisaatiomallit ja toimintatavat yhtenäistyvät. (Salminen & Ylä-Anttila, 2010, 40–41.)

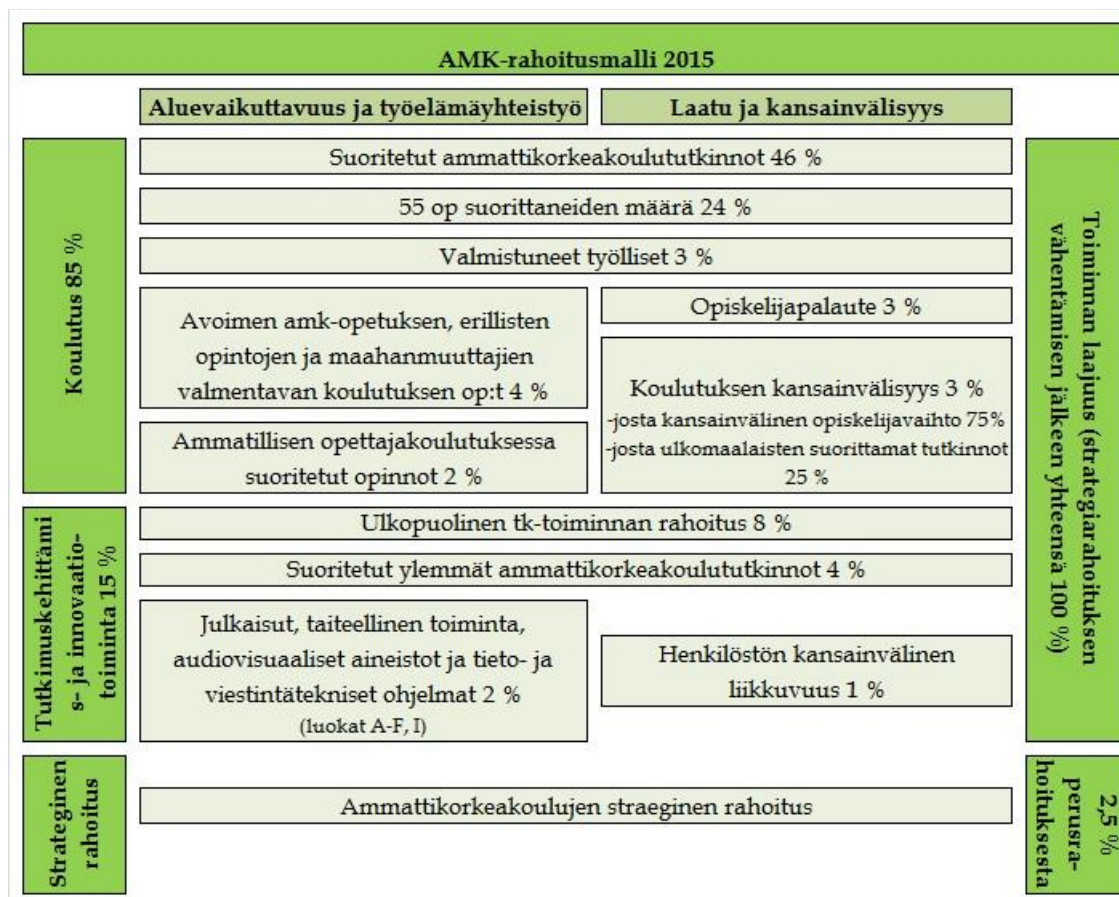
### 2.2.1 Ammattikorkeakoulujen rahoitus vuodesta 2014 lähtien

Ammattikorkeakoulujen rahoitusta uudistettiin vuonna 2014, mikä oli osa Kaitaisen hallitusohjelman mukaista korkeakoulujen rahoituksen uudistusta ja kehittämistä. Rahoitusuudistusten taustalla on ollut ajatus siitä, että niin ammattikorkeakoulujen kuin myös yliopistojen rahoitusperusteet ovat selkeät ja yhtenäiset. Etenkin ammattikorkeakoulu-uudistuksessa oli tarkoituksena parantaa ydintehtävien laatua ja tehokkuutta, sekä rakentaa rahoitusperusteet tätä tavoitetta tukeviksi. (OKM 2012, 4.)

Ennen vuoden 2014 uudistusta ammattikorkeakouluille maksettiin perusrahoitusta, mikä perustui opiskelijoiden lukumäärään sekä hanke- ja tuloksellisuusrahoitusta. Perusrahoituksen maksajia olivat valtio ja kunta. Vuoden 2014 rahoitusuudistuksen tavoitteena oli muun muassa selkeyttää perusrahoitusta ja siten se siirtyi täysin valtion alaiseksi samalla kun ammattikorkeakoulut yhtiöitettiin osakeyhtiöiksi. Koska ammattikorkeakouluilla on aina ollut vahva sidos alueen elinkeinoelämään ja opetuskin on hyvin työelämälähtöistä, on uudistuksilla pyritty tukemaan tätä suhdetta. Tukemalla ammattikorkeakoulujen kehittämistä edesautetaan positiivista kehittymistä niin yhteiskunnan kuin myös yksilöiden tasolla. On myös ollut selkeästi havaittavissa, että korkeakoulujen on erittäin tärkeä kehittää erikoistumista niille aloille, joilla opetus ja tutkimus- ja kehitystyö on kaikkein syvintä ja vahvinta, jotta ammattikorkeakoulut olisivat kansainvälisesti vaikuttavia. Kuitenkaan kehitys ei pitäisi tulla toisten yksiköiden kustannuksella, vaan ammattikorkeakoulujen pitää tarjota laadultaan yhdenmukaisia palveluja riippumatta yksiköstä. Pyrkimykset myös eri ammattikorkeakoulujen yhteistyön lisäämiseen edesauttavat korkeakoulujen vaikutuksen kasvua omalla maantieteellisellä alueellaan. (OKM 2012, 15; 18; 23–25.)

Tavoitteena vuodesta 2014 lähtien rahoitusmallissa on ollut ajatus siitä millaisia ammattikorkeakoulut ovat vuonna 2020 ja miten ajatusta toteutetaan ennen sitä. Tavoitteiksi asetettiin, että ammattikorkeakoulu on *”kansainvälisesti arvostettu, itsenäinen ja vastuullinen osaajien kouluttaja, alueellisen kilpailukyöyn rakentaja, työelämän uudistaja sekä innovaatioiden kehittäjä”* (OKM 2012, 27). Ammattikorkeakoulujen itsenäisyys toteutettiin yhtiöittämisellä ja loppujen tavoitteiden saavuttamista pyrittiin edesauttamaan vuoden 2014 rahoitusuudistuksella. Rahoitusuudistus otti mallia yliopistojen rahoitusmallista ja samaa ideaa noudattaen rahoituksen määrään vaikuttavat yksikköhintojen kautta esimerkiksi suoritettujen tutkintojen määrä. Opetusministeriö ei myöskään ammattikorkeakoulujen osalta puutu siihen, miten saatu budjettirahoitus korkeakoulun sisällä jaetaan eri toimintoihin, vaan se on organisaation itsensä päätettävissä oman toimintasuunnitelman mukaan. Alla on esitelty rahoitusuudistuksen pääpiirteet

käyttäen apuna vuodesta 2015 voimaan tulleita lukuja (kuvio 3), kaavio ei ole muuttunut rahoitusperusteiden osalta vuoden 2014 kaaviosta, mutta eri toimintojen prosenttimääriä on täsmennetty. (OKM 2012, 27-30.)



**KUVIO 3** Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli vuodesta 2015 alkaen (Muokattu OKM 2016.)

Vuodesta 2014 lähtien ammattikorkeakoulujen valtiolta saaman perusrahoituksen osuus on muodostunut koulutuksesta 85 % ja tutkimus- ja kehittämistoiminnasta 15 %, mitkä ovat myös ammattikorkeakoulujen ydintoimintoja. Samoin kuin yliopistojen kohdalla, ydintoiminnot jakautuvat yksittäisiin rahoitustekijöihin ja rahoituksen lopullinen suuruus määräytyy jokaisen tekijän yksikköhintojen perusteella. Jotta saadaan mahdollisimman tasainen kuva ammattikorkeakoulun rahoitustekijöiden suuruudesta, luvut lasketaan kolmen vuoden keskiarvojen perusteella. Ammattikorkeakouluissa strateginen rahoitus on lähinnä osa laadun parantamista, eikä sen perusteita kohdenneta tarkemmin. Vuoden 2015 rahoitusmallissa strategisen rahoituksen indikaattorin määrä (2,5 %) muodostuu perusrahoituksen määrästä. Ammattikorkeakoulujen keskeisiä tehtäviä on läheinen yhteistyö paikallisen elinkeinoelämän kanssa ja vaikuttaa alueellisesti, lisäksi korkeakoulujen tulisi olla laadukkaita ja kansainvälisiä. Nämä tavoitteet täyttyvät kuvio 3:ssa nähtävillä olevissa rahoitustekijöissä. (OKM 2012, 29-31.)

## **Koulutus**

Yliopistoihin verrattuna on hyvä huomata, että ammattikorkeakouluilla on paljon suurempi osuus koulutuksella rahoitusperusteissa. Tätä on perusteltu sillä, että ammattikorkeiden yksi tärkein tehtävä on tuottaa työelämään osaajia, joten valmistuvien opiskelijoiden määrä on siten organisaatioille erittäin merkittävä rahoitustekijä. Mallin pyrkimyksenä oli, että ammattikorkeakouluja motivoidaan sisäisesti luomaan käytäntöjä, mitkä tukevat opintojen edistymistä ja valmistumista. Suoritettujen ammattikorkeakoulututkintojen, 55 opintopistettä suorittaneiden ja valmistuneiden työllisten määrä on mallissa nähty ammattikorkeakoulujen tavoitteiden (alueellisuus, laatu ja kansainvälisyys) lähteeksi. Puolestaan avoimen ammattikorkeakoulun opintojen ja muiden ammattikorkeakoulun tarjoamien koulutuspalveluissa suoritettujen opintopisteiden, sekä ammatillisessa opettajakorkeassa käydyt opinnot ajavat alueellisuus tavoitetta. Laatuun on pyritty vaikuttavan opiskelijapalautteiden avulla ja kansainvälisyyteen ammattikorkeakoulujen vaihto-ohjelmilla ja ulkomaalaisilla tutkintoja suorittavilla opiskelijoilla. Mitä laadukkaampaan opetus on, sitä parempaa palautetta opiskelijat antavat ja siten se on myös suoraan sidoksissa 3 % osalta korkeakoulun saamaan budjettirahoitukseen. (OKM 2012, 29–32.)

## **Tutkimus- ja kehittämistoiminta**

Tutkimus- ja kehitystoiminnan rahoituksessa on pyritty, että toimivat tutkimuspuoli edistäisi ammattikorkeakoulujen erikoistumista niille osaamisaloille, jotka ovat niille vahvimpia, mikä samalla myös näkyisi koulutuksen laadun parantumisena ja tukisi täydentävän rahoituksen saamisen mahdollisuuksia. Erittäin alueellinen vaikuttavuus painaa tutkimus- ja kehityssektoria, sen rahoitusperusteissa. Mallissa ylemmät ammattikorkeatutkinnot on sijoitettu koulutussektorin sijaan tutkimus- ja kehittämistoimintaan, koska nämä koulutusohjelmat ovat hyvin paljon sidoksissa työelämään ja ne tarjoavat toimintavälineitä ja -tapoja uusille ideoille ja vahan kehittämiselle. (OKM 2012, 32- 33.)

## **Strategiarahoitus**

Ammattikorkeakouluissa strateginen rahoitus on lähinnä osa laadun parantamista, eikä sen perusteita kohdenneta tarkemmin. Vuoden 2015 rahoitusmallissa strategisen rahoituksen indikaattorin määrä (2,5 %) muodostuu perusrahoituksen määrästä. (OKM 2012, 29–31.)



## 2.3 New Public Management

Uusi julkisjohtamisen oppi eli New Public Management (NPM) on 1980-luvulta saakka vaikuttanut paljon julkisen sektorin johtajuuden kehittymisensä. Yksi oppiin keskeisimmin vaikuttanut tekijä oli 1980-luvulla Iso-Britannian hallitus ja pääministeri Margaret Thatcherin aikaansaamat muutokset julkisella sektorilla (Salminen, 2008, 77). Opin syntymiseen on vaikuttanut lähinnä neljä aatetta: 1) julkisen sektorin pienentäminen; 2) julkisten palveluiden yksityistäminen; 3) teknologian kehittyminen ja automaatio mahdollisuuksien kasvu ja 4) kansainvälinen vaikuttavuus. Monissa maissa julkisen sektorin yksi suurimmista ongelmista on sen koko, julkinen puoli on päässyt kasvamaan liian suureksi ja kulut samalla kannattamattomiksi. Yksi suuri apu tähän on ollut, toimintojen yksityistäminen ja teknologian kehittymisen myötä palveluiden ja erilaisten toimintojen automatisointi. Nykyaikana julkinen sektori ei ole vain maan ja kuntien oma asia, vaan organisoitumisessa pitää huomioida myös kansainvälinen aspekti. Esimerkiksi Euroopan Unionilla on vaikutusvaltaa julkiselle puolelle ja yhteistyö eri maiden kanssa vaikuttaa myös julkisen puolen kehittymiseen. (Hood, 1991, 3.)

Uuden julkisjohtamisen opin mukaan myös julkisella puolella pitää olla läpinäkyvää johtamista, koska johtamisen vastuut pitää näkyä myös käytännössä. Organisaatioilla pitää olla selkeät tavoitteet ja niiden saavuttamista mittaavat mittarit, koska vastuullinen toiminta vaatii tehokkuutta. Opille on myös keskeistä johdonmukainen suorituksen mittaus ja strategisesti kestävä johtaminen, jotta voidaan korostaa saatuja tuloksia. Yksiköiden selkiyttäminen ja ulkoistaminen puolestaan auttaa eri yksiköiden hallittavuutta. Julkisella sektorilla ylin päättävä elin on kaukana suorittavasta tasosta, esimerkiksi kunnallisvaltuusto ja eduskunta (Rantanen ym. 2007, 429). Uuden julkisjohtamisen opin mukaan on tärkeää, että kilpailua lisätään julkisella sektorilla, mikä edellyttää kilpailutuslainsäädännön ja ehtojen kehittämistä. Oppi uskoo, että kilpailutilanne edesauttaa kustannusten laskemista. Myös henkilöstöpolitiikassa pitäisi voida toimia joustavammin, koskien muun muassa rekrytointia, koska yksityisellä puolella henkilöstöpolitiikan joustavuus on todettu olevan toimiva keino tulosten parantamisessa. Julkiseen sektoriin kohdistuu myös valtavasti odotuksia, niin päättäjien kuin myös kuluttajien puolelta ja opin myötä pyritäänkin siihen, että pienemmillä resursseilla voitaisiin saada enemmän aikaan. (Hood, 1991, 4-5; Salminen, 2008, 76-77.)

Siinä missä yksityinen toimija pyrkii maksimoimaan voittoa, julkisella puolella pyritään tuottamaan lisäarvoa omistajille eli tavallisille veronmaksajille (Rantanen ym. 2007, 418). Vaikka sektorit toimivat eri motiiveilla, niin NPM:ssä yksi keskeinen ajatus on, ettei organisoitumisen ja johtamisen tarvitse olla erilaista. Toisin sanoen uusi julkisjohtaminen on pyrkinyt tuomaan yksityisen sektorin toimintatapoja julkiselle sektorille. Oppi on syntynyt myös julkisen sektorin tarpeesta tehokkuuden parantamiseen ja menojen pienentämiseen, mitkä ovat olleet merkittävimmät ajurit julkisen puolen organisaatio ja johtamismuu-

toksiin. Kun on pohdittu miten ja missä määrin yksityisen puolen toimintamalleja voidaan ja pystytään soveltamaan julkisella sektorilla, niin opin ajatusmaailmaan on vaikuttanut näennäismarkkinoiden ja Fredrick Taylorin liikkeenjohdon teorialat. (Dawson & Dargie, 1991, 460–461.)

### 2.3.1 Näennäismarkkinoiden teoria

Näennäismarkkinat tunnetaan myös nimellä kvasimarkkinat. Termillä tarkoitetaan että julkiselle sektorille pyritään luomaan normaalia talouden markkinatilannetta ja sen mukana myös kilpailua. Julkisella sektorilla tätä toteutetaan muun muassa ottamalla yksityiseltä sektorilta ajatuksia siitä miten päästään parhaimpiin tuloksiin mahdollisimman kustannustehokkaasti. Yksi olennainen keino toteuttaa näennäismarkkinoiden teoriaa on kilpailutus, jossa lain säätämässä puitteissa julkinen organisaatio pyrkii toteuttamaan jonkun palvelun tai urakan mahdollisimman hinta-laatusuhteeltaan parhain tavoin. Tarjouskilpailuun voi osallistua niin julkisten organisaatioiden omat yksiköt, yksityiset kuin myös yleishyödyllinen yhteisö. Kilpailua pyritään toteuttamaan erilaisten tekniikoiden avulla, mistä yksi esimerkki on palvelusetelit, jossa tuetaan kuluttajien vapautta valita palvelu julkisen sektorin sijaan yksityiseltä sektorilta (Salmi, 2008, 84; STM 2016). (Exworthy ym. 1999, 15–18.)

### 2.3.2 Tayloristinen liikkeenjohdon teoria

Fredrick Taylor kehitti 1914 teorian, jossa organisaation johtamista ja tuottavuutta pyrittiin kehittämään. Tayloristisen liikkeenjohdon teorian mukaan tehokkaan organisaation pitäisi jakaa työt osiin ja esimiesten tulisi pitää järjestystä yllä. Yksi olennainen osa teoriaa on erikoistuminen yhteen osa-alueeseen ja yksi tunnetuimmista erikoistumisen sovelluksista on liukuhihnatyöskentely, jossa työntekijä on erikoistunut tuotteen valmistuksessa vain yhteen osa-alueeseen. Opin yksi keskeinen tavoite on maksimoida tehokkuus ja tuottavuus. Taylorin oppi on suhteellisen tiukkalinjainen siitä, miten menestyvä organisaatio toimii ja johtaminen nähdäänkin enemmän asioiden johtamisena kuin ihmisten johtamisena. Esimiehet valvovat, että työt sujuvat ja että tavoitteissa pysytään, johtaminen on muutenkin hyvin analyyttislähtöinen. Työntekijöiden työtä ja töiden tuloksia pitää pystyä mittaamaan ja eri työvaiheiden kustannukset pitää voida olla laskettavissa. Teorian mukaan työntekijä motivoituu rahan tai muun materialistisen palkkion avulla. Taylor ajatteli, että jos työntekijä tietää, että tietyn tuloksen ylityttyä tiedossa on suurempi palkkio, niin työntekijä myös pyrkii tähän kaikilla voimavaroillaan. (Lämsä & Päivike, 2010, 23–25.)

Taylorin liikkeenjohdon teoriaa kohtaan on esitetty myös paljon kritiikkiä. Teoria näkee työntekijän vain pakollisena osana eikä niinkään voimavarana joka voi tuoda yritykselle lisäarvoa myös muuten kuin vain suppealla erikoitumisellaan. Motivaatiotekijänä nähdään palkka eikä mitkään muut tekijät, kuten esimerkiksi se, mitä henkistä arvoa työ voi tekijälleen antaa. Vaikka teoria on

vanha ja yrityskulttuuri on muuttunut hyvin paljon, niin silti tietyt piirteet siitä on yhä havaittavissa nykyorganisaatioissa. Tiukka kontrolli ei välttämättä esiinny enää esimiesten suunnalta, vaan työntekijät itse saattavat kontrolloida omaa toimintaansa. Vanha uskomus hierarkiasta ja korkeasta joustamattomuuden tasosta voivat pitää Taylorin oppia hengissä organisaation sisällä, huolimatta siitä, että organisaatiot olisivatkin pyrkineet avoimempaan ja joustavampaan malliin toiminnassaan. (Lämsä & Päivike, 2010, 23–25.)

Uudessa julkisjohtamisessa on liittymäpintoja Taylorin ajatusmalliin, sillä edelleen puhutaan työn tehokkuudesta ja kontrollista. Palveluita ulkoistamalla pyritään optimoimaan tehokkuutta, erilaisilla suoritusmittareilla ja palkitsemisjärjestelmillä pyritään tuottavuuden kasvuun. (Salminen, 2008, 76–79.)

### 2.3.3 Managerialismi

Uuden julkisjohtamisen oppi kulkee paljolti käsi kädessä managerialismin kanssa ja sillä tarkoitetaan esimerkillistä ja onnistunutta johtamistapaa. Kuten NPM, niin myös managerialismi hakee vaikutteita yksityiseltä sektorilta. Yksi tärkeä mittari on tuottavuus, lisäksi tärkeitä tekijöitä ovat organisaation joustavuus ja johtamisen laatu. Managerialismia on kutsuttu myös ammattimaiseksi johtajuudeksi ja julkisella sektorilla se on omaksuttu, koska julkisten organisaatioiden laatua ja tehokkuutta on haluttu parantaa ja johtamisella on nähty olevan tähän suuri vaikutus. (Salminen, 2008, 77.)

Kuten moni muukin oppi ja suuntaus, myös managerialismi on muuttunut ajansaatossa ja sen kehitykseen ovat vaikuttaneet erilaiset yhteiskunnalliset ilmiöt. Managerialismia on ollut ja sitä on toteutettu esimerkiksi julkisella sektorilla esiintyneillä kustannusten pienentämisillä, palveluiden kilpailutuksena ja ulkoistamisena, tuottavuuden kasvu samalla kun budjetteja on leikattu, sekä johtamisen laadun parantamisena ja keskittymisenä myös reformin aikaiseen johtamiseen. (Salminen, 2008, 77.)

Pollitt (1998) on tutkinut managerialismia kolmesta näkökulmasta: aatteenä, retoriikan työvälineenä sekä käytäntöinä arjessa. Pollittin mukaan asioiden johtaminen on managerialismissa oma toimintonsa ja itsenäinen julkisen sektorin toiminto. Euroopassa etenkin Saksassa ja Pohjoismaissa on koettu, että julkisen sektorin kehityksen pitäisi tapahtua sosiaalista pääomaa kunnioittaen ja johtaminen on koettu olevan keskeisessä osassa muutoksen onnistumisessa.

Aatteen näkökulma huomioi, että julkisen sektorin johtamisen ei pitäisi toimia liikaa tapoihin juurtuneina käytäntöinä ja sillä pitäisi olla selkeä ero poliittikkaan niin, että päätösten ja johtamisen pitäisi olla enenevässä määrin ilman poliittisia tarkoituksia. Julkisen sektorin johto toivoo, että managerialismi tuo hyödyllisiä ratkaisuja silloin, kun töistä pitää suoriutua pienemmillä resursseilla ja paremmilla tuloksilla. Aatteenä managerialismin hyväksyminen osaksi julkista sektoria on edellyttänyt eri maissa, että julkinen sektori pohtii organisaatiokulttuuriaan alkaen sen sisäisen byrokratian määrästä ja kuinka joustavasti yksiköiden ja erillisten organisaatioiden halutaan tulevaisuudessa toimivan. Siinä missä julkisen puolen johto on alkanut omaksua managerialismin ajatusta,

kokee keskijohto ja työntekijät sen etäiseksi. Tämä voi johtua myös siitä, että johto saa parempia palkkioita samalla kun palkollisten palkoista leikataan. (Pollitt, 1998, 46–47; 50.)

Managerialismi retoriikassa on tärkeä näkökulma, koska retoriikka vaikuttaa siihen, miten asioista puhutaan ja kirjoitetaan. Kaikki ne oletukset ja toimet, joilla julkisen sektorin työntekijöille ja tavallisille kuluttajille perustellaan tehdyt muutokset, ovat tärkeä osa managerialismia. On huomattu, että managerialistisessa retoriikassa esiintyy tiettyjä väitteitä ja oletuksia eikä niitä juurikaan ole kriittisesti pohdittu. Ensimmäinen oletus on, että julkinen sektori on välttämättömän muutoksen edessä, jotta voidaan vastata nykyajan vaatimukseen. Toinen oletus pitää sisällään, että tietyt johtamiskäytänteet toimivat paremmin kuin toiset ja siten niitä pitäisi hyödyntää paremmin. Kolmas keskeinen oletus on, että ihanneorganisaatiossa korostetaan joustavuutta ja tehokkuutta. Nämä oletukset esiintyvät niin kirjoitetuissa lähteissä, kuin puheissa. (Pollitt, 1998, 52; 56.)

Pollittin viimeinen näkökulma oli managerialismi toimintona, mikä ei ole aivan täysin itsestään selvä käsite. Managerialismia voi toteuttaa lukuisilla eri tavoilla ja kaikki tavat eivät välttämättä toimi jokaisessa organisaatiossa. Siinä missä organisaation luonne vaikuttaa toimivaan johtamistapaan, niin samalla myös kulttuuriset seikat vaikuttavat. Esimerkiksi terveydenhuollon organisaatiota johdetaan aivan eri tavalla kuin ministeriötä ja käytänteet syntyvät sitä kautta, mikä sopii organisaation perusluonteeseen ja toimintamalleihin. Vastaavasti toimintamallit, jotka toimivat keskitettyyn hallintoon ja vastakkainasetteluun tottuneessa Iso-Britanniassa, ei välttämättä toimi Pohjoismaissa, joiden järjestelmä korostaa hajautettua hallintoa ja yhteistyötä. Koska maiden toimintakulttuuri asioiden käsittelyssä on erilainen, pitää heillä olla omalle kulttuurilleen luonnollinen tapa toteuttaa managerialismia. Yksi tapa luoda joustavuutta julkiseen organisaatioon on toimintojen yhtiöittäminen, mikä tuo organisaatiolle mahdollisuuden laajempaan itsenäisyyteen päätöksen teossa (Salminen, 2008, 84), tätä on toteutettu esimerkiksi Suomessa korkeakouluissa (Salminen & Ylä-Anttila, 2010, 40–41). (Pollitt, 1998, 59–60.)

### 2.3.4 Kritiikki

Kuten kaikkia uusia suuntauksia, niin myös uutta julkisjohtamista on kritisoitu. Aatteesta on todettu, että siitä puhutaan paljon, mutta mitään konkreettista muutosta ei oikeasti tapahdu julkisenpuolen johtamisessa. Vaikka uuden julkisjohtamisen tavoite on ollut pienentää julkisen sektorin kokoa ja samalla saada sen kustannuksia kuriin, ei opin omaksuminen julkisella sektorilla ole aina ollut niin mustavalkoista. Kuluja ei ole aina onnistuttu leikkaamaan ja toisinaan kulut ovat jopa kasvaneet. Sama pätee myös byrokratian määrään, organisaatioiden muuttaminen avoimimmiksi ja toimenkuvien muuttaminen, sekä joustavuuden lisääminen ovat saaneet sivutuotteena aikaan uudet raportointimenetelmät, jotka koetaan hankaliksi ja aikaa vieviksi toiminnoiksi kaiken normaalin työn päällä. järjestelmien hankaluus ja sen tähden byrokratian määrän kasvun tunne voi työntekijöissä johtua myös siitä, ettei järjestelmiä ole kunnolla pilotoi-

tu ennen käyttöönottoa tai henkilökuntaa ei ole koulutettu tarpeeksi uusien järjestelmien käyttöön. Pahin tilanne on, että henkilökunta yrittää tehdä uusien raportointijärjestelmien mukaan, mutta kun osaaminen ei riitä, niin taannutaan ja tehdään työ käytännössä vanhoilla menetelmillä. (Hood, 1991, 8-10.)

On myös havaittu, ettei yhtä julkisjohtamisen opin tärkeimmistä tavoitteista tehokkaammin toimivasta julkisesta sektorista kaikkien kuluttajien tarpeisiin, saavuteta läheskään aina. Oppi onkin nähty käteväenä työkaluna julkisen puolen keskijohdolle ja heidän omille eduille, mutta ei julkisen puolen asiakkaille eli kansalaisille. Tutkimuksissa on lisäksi havaittu, että kun toimintojen pitäisi selkiytyä ja byrokratian vähentyä, niin julkisen puolen työntekijät ovat työllistetympiä uusien käytänteiden tähden. Tämä syö työntekijöiden resursseja laadukkaiden palveluiden tuottamiseen kuluttajille. (Hood, 1991, 8-10; Lapsley, 2009,17.)

Julkisen sektorin organisaatiot ovat hakeneet ulkopuolista konsultointiapua reformin toteutukseen uuden julkisjohtamisen opin suuntaan, jotta julkisen puolen organisaatio saisi selkeän suunnan muutokseen. Mutta konsulttien hyödyllisyys ja tehokkuus tähän tehtävään on kyseenalaistettu. Lisäksi on ollut tilanteita, joissa konsultteja on käytetty täydentämään henkilöstöleikkauksista aiheutunutta työvoimavajasta. (Lapsley, 2009, 17.)

Riskienhallinta on yksi ominaisuuksista, joka on omaksuttu yksityisen puolen toimintamalleista julkiselle sektorille. Julkisen sektorin pitää kuitenkin olla tämän toimintamallin suhteen tarkka, sillä riskienhallinnan epäonnistuessa voi seuraukset olla organisaatiolle kohtalokkaat yhtäläillä mitä ne ovat myös yksityisellä sektorilla. (Lapsley, 2009, 14).

### **2.3.5 Uuden julkisjohtamisen vaikutuksia**

Uuden julkisjohtamisen tutkimuksissa on keskitytty tutkimaan lähinnä, miten julkinen sektori on onnistunut omaksumaan NPM:n oppeja käytäntöihinsä. Kuitenkaan siitä, mitä hyötyjä uudistuksista on saavutettu, on tehty vähän. Ibsen ym. tutkivat muutoksen tuloksia Ruotsissa, Tanskassa ja Norjassa ja huomasi, että julkisella puolella on enenevässä määrin otettu käyttöön yksityisen sektorin toimintamalleja. Yksityinen ja julkinen puoli ovatkin lähentyneet toimintamalleissaan, vaikka niiden perimmäinen luonne ja tehtävä eroavat toisistaan huomattavasti. Selkeitä esimerkkejä yksityiseltä sektorilta omaksutuista toiminnoista ovat rakenteelliset muutokset, tavoitteellisuuden lisääntyminen ja sitä tukemaan rakennetut suorituskyvyn mittarit. Kulttuurisidonnaisuuden merkitystä ei pidä unohtaa uuden julkisjohtamisen opin muutoksen vaikutuksia pohdittaessa, sillä esimerkiksi Skandinaviassa on hyvin tyypillistä käydä perusteellisia yhteisöllisiä keskusteluja päätösten tueksi. Näitä keskusteluita käydään tyypillisesti työmarkkinajärjestöjen kanssa, joilla on Skandinavian maissa hyvin vahva asema. (Ibsen ym. 2011, 2295–2296; 2307–2308.)

## 2.4 Julkisen sektorin luonne

Julkinen sektori on luonteeltaan erilainen kuin yksityinen puoli. Yksityisellä sektorilla yritystoiminnan tarkoituksena on omistajien etujen ajaminen ja voiton tavoittelu. Julkisella puolella taas pyritään tuottamaan palveluita kuluttajille, yleisellä tasolla kansalaisille ja yksityiskohtaisemmin kunta- ja paikallistasolla. Julkisella puolella ei ole yhtä selkeää omistajaa, jolle vastata. Monesti hallinto on kaukana suorittavasta tasosta, eikä esimerkiksi kunnanvaltuusto välttämättä tiedä tai heillä ei ole resursseja selvittää, miten kunnan jonkun tietyn palvelun osa-alue toimii käytännössä. Uuden julkisjohtamisen oppi on korostanut tehokkuuden ja tuloksellisuuden lisäämistä julkisorganisaatioihin, minkä seuraamisessa organisaatioiden pitäisi hyödyntää suorituskyvyn mittausta. Julkisella sektorilla myös käytetään yleisimmin ei-taloudellisia mittareita toisin kuin yksityisellä puolella (Länsiluoto ym. 2013, 242). Juuri julkisen sektorin omalaatuinen luonne luo haasteita suorituksen mittaamiselle, koska julkisorganisaatioiden voi olla hankala määrittää ne tavoitteet ja mittarit, mitkä ajavat moninaisten sidosryhmien etuja. Esimerkiksi mitataanko asiakastyytyväisyyttä vai tehokkuutta. Kuluttajat voivat arvostaa palvelun laatua ja helppoa saatavuutta, kun taas poliitikot tehokkuutta ja kustannusten pienentymistä. Lisäksi palkitsemisjärjestelmillä ei ole kovin paljon liikkumavaraa hyvien suoritusten palkitsemisessa julkisella puolella (Kallio & Kallio, 2014, 576). (Rantanen, 2007, 418; 429.)

Julkinen sektori on myös alttiimpi poliittisille päätöksille ja jossakin määrin myös lainsäädäntö vaikuttaa julkisorganisaatioiden toimintavapauteen. Esimerkiksi kunnan ylin päättäväelin edustaa joitakin poliittisia näkemyksiä ja sen vuoksi myös tehdyissä päätöksissä voi olla poliittisia vivahteita. Toisaalta taas politiikassa joudutaan tekemään välillä suuriakin kompromisseja ja asetetut tavoitteet ovat monien kompromissien tulos. Tämä ei välttämättä aja oikeasti organisaatiota yrittämään parhaintaan. Julkinen sektori on alttiimpi säännöille ja lainvaikutuksille, esimerkiksi hankkeiden kilpailutusta säätelee kilpailulainsäädäntö. Julkinen organisaatio ei voi suoraan ostaa palvelua sieltä mistä haluaa, vaan organisaatio, joka on kilpailulainalainen hankintayksikkö, joutuu järjestämään tarjouskilpailun ja tarjouspyynnössä organisaation tulee määrittellä tarkasti hankkeen tavoitteet ja yksilöidä mitä tarjouksen pitää sisältää. Tämä voi osaltaan aiheuttaa sen, että halvin tarjoaja saa hankkeen, vaikka olisi tiedossa, että voittaja ei välttämättä yllä laadultaan muihin. (Rantanen, 2007, 417–418; Finlex 2007/348).

Johtamiskulttuuri julkisella sektorilla eroaa yksityisestä. Luonnollisesti johtamisessa voi näkyä poliittiset tavoitteet tai substanssiosaaminen. Joissakin julkisissa tehtävissä johtajan paikka saattaa päätyä tiettyä poliittista asiaa ajavan aatteen omaavalle henkilölle. Toisaalta taas terveydenhoidon alalla johtajan paikka voi mennä parhaimmalle asiantuntijalle, huolimatta siitä osaako valittu henkilö johtaa ihmisiä. Uuden julkisjohtamisen opin managerialismi on pyrkinyt muokkaamaan etenkin julkisen sektorin johtamiskulttuuria parempaan suuntaan. (Rantanen, 2007, 418–419; Salminen, 2008, 76–77.)

## 3 AINEISTO JA MENETELMÄ

### 3.1 Aineisto

Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen talousjohtajat, yliopistojen tiedekunnan taloudesta vastaava henkilö (pääasiassa hallintopäällikkö), sekä ammattikorkeiden koulutusalan johtaja. Kohderyhmien vallinnassa talousjohtajat olivat luonnollinen ja looginen valinta, koska he ovat päävastuussa korkeakoulunsa talouden suunnittelusta ja seuraamisesta. Tutkimus haluttiin myös toteuttaa tiedekunta- ja koulutusalatatasolla, koska tutkimus pyrki myös selvittämään miten organisaatioiden eri tasoilla ymmärretään ja toteutetaan laskentatoimeja. Yliopistojen tiedekuntien hallintopäälliköt tai muu tiedekunnan taloudesta vastaavat henkilöt valikoituivat sen mukaan miten eri yliopistoissa on tiedekunnan talousvastuut jaettu. Vastaajia valittaessa huomattiin, että suuremmissa tiedekunnissa hallintopäällikkö ei välttämättä hoitanut lainkaan tiedekunnan taloutta, vaan siihen tarkoitukseen tiedekunnassa oli oma controller tai vastaava henkilö. Ammattikorkeista selvisi osoitteistoa kasatessa, että koulutusalayksiköillä ei ole selkeää taloudesta vastaavaa henkilöä ja että taloudesta lopuksi vastaa yksikön johtaja, mikä toimi perusteena sille, että kysely lähetettiin yksiköiden johtajille.

Opetusministeriön työryhmä laati kyselylomakkeen syksyllä 2015 ja sitä muokattiin yliopistojen talousjohtajilta saatujen kommenttien perusteella. Ammattikorkeakoulujen lomakettakin muokattiin ammattikorkeakoulujen talousjohtajilta saatujen kommenttien perusteella ja muutokset koskivat lähinnä käsitteiden muotoilua.

Aineisto kerättiin Webropol-kyselyohjelmiston avulla kevään 2016 aikana. Internet-kyselyyn päädyttiin, koska sen koettiin olevan käytännöllinen tapa saavuttaa kaikki eri puolilla Suomea olevat kohdehenkilöt. Lisäksi sähköisen kyselyjärjestelmän käyttäminen vähentää virhemarginaalia vastausten kirjaamisessa, koska kyselyohjelmasta saadaan aineisto tuotua suoraan käsittelyohjelmistoon (Vehkalahti, 2008 48–50). Toisaalta sähköinen kysely on helppo ohittaa ja vastausprosentti voi sen takia jäädä matalaksi (Punch, 2003, 40–41). Tutkimus toteutettiin neljässä vaiheessa, ensin kysely lähetettiin yliopistojen talousjohtajille joulukuussa 2015. Toisessa vaiheessa huhtikuussa kysely lähetettiin yliopistojen hallintopäälliköille, ammattikorkeakoulujen talousjohtajille sekä yksiköiden johtajille. Jokaiselle ryhmälle lähetettiin kyselyn linkin yhteydessä lähetekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen olevan osa Opetusministeriön laajempaa tutkimushanketta ja tutkimuksen tuloksista informoidaan korkeakouluja myöhemmin. Kirjeessä kuvattiin myös kyselyn kohderyhmä ja aihealueet. Muistutusviestejä lähetettiin yliopistojen talousjohtajille yhteensä neljä, tosin

monet olivat jo vastanneet toisen muistutusviestin jälkeen. Opetusministeriön toimesta oltiin myös yhteydessä yliopistojen talousjohtajiin, jotta he vastaisivat kyselyyn. Yliopistojen tiedekuntien hallintopäälliköille, ammattikorkeakoulujen talousjohtajille ja yksiköiden johtajille muistutusviestejä lähetettiin kaiken kaikkiaan kolme kappaletta. Vastaajilta saadun palautteen jälkeen, ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen hallintopäälliköiden kyselyn ensimmäiseen muistutus sähköpostiin lisättiin liitteenä kyselyn esikatselumahdollisuus. Tämä siksi, että annettaisiin vastaajille mahdollisuus pohtia tutkimuksen kysymyksiä rauhassa etukäteen ja lisäksi myös vastausprosenttia. Kysely kattoi yksitoista teemaa ja kysymyksiä oli 81. Kyselyn pituus tiedostettiin ja vastaajille annettiin mahdollisuus tallentaa ja keskeyttää kyselyn teko jokaisen sivun jälkeen, jotta he voivat myöhemmin jatkaa vastaamista. Tämä kerrottiin myös saatekirjeessä, ettei kaikkiin tarvitse kerralla vastata. Vastauksia saatiin kaiken kaikkiaan 48 kappaletta, joista talousjohtajia oli 31 kappaletta. Tuloksia käsittelevässä kappaleessa neljä on esitelty tarkemmin vastaajarakennetta.

## 3.2 Menetelmä

Tutkimus on kvantitatiivinen kartoittava ja kuvaileva survey-tutkimus. Suomessa on 14 yliopistoa ja 24 ammattikorkeakoulua (OKM 2015). Kysely on kokonaisotanta ja se lähetettiin kaikille Suomen korkeakoulujen talousjohtajille, yliopistojen tiedekuntien hallintopäälliköille ja ammattikorkeakoulujen yksiköiden johtajille. Kokonaisotantaan päädyttiin, koska korkeakoulujen määrä Suomessa on suhteellisen pieni ja haluttiin kuitenkin mahdollisimman kattava ja luotettava aineisto. Määrälliset tutkimukset ovat usein kuvailevia empiirisiä tutkimuksia ja tärkein aineiston hankintamenetelmä on yleisesti ottaen kysely (Reinard, 2006, 6). Myös tämä tutkimus toteutettiin kyselylomakkeen avulla ja se lähetettiin Webropol-ohjelman kautta vastaajille. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Suomen korkeakoulujen laskentatoimen tilaa ja vertailla tuloksia ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen välillä. Survey-tutkimus pyrkii selvittämään kuinka laajasti jotkin ilmiöt tai tapahtumat esiintyvät. Tyypillinen survey-tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä on kyselylomake (Punch, 2003, 27). Kysely on survey-tutkimuksen yksi tunnetuimpia aineistonkeruumenetelmiä (Hirsjärvi ym, 2009, 193). Tutkimuksen pohjalla on toiminut vuonna 2005 Meklin & Kallion tekemä tutkimus, joka keskittyi vain yliopistoihin, joten yliopistojen osalta vertailu aikaisempaan tutkimukseen onnistuu ja etenkin kustannuslaskennan kehittymistä kymmenen vuoden aikana voidaan arvioida. Reinardin (2006, 6) mukaan kvantitatiivinen tutkimus on hyvä menetelmä, kun tutkimustilanne voidaan uusua.

Kvantitatiivinen tutkimus perustuu kattavaan aineistoon, jonka tilastollisella käsittelyllä toimii työkaluna päätöksenteossa ja tutkimusongelmien ratkaisemisessa. Monesti määrällinen tutkimus pyrkii tekemään yleistyksiä (Kananen,



2008, 13). Määrällinen tutkimus voi tuottaa kahdenlaisia vastauksia, kuvailevia tilastoja, jotka kertovat miten asiat ovat tai pääteltävissä olevia tilastoja, jotka edesauttavat johtopäätösten tekoa. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään tiukkoja faktoja sekä tekemään johtopäätelmiä. Näin hyödynnetään molemman kaltaisia menetelmiä. (Reinard, 2006, 5.)

Tutkimuksen kohdehenkilöiksi valikoituivat korkeakoulujen talousjohtajat, tiedekuntien hallintopäälliköt ja ammattikorkeakoulujen yksiköiden johtajat, koska halutaan nähdä miten laskentatoimeen liittyvät asiat hoidetaan organisaatioiden eri tasoilla. Tutkimuksen tavoite on kartoittaa korkeakoulujen laskentatoimen tilaa, ja talousjohtajilla pitäisi olla kokonaiskuva aiheesta, jotta saadaan oikeellista faktatietoa hallinnon tasolta, sekä lisäksi yksikkötasolta kuvaa, siitä miten laskentatoimeen liittyviä asioita ymmärretään hallinnon ulkopuolella. Jos kysely lähetettäisiin kaikille yliopistojen henkilöstölle, niin vaarana on, että fokus siirtyisi uskomuksiin ja kokemuksiin, eikä niinkään kustannuslaskennan tilan kartoittamiseen.

### 3.3 Aineiston käsittely

Tässä tutkimuksessa tutkitaan, missä tilassa Suomen korkeakoulujen laskentatoimen järjestelmät ovat. Koska yksi tavoite on vertailla käytäntöjä yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa, on tutkimus kuvaileva ja kartoittava. Koska vastaukset ovat moniulotteisia ja sen vuoksi välillä vaikea verbaalisesti selittää. Tämän takia erilaiset taulukot ja graafiset kuviot tukevat vastausten analysointia. (Nummenmaa ym. 2014, 37.)

Punchin (2003, 19–20; 64) mukaan muuttajat voidaan jakaa joko kategoriisiin tai jatkuvien muuttujien joukkoihin. Tässä tutkimuksessa AMK:n ja yliopistojen talousjohtajat ovat omia kategorioitaan, mutta vastaavasti puhuttaessa yleisesti korkeakoulujen talousjohtajista, ovat muuttajat yhteneväisiä. Kontingenssitaulukko on hyvä etenkin silloin kun analysoitavat muuttajat ovat kategorisia. Se millä asteikolla mitataan asioita kyselylomakkeessa, on merkityksellinen seikka valittaessa analysointimenetelmiä. Nämä asteikot jakautuvat Tähtisen ym. (2011, 25–28) mukaan kategorisiin muuttujiin ja numeerisiin muuttujiin. Kategoristen muuttujien ryhmään kuuluu muun muassa laatuero eli nominaaliasteikko, joka pyrkii selvittämään laadullisten muuttujien yhteyttä ryhmiin jaottelun avulla sekä hakee samankaltaisuuksia ja tiettyjen tunnuslukujen laskeminen on vaikeaa, esimerkiksi keskiarvon. Myös järjestysasteikko kuuluu kategoristen muuttujienryhmään ja sille on ominaista, kvalitatiivisten muuttujien suhteen huomioonlaskemisen lisäksi kuvata muuttujien yhtäläisyyksiä ja vastaavasti eroavaisuuksia. Laatuero- ja järjestysasteikon kysymyksiä kannattaa esittää ristintaulukoinnin ja moodin avulla, sopiva testi on  $\chi^2$ -riippuvuustesti. Kategorisille muuttujille on ominaista käyttää epäparametrisiä testejä, koska niiden populaatiojakauma ei noudata normaalijakaumaa. (Tähtinen, 2011, 25–29.)

Yliopistojen talousjohtajista 13 vastasi, mutta ammattikorkeakouluista vastasi vain 18 talousjohtajaa. Vastaavasti tiedekunnista vastauksia tuli kymmenen kappaletta ja yksikön johtajilta 8 kappaletta. Vastausten määrä on joukkojen kesken epätasapainossa. Tässä tutkimuksessa ei vastaajaryhmiä tasapainoteta tai painoteta eri tavalla, koska ei haluta tehdä Fowlerin (2009, 157) mainitsemaa oletusta siitä, että vastaamatta jättäneet olisivat vastanneet samoin kuin ne samassa vastaajaryhmässä olleet, jotka vastauksensa antoivat. Tuloksista saadussa johtopäätöksissä tulee ottaa huomioon, että yksikkö ja tiedekuntatasolla saatiin huomattavasti vähemmän vastauksia.

Tutkimus jakautuu yhteentoista osa-alueeseen: 1) johdon raportointi, 2) kustannuslaskenta, 3) taloushallinnon organisointi ja voimavarat, 4) ulkoisen rahoituksen projektien/hankkeiden taloushallinto, 5) työajanseuranta, 6) tilakustannusten laskenta, 7) budjetoitijärjestelmä, 8) investointisuunnittelu, 9) riskienhallinta, 10) aineettomat voimavarat ja 11) tulevaisuuden suunnitelmat. Tutkimus on laaja, kaikkiaan 81 kysymystä jotka ovat luonteeltaan hyvin erilaisia, mutta suurin osa pyrkii kartoittamaan ja selvittämään korkeakoulujen käytäntöjä kvalitatiivisten muuttujien avulla. Neljässä kartoittavassa kysymyksessä vastaajaa pyydetään vielä järjestämään vastaukset tärkeysjärjestykseen. Suoraa vastaajan mielipidettä hakevia kysymyksiä on kaksi ja vapaita kommentteja aihealueeseen liittyen voi antaa kahdessatoista kysymyksessä. Myös avoimia kysymyksiä, joissa vastaaja pystyi vapaasti vastaamaan kysymykseen tai kommentoimaan aihealuetta, on jonkun verran. Kyselylomakkeet ovat nähtävissä tutkimuksen liitteissä. Tilastolliset menetelmät täytyy siis valita kysymyksen tyyppin mukaan. Hyvin pitkälti kysymykset ovat kategorisia ja sen vuoksi niitä tarkastellaan ristiintaulukoinnin, moodin ja hajontalukujen avulla. Tilastollisena testinä käytetään  $X^2$ -riippumattomuustestiä viiden prosentin merkitsevyysasteikolla. Ristiintaulukoinnin avulla voidaan havainnollistaa onko joidenkin laskentatoimen käytänteiden välillä yhteyksiä. Tähän tarkoitukseen tutkimusaineistoa analysoidaan ristiintaulukoinnin avulla, jota kutsutaan myös ”kaksiulotteiseksi frekvenssijakaumaksi”. Ristiintaulukoinnista syntyy ”kontingenssitaulu”.  $X^2$ -riippumattomuustesti sopii kun käsitellään jakaumasta riippumaton aineistoa ja tutkitaan kategoristen muuttujien yhteyttä. (Nummenmaa ym. 2014, 43, 305-308.)

Tutkimusaineistoa kuvataan myös graafisesti ja sanallisesti. Vastausten perusteella muodostetaan erilaisia diagrammeja, jotka havainnollistavat vastausten jakaumia. Näissä korostuu frekvenssien eli mitattujen määrien suhteet toisiinsa ja voidaan vertailla yliopistoja ja ammattikorkeakouluja. (Nummenmaa ym. 2014, 43; 71.)

Aineiston analysointia varten käytetään SPSS 22 for Windows-ohjelmistoa. Ohjelma on erikoistunut etenkin ristiintaulukointiin ja yleisesti ottaen sillä on hyvin laajat tilastollisten menetelmien kokoelma, mikä on tehnyt siitä hyvin suosittua työvälineen. Ohjelman avulla on helppo analysoida isoakin aineistoa ja lisäksi webropolista on saatavissa raportti valmiiksi pisteytetyssä muodossa, mikä helpottaa aineiston viemistä ohjelmaan. Tämä osaltaan pienentää inhimillisen virheen riskiä. (Vehkalahti, 2008, 196.)

Avoimet kysymykset ovat laadullisia eikä niitä pystytä arvottamaan asteikoille. Näitä kysymyksiä ei voi analysoida samoin menetelmin kuin muita tutkimuksen määrällisiä kysymyksiä, siksi avointen kysymysten osalta hyödynnetään vastausten teemoittelua. Vastauksista poistetaan ne, jotka eivät suoraan vastaa kysymykseen. Tarvittaessa huomioidaan, että vastaus voi olla epäoleellinen kysytyyn kysymykseen, mutta voi antaa lisätietoa esimerkiksi edellä kysytyyn kysymykseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 224–225).

Aineiston vieminen SPSS:n onnistui helposti, koska Wepropolista oli suoraan tulostettavissa SPSS:ään sopiva Excel-raportti. Koska tuloksia haluttiin myös vertailla eri korkeakoulusektorien kannalta, yhdistettiin ennen SPSS:ään viemistä Excel-pohjaiset raportit yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen erillisistä kyselyistä. Yhdistäminen helpotti aineiston käsiteltävyyttä, koska samalla vastaukset pystyttiin jakamaan omien aihealueidensa alle ja SPSS käsittely tapahtui yksi aihealue kerralla.

SPSS:ssä muuttujien arvojen määrittelyn jälkeen oli helppo ristiintaulukoida ja analysoida saatuja tuloksia. Koska ohjelma laskee yleisimmät vastaukset, päästään ristiintaulukoinnissa saman tien vertailemaan yliopistojen ja korkeakoulujen käytäntöjä ja lisäksi nähdään eroavatko yksiköiden/tiedekuntien vastaukset talousjohtajien antamista.

### 3.4 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetilla tarkoitetaan sitä vastaako toteutettu tutkimus niitä tavoitteita mitä sille asetettiin ja reliabiliteetti puolestaan sitä kuinka yksityiskohtainen tutkimus on ollut. On tärkeää, että tutkimus on toteutettu tarkoituksen mukaisesti eli on pätevä. Mikäli tutkimus ei ole pätevä, menettää tutkimuksen tarkkuus eli reliabiliteetti merkityksensä. Reliabiliteetti on läheisessä yhteydessä tutkimuksen mittausvirheisiin. Yleisesti ottaen tutkimus, jossa mittausvirhe on minimoitu, on tarkempi kuin sellainen, jossa mittausvirheen mahdollisuus on suurempi. Pelkkä tutkimuksen sisältö ja mittaus tapa ei tee siitä luotettavaa, vaan olennaisista on myös aineistonkeruu menetelmä. (Vehkalahti, 2008, 40–41.)

#### 3.4.1 Validiteetti

Tutkimuksen validiteettia arvioitaessa pitää pohtia onko kyselyssä käytetyt mittarit ja tutkimusmenetelmät olleet onnistuneita tutkimuksen tarkoituksien eli tutkimuskysymysten kannalta. On myös tärkeä huomioida onko vastaajat ymmärtäneet kysymykset tutkijoiden tarkoittamalla tavalla. Tätä edes auttaa esimerkiksi avoimet kommentointimahdollisuudet. Jos huomataan, että kysymyksiin ei ole vastattu kysymyksen tarkoituksen mukaan, niin tutkijan pitää huomioida se, etteivät tulokset vääristy. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233).

Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus kartoittaa Suomen korkeakoulujen laskentatoimen tilaa ja vertailla eri käytäntöjä korkeakoulusektorien välillä. Kyselylomake oli pitkä, kaiken kaikkiaan 81 kysymystä, jotka ovat paikoin hyvin yksityiskohtaisia. Tältä kannalta tutkimus on validi, koska saatujen tulosten perusteella on saatu kattava kuva korkeakoulujen laskentatoimenkäytännöistä.

Yliopistojen talousjohtajilta saatiin varsin hyvin vastauksia. Vaikka ammattikorkeakoulun talousjohtajien puolelta saatiin vastauksia vähemmän, voidaan saatuja tuloksia pitää hyvänä ja luotettavana aineistona, sillä ammattikorkeakoulujenkin puolelta saadut vastaukset kattavat 78 % kaikista ammattikorkeakoulujen talousjohtajista.

Yliopistojen tiedekunnista ja ammattikorkeakoulujen yksiköistä vastauksia saatiin vähän ja eikä tuloksia voida pitää täysin luotettavina. Vastaukset antaa suuntaa sille miten yksikkö/tiedekuntatasolla työskennellään laskentatoimen parissa. Lisäksi tutkimuksen aikana nousi esille, että osa yksikötason vastaajista koki kyselyn hankalana ja liian pitkänä ja saattoi käsitellä yksiköiden kannalta epäolennaisia tietoja. Nämä seikat ovat voineet vaikuttaa vastausmääriin ja myös siihen ettei kysymyksiä välttämättä ole ymmärretty kaikissa kohdissa niin kuin on ollut tarkoitus. Tämä seikka huomioitiin tuloksia analysoitaessa.

### 3.4.2 Reliabiliteetti

Hirsjärven ym. (2009, 231) mukaan tutkimus on reliabiliteetti, jos tutkimus voidaan toistaa ja tulokseksi saadaan samoja tuloksia tai vaihtoehtoisesti eri tutkijat päätyvät samoissa olosuhteissa samaan loppu tulemaan. Vehkalahti (2008, 41) on keskittynyt termin määrittelyssä tutkimuksen laadun arviointiin niin mittauksen kuin myös aineiston keruussa käytettyjen menetelmien näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa käytettiin hyvin yksityiskohtaista ja kattavaa kyselylomaketta. Kyselyn mittausasteet olivat tarkkoja ja monissa kysymyksissä oli myös vapaan kommentoinnin kohta, johon pystyi lisäämään omassa korkeakoulussa käytetyn menetelmän. Lisäksi jokaisen aihealueen lopussa vastaajilla oli mahdollisuus kommentoida vapaasti käsiteltäviä aihealuetta. Nämä seikat vähensivät mahdollisia ”ei ole sopivaa vaihtoehtoa, vastaan tämän” - ajattelua ja mittausvirheiden syntymistä. Lisäksi vastaajilla oli mahdollista vastata, ettei tiedä kysymykseen vastausta.

Aineiston keruussa käytettiin internet-kyselylomaketta ja jokaiselle vastaajalle yksilöityä linkkiä, jotta pystyttiin seuraamaan kuka on vastannut ja kuka ei. Se oli myös hyvä keino lähettää kysely juuri sille vastaajalle, jolta vastaus haluttiin. Se ei kuitenkaan estänyt vastaajia itseään lähettämästä omaa henkilökohtaista linkkiään eteenpäin. Internet-kysely on hyvä menetelmä, koska vastaukset tallentuvat ohjelmaan ja sieltä tulokset saadaan vietyä suoraan ohjelmaan, jossa niitä käsitellään. Näin myös niin kutsutun inhimillisen virheen riski pienenee, kun tuloksia ei manuaalisesti siirretä ohjelmasta toiseen tai paperilta koneelle.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Yleistä

Kysely lähetettiin joulukuussa 2015 yliopistojen talousjohtajille. Ammattikorkeakouluihin osoitettu lomake muodostettiin yliopistojen lomakkeen pohjalta ja lomakkeen laatimisessa tutkijaryhmä hyödynsi lisäksi ammattikorkeakoulujen talousjohdolta saatuja kommentteja. Ammattikorkeakouluihin kysely lähetettiin huhtikuussa 2016 ja samalla kysely laajennettiin koskemaan myös yliopistojen tiedekuntien hallintopäälliköitä ja ammattikorkeakoulujen yksiköiden johtajia. Yhteensä kyselyjä lähetettiin 83 yliopistoihin ja 114 ammattikorkeakouluihin. Vastauksia tuli yhteensä yliopistoista 23 kappaletta ja ammattikorkeakouluista 26 kappaletta. Taulukossa 1 alla on esitelty tarkemmin vastaajien jakautuminen ja vastausprosentit.

TAULUKKO 1 Vastaajat ja vastausprosentit

Vastaajat ja vastausprosentit			
	Lähetetyt kyselyt	Vastanneet	Vastausprosentti
<b>Yliopistot</b>	<b>84</b>	<b>23</b>	<b>27 %</b>
Talousjohtajat	14	13	93 %
Hallintopäälliköt	70	10	14 %
<b>Ammattikorkeakoulut</b>	<b>114</b>	<b>26</b>	<b>23 %</b>
Talousjohtajat	23	18	78 %
Yksikön johtajat	90	8	9 %
<b>Yhteensä</b>	<b>198</b>	<b>48</b>	<b>24 %</b>

Kysely otettiin hyvin vastaan korkeakoulujen talousjohtajien osalta. Yliopistoista saatiinkin lähes kokonaisuutena ja ammattikorkeakouluista yli puolesta saatiin vastaukset. Kymenlaakson ja Mikkelin ammattikorkeakouluissa on yhteinen talousjohtaja, lähetettiin ammattikorkeakoulujen osalta kysely vain 23 talousjohtajalle.

Yliopistojen hallintopäälliköiden ja ammattikorkeakoulujen yksikön johtajien osalta vastaajamäärät jäivät pieniksi. Kysely koettiin hankalaksi ja pitkäksi. Monet lähettivät palauteviestinä, että ovat ohjanneet kyselyn organisaationsa taloushallintoon, vaikka saatekirjeessä erikseen mainittiin kyselyn lähetetyn jo talousjohtajille. Koska vastaajat saivat henkilökohtaisen linkin, Webropol kertoi, kuka oli vastannut. Koska henkilökohtaisia linkkejä välitettiin eteenpäin, saattoi

siis syntyä aluksi käsitys siitä, että hallintopäällikkö/yksikön johtaja olisi vastannut, vaikka todellisuudessa vastauksen antoi joku hallintoon kuuluva henkilö. Tämä seikka kuitenkin huomioitiin tulosten käsittelyvaiheessa ja kaikki, jotka olivat ilmoittaneet toimenkuvansa kuuluvan taloushallintoon, käsiteltiin samassa ryhmässä talousjohtajien kanssa. Näitä oli kaiken kaikkiaan kolme tapausta ja kaikki ammattikorkeakouluissa.

Lisäksi osa vastaajista ilmoitti, sopineensa talousjohtajan kanssa, että vain talousjohtaja osallistuu tutkimukseen. Syiksi mainittiin muun muassa organisaation pieni koko tai ettei nähty tarpeellisena kyselyn käymistä yksikö/tiedekuntatasolla läpi. Vastausten tiivistelmät ovat nähtävillä liitteessä 2 korkeakouluittain jaoteltuna.

## 4.2 Johdon raportointi

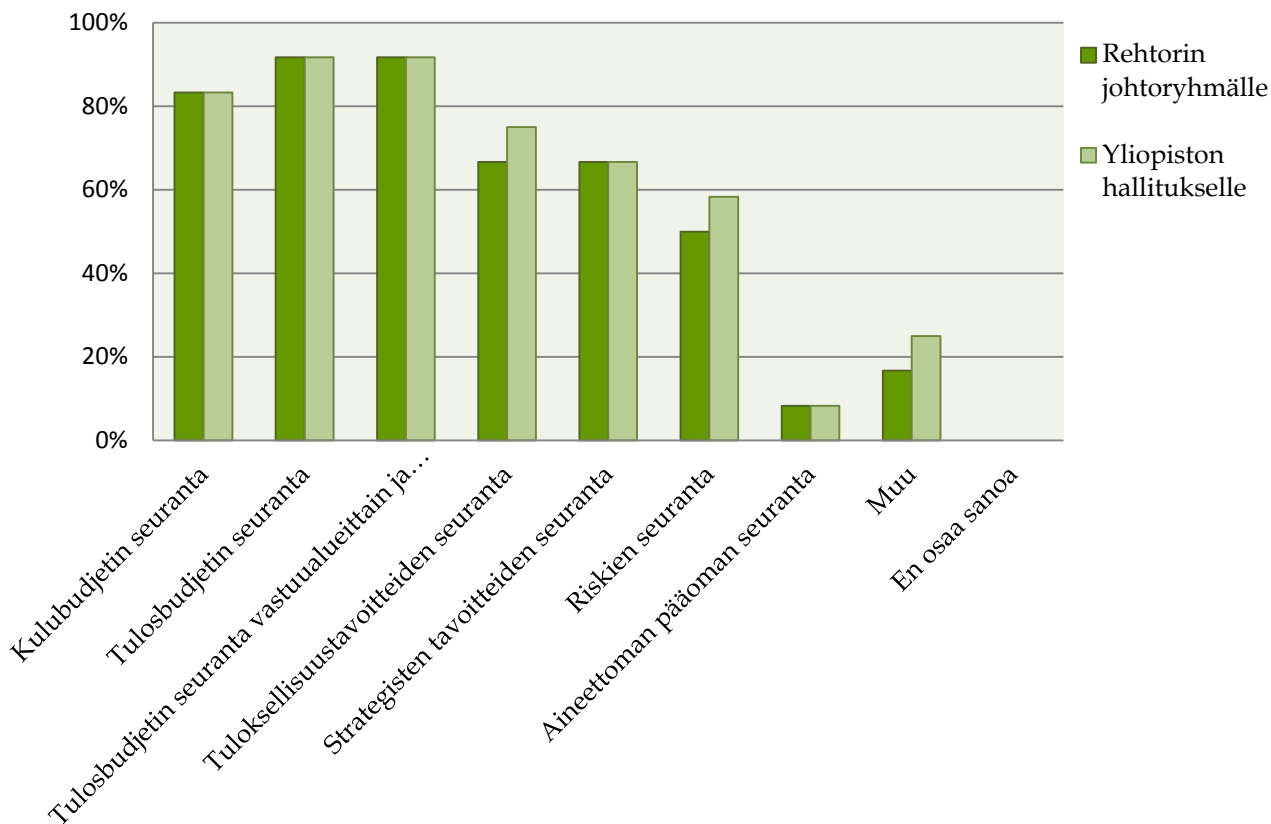
Johdon raportointi hyödyntää useita laskentatoimen järjestelmiä ja tyypillisesti yhdistelee niistä saatuja tietoja toisiinsa. Organisaatiot ovat pyrkineet integroimaan tietojärjestelmiään mahdollisuuksien mukaan ja samalla luomaan niistä käyttäjäystävällisempiä vastaamaan johdon muuttuviin informaatio-tarpeisiin. Raportoinnin toimivuus on tärkeää, jotta raportointi tukee organisaation strategisia suuntaviivoja ja tuo esiin ne strategiset tekijät, joilla on merkitystä päätöksiin. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2001, 237–242.)

### 4.2.1 Yliopistoissa

Yliopiston johdolle raportoidaan vaihtelevasti riippuen organisaatiosta. Rehtorin johtoryhmälle ja hallitukselle raportoidaan useimmin yliopiston tulosbudjetin toteutumisesta sekä yleisellä tasolla että vastuualueittain ja rahoituslähteittäin. Myös kulubudjetin toteutumisesta raportoidaan, kuten kuviosta 4 selviää. Raportointikäytänteissä on paljon yhdenmukaisuutta, vaikka toisissa yliopistoissa raportointi on kokonaisvaltaisempaa kuin toisissa. Esimerkiksi vain yksi talousjohtaja kertoi johdon raportointiin liittyvän myös aineettoman pääoman seuranta.

Hieman yli puolet kertoi raportoinnin kattavan strategiset ja tuloksellisuus tavoitteiden seurannan. Hallintopäälliköiden antamat vastaukset olivat samassa linjassa talousjohtajien kanssa. Tiedekuntien johdolle puolestaan raportoidaan lähinnä budjetin toteutumisesta ja lisäksi tuloksellisuustavoitteiden toteutumisesta. Muita tahoja, joille yliopiston toiminnasta raportoidaan, ovat lähinnä opetus- ja kulttuuriministeriö ja tilastokeskus. Lisäksi muutama talousjohtaja mainitsi yt-neuvottelukunnan, täydentävän rahoituksen antajat ja että jokaisessa tiedekunnassa on oma johtoryhmä, jolle tiedekunnan controllerit raportoivat.

## Säännöllinen raportointi



**KUVIO 4** Säännöllinen raportointi yliopistoissa

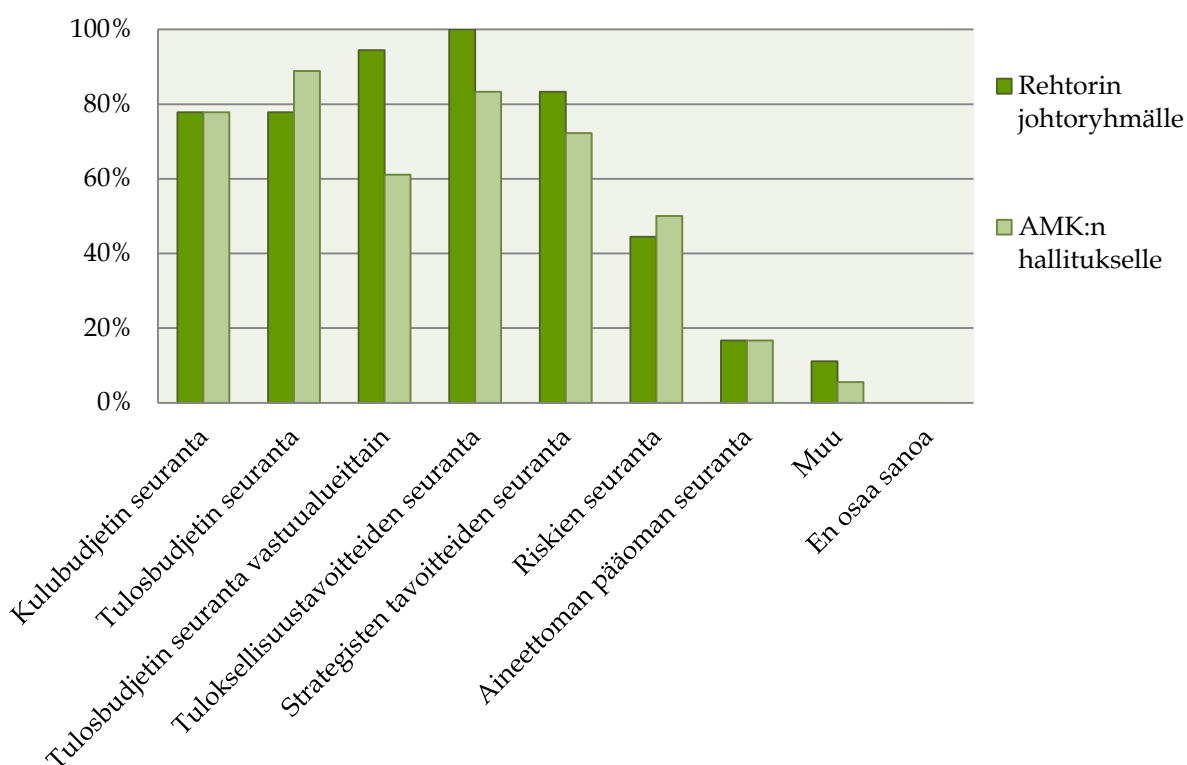
Avoimissa kommentteissa kerrottiin, että johdon raportointia on kehitetty voimakkaasti viime vuosien aikana. Monessa korkeakoulussa yliopiston johdolla on mahdollisuus saada ajantasaista tietoa taloudesta. Ajantasainen raportointi tuo tukea tehtäville päätöksille ja raporttien helppo saatavuus järjestelmistä koetaan auttavan tulevaisuuden suunnitelmien hyväksymistä. Kaiken kaikkiaan yhtenäistä käytäntöä kaikkien yliopistojen välillä ei ole. Yksi hallintopäällikkö mainitsikin, että raportointikäytänteiden yhtenäistämiseksi olisi myös tarvetta yliopiston sisäisesti, vaikka erilaistamista perustelisikin erot tiedekuntien toiminnan painotuksissa ja täydentävän rahoituksen merkityksessä. Raportointijärjestelmien tietotekninen kehitys luo paljon mahdollisuuksia raportoinnin lisäämiseen ja kehittämiseen. Raportoinnin laajuus voi riippua lisäksi yliopiston koosta ja siitä mistä asioista johto kokee raportoinnin tarpeelliseksi.

### 4.2.2 Ammattikorkeakouluissa

Ammattikorkeakouluissa rehtorin johtoryhmälle raportoidaan ensisijaisesti OKM:n rahoitusmallin mukaisten tuloksellisuustavoitteiden toteutumisesta, tulobudjetin toteutumisesta vastualueittain eriteltynä sekä strategisten tavoit-

teiden toteutumisen seurannasta. Ammattikorkeakoulun hallitukselle raportointi puolestaan eroaa tästä hieman. Useimmin hallituksille raportoidaan tulosbudjetin toteutumisesta, tuloksellisuustavoitteiden sekä kulubudjetin toteutumisesta. Raportoinnin kattavuus on esitelty tarkemmin kuviossa 5, josta selviää, että pienistä eroavaisuuksista huolimatta rehtorin johtoryhmälle ja ammattikorkeakoulun hallitukselle raportoidaan hyvin samankaltaisista asioista. Puolestaan yksiköiden johdolle raportoidaan lähinnä budjetin toteutumisen seurannasta ja tuloksellisuustavoitteiden toteutumisen seurannasta.

## Säännöllinen raportointi



**KUVIO 5** Säännöllinen raportointi ammattikorkeakouluissa

Ammattikorkeakoulujen toiminnasta raportoidaan lisäksi myös omistajatahoille, joista yksi suurimpia on monessa tapauksessa kaupunki. Ammattikorkeakoulu kuuluu siis kaupunkikonserniin. Luonnollisesti tärkeimmille sidosryhmille kuten OKM, tilastokeskus sekä täydentävän rahoituksen rahoittajat raportoidaan erikseen. Muutaman talousjohtajan mukaan raportoinnissa pyritään mahdollisimman hyvään ajantasaisuuteen. Siksi raporttien seuranta jopa päivittäin on johdolle mahdollista ainakin yhdessä ammattikorkeakoulussa. Osa oli sitä mieltä, että vaikka raportointikäytänteitä on kehitetty paljon viime vuosina, se vaatii edelleen kehitystä etenkin ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliin sisältyvien indikaattorien tilastoinnin nopeuden ja läpinäkyvyyden osalta.



### 4.2.3 Vertailu

Yliopistot ja ammattikorkeakoulut raportoivat hyvin laajasti niin rehtorin johtoryhmälle kuin myös organisaationsa hallitukselle. Siinä missä yliopistojen hallitukselle ja rehtorin johtoryhmälle raportoidaan useimmin tulosbudjetin toteutumisesta, ammattikorkeakouluissa raportoidaan useimmin OKM:n rahoitusmallin mukaisista tuloksellisuustavoitteiden toteutumisesta. Yliopistoissa rehtorin johtoryhmälle ja yliopiston hallitukselle raportoidaan hyvin samoista alueista. Aineettomista pääomista raportoidaan kummallakin sektorilla hyvin hyvin.

Yliopistoissa tiedekunnan ja ammattikorkeakouluissa yksikön johdolle raportoidaan hallintopäälliköiden ja yksikön johtajien mukaan laajemmin kuin mitä talousjohtajien mielestä. Tämä voi johtua siitä, että yksikkö ja tiedekuntasalla ollaan paremmin selvillä siitä mistä asioista raportoidaan niin sanotusti ”omalle lähijohdolle”. Vastaava seikka voi olla näkyvässä myös hallintopäälliköiden ja yksikön johtajien näkemyksissä siitä, mistä asioista raportoidaan korkeakoulun johdolle.

Niin yliopisto- kuin ammattikorkeakoulusektorilla koettiin, että johdon raportointia tulisi kehittää ja organisaation sisäisiä käytänteitä yksinkertaistaa. Kommentteista voidaan havaita, että käytännöt eri korkeakouluissa ovat vaihtelevia. Etenkin ammattikorkeakoulusektorilla raportointikäytännöt ovat voimakkaassa kehityksessä johtuen organisaatioiden yhtiömuodon muuttamisesta osakeyhtiömuotoon, eikä kaikilla korkeakouluilla ole siksi vielä ehtinyt muodostua vakiintuneista raportointi käytänteitä.

## 4.3 Kustannuslaskenta

### 4.3.1 Yliopistoissa

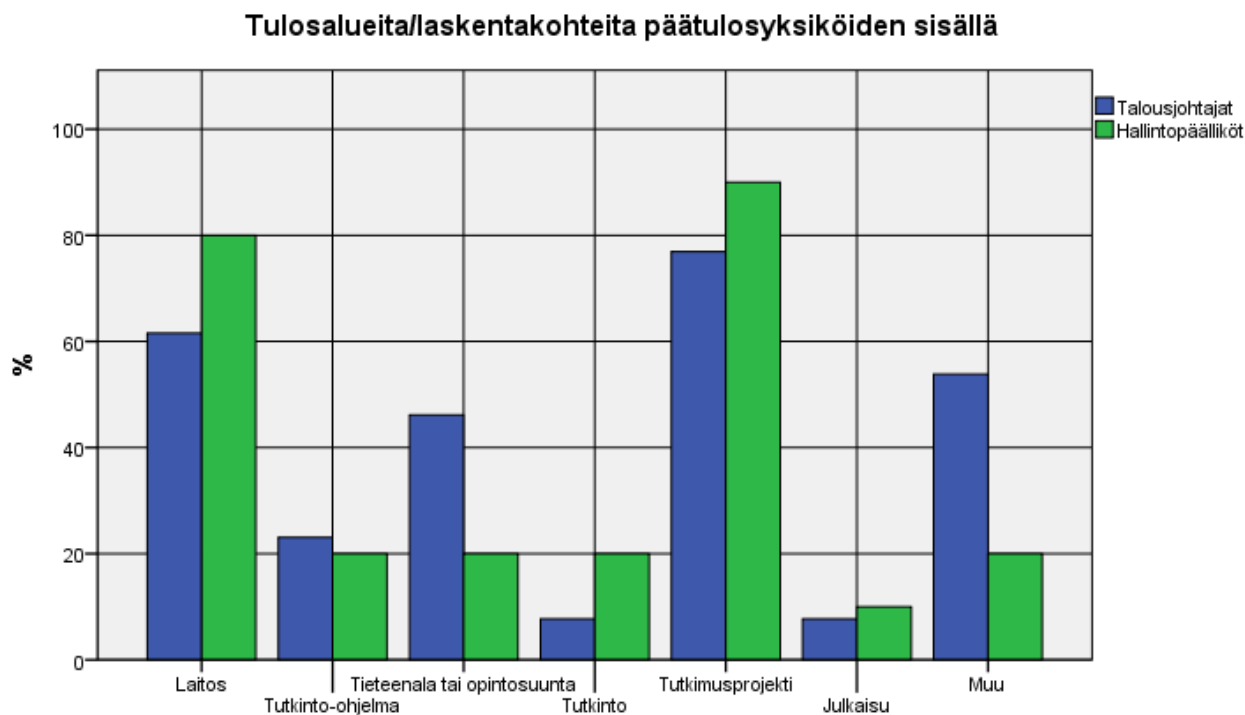
Tutkimuksessa selvitettiin mihin tarkoituksiin kustannuslaskentaa ensisijaisesti käytetään. Vaihtoehtojen asettaminen arvoasteikkoon aiheutti hajaannusta vastauksissa, mutta selkeästi esiin nousi viisi käyttötarkoitusta. Talousjohtajista puolet nimesi ulkoisen rahoituksen projektien laskutuksen tärkeimmäksi syyksi miksi kustannuslaskentaa käytetään, kolme oli asettanut yliopistojen toimintojen, koulutus- ja tutkimusalojen arvioinnin tärkeimmäksi syyksi. Toiseksi tärkeimmäksi syyksi asetettiin tehokkuuden arviointi ja palautteen antaminen tulosityksikön johdolle suoriutumisesta sekä koulutuspalveluiden hinnoittelu ja palautteen antaminen tulosityksiköiden johdon suoriutumisesta.

Tutkimuksessa vastaajia pyydettiin erittelemään ne päätulosityksikkötasot, joilla kustannuslaskentaa toteutetaan. Talousjohtajat ja hallintopäälliköt olivat hyvin samoilla linjoilla siitä, että kustannuspaikkalaskentaa toteutetaan lähinnä

tiedekunta- ja laitostasoilla. Sen sijaan vain 8,3 % talousjohtajista kertoi kustannuspaikkalaskentaa toteutettavan myös tutkinto-ohjelmatasolla.

Kaikkein eniten tukipalveluyksiköiden kustannuksia kohdennetaan päätulosyksiköille vyöryttämällä, yhdeksän talousjohtajan ja seitsemän hallintopäällikön mukaan. Sisäisen veloituksen kautta kustannuksia kohdentaa kuusi yliopistoa talousjohtajien ja neljä hallintopäälliköiden mukaan. Vyörytysperusteet vaihtelevat paljon yliopistojen mukaan, mutta tärkeimmät perusteet ovat käytetyt neliöt, suoritettut opintopisteet ja käytettyjä henkilötyövuosia ja muita henkilöstökustannuksia. Kustannuslaskentaa toteutetaan puolessa yliopistoista kuukausitasolla, yhdessä vuosikvartaaleittain ja viidessä kerran vuoteen.

Päätulosyksiköiden sisällä olevia tulosalueita/laskentakohteita ovat pääasiassa tutkimusprojektit, laitokset sekä opintosuunnat. Yksi yliopiston talousjohtaja piti tutkintojen määrää yhtenä tulosalueena, toisesta yliopistosta taas yksi talousjohtaja piti tulosalueena puolestaan julkaisujen määrää. Kuten kuvioista 6 nähdään, hallintopäälliköt kuitenkin mielsivät tätä useammin tutkimusprojektit ja laitokset päätulosyksiköiden sisällä oleviksi tulosalueiksi. Tästä huolimatta, talousjohtajat ja hallintopäälliköt ovat hyvin samoilla linjoilla mitä tulosalueita kuuluu päätulosyksiköiden sisällä.



**KUVIO 6** Tulosalueita/laskentakohteita päätulosyksiköiden sisällä

Opetus- ja tutkimushenkilöstön palkkakustannukset kohdistetaan näille tulosalueille yleensä kuukausittain toteutuneen työajanperusteella. Vain kahden talousjohtajan mukaan palkkakustannukset kohdennetaan pelkästään ajantasaisten työaikasuunnitelmien mukaan. Neljän talousjohtajan ja hallintopäällikön mukaan kohdennuksessa käytetään molempia menetelmiä.

Puolestaan 70 % yliopistoista kohdistaa hallinnon ja tukipalveluiden kustannukset päätulosyksikön sisällä oleville laskentakohteille osana yleiskustannuslisää vyöryttämällä. Vyörytysperusteet ovat melko samat kuin tukipalveluiden vyörytysperusteet päätulosyksiköille. Useimmin mainittiin henkilötyövuosi ja yleiskustannuskerroin.

Suoritteiden taloudellista kannattavuutta seurataan harvoin yliopistotasolla. Noin 30 % talousjohtajista kertoi, ettei opintojaksojen, maisteri- tai tohtoritutkinnon taloudellista kannattavuutta seurata. Vain kolmen talousjohtajan mukaan maisteri- ja tohtoritutkinnon kannattavuutta seurataan ja ainoastaan yhden mukaan taloudellista kannattavuutta seurataan opintojaksotasolla. Tiedekuntien hallintopäälliköistä suurin osa ilmaisi maisteri- ja tohtoritutkinnon kannattavuutta seurattavan. Lisäksi eräs hallintopäällikkö totesi suoritekohtaisen kannattavuuslaskennan vaativan paljon kehittämistä.

Lähes kaikkien talousjohtajien mielestä yliopiston kustannuslaskennassa on kehitettävää ja samoilla linjoilla olivat myös hallintopäälliköt. Seuraavaan taulukkoon 2 on koottu talousjohtajien tärkeimmiksi kokemat syyt kehittämistarpeisiin. Mielenkiintoinen seikka oli, että sama vastausvaihtoehto oli yleisimmin valittu joko tärkeimmäksi, toiseksi tai kolmanneksi tärkeimmäksi syyksi kehittämistarpeille. Talousjohtajien mukaan yliopiston taloudellisen tilanteen muuttuminen on luonut tarpeita säästöjen kohdentamiseen tuloksellisuutta vaarantamatta. Selkeästi talouden tilanne näkyy nykyään myös siinä, että korkeakouluilta edellytetään entistä nopeampaa kykyä kehittää toimintamallejaan ilman että toiminta kärsii. Vastausvaihtoehtojen laittaminen arvojärjestykseen aiheutti enemmän hajaannusta muiden vastausten osalta. Kustannuslaskennan kehittäminen nähdään kuitenkin tärkeänä ja yliopistoilla on monia syitä, joiden takia olisi erittäin tärkeää kehittää kustannuslaskentaa.  $X^2$ -riippumattomuustestillä testattiin, onko kustannuslaskennan toteuttamistiheydellä merkitystä kustannuslaskennan kehittämistarpeisiin. Testin mukaan  $P$ -arvo (Asymp. Sig=0,002) on pienempi kuin 0,05, eli sillä kuinka usein kustannuslaskentaa tehdään, näyttäisi olevan riippuvuussuhde kustannuslaskennan kehittämistarpeisiin. Ainoa talousjohtaja, joka ei kokenut kustannuslaskennassa olevan kehitettävää, toimii yliopistossa, jossa kustannuslaskentaa toteutetaan neljännesvuosittain.

**TAULUKKO 2** Kustannuslaskennan kehittämistarpeet johtuvat lähinnä seuraavista tekijöistä yliopistoissa

Arvojärjestys	Eniten samaa mieltä	Toiseksi eniten samaa mieltä
Tärkein	9	7, 10
2. tärkein	9	5, 8, 10
3. tärkein	9	1, 6

1=Kustannuslaskennan automaation ja tietojärjestelmien uusimisen tarpeet

2=Ulkopuolisten rahoittajien vaatimuksesta

3=Tilintarkastajien vaatimuksesta

4=Valtiontalouden tarkastusviraston (VTV) vaatimuksista

5=Yliopiston hallituksen vaatimuksista

6=Yliopiston akateemisen johdon vaatimuksista

7=Yliopiston taloushallinnon asiantuntijoiden arvio johtamistilanteen uusista vaatimuksista

8=Kustannuslaskennan hyödyntäminen johdon raportoinnissa

9=Yliopiston taloudellisen tilanteen muuttuminen on luonut tarpeita säästöjen kohdentamiseen tuloksellisuutta vaarantamatta

10=Yliopiston strategisten painopisteiden määrittely on luonut tarpeita voimavarojen uudelleenkohdistamiseen vaikutukset kokonaistalouteen huomioiden

11=Muu syy

Osan mielestä kustannuslaskenta vaatii perusteellisen uudistamisen, jotta se palvelee yliopistojen strategiaa paremmin. Muutaman mielestä raportointia ja ennustettavuutta pitäisi kehittää. Lisäksi yksi vastaaja koki, että yliopiston akateeminen johto rajoittaa kustannuslaskennan toteutumista. Tämä voi johtua siitä, että johto ei välttämättä ymmärrä kustannuslaskennan merkittävyyttä. Kaksi vastaajaa toi ilmi, että rajallisissa olosuhteissa pyritään priorisoimaan tärkeimmät kustannuslaskentakohteet. Jotta järjestelmä toimisi kunnolla, pitäisi henkilöstön olla hyvin perillä kerättyjen tietojen käyttötarkoituksista. Tarkan tiedon kerääminen pitäisi pystyä tekemään siten, että se ei luo lisää hallinnollista kuormaa.

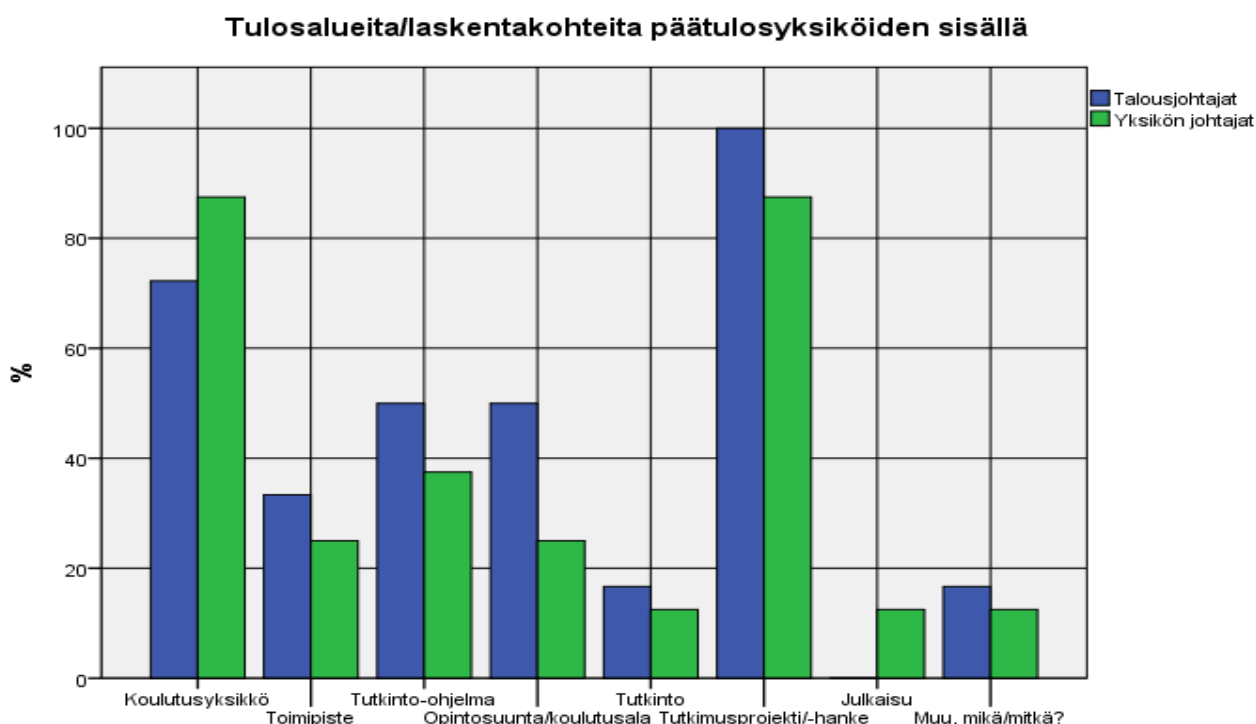
#### 4.3.2 Ammattikorkeakouluissa

Vastaajia pyydettiin asettamaan kustannuslaskennan käyttötarkoitukset tärkeysjärjestykseen. Vaikka vastaukset hajaantuivat, nousi esille selkeästi muutamia tärkeimpiä seikkoja. Ammattikorkeakoulun talousjohtajista 28 % oli sitä mieltä, että kustannuslaskentaa käytetään ensisijaisesti toimintojen, koulutus- ja tutkimusalojen arviointiin. Kustannuslaskentaa käytetään myös ensi- ja toissijaisesti ulkoisten projektien laskutukseen ja koulutuspalveluiden hinnoitteluun sekä ammattikorkeakoulun voimavarojen uudelleen kohdentamiseen.

Organisaatiotasosta selkeästi käytetyin on koulutusyksikkö ja sen valineista 14 talousjohtajasta 10 tunnisti myös jonkun muun organisaatiotason. Opintosuuntaa/koulutusalaä käytetään organisaatorakenteena seitsemässä koulussa ja tutkinto-ohjelmaa kuudessa. Laskentaa toteutetaan lähinnä koulutusyksikön, koulutusalan sekä tutkinto-ohjelman tasoilla.

Tukipalveluyksiköiden kustannukset kohdennetaan lähestulkoon kaikissa ammattikorkeakouluissa vyöryttämällä ja vain kolme organisaatiota käyttää sisäistä veloitusta. Vyörytysperusteina käytetään opiskelijamääriä, henkilöstömääriä sekä käytettyjä neliöitä. Kustannuslaskentaa toteutetaan 10 ammattikorkeakoulussa kuukausittain, kuudessa aina tarpeen mukaan ja lisäksi kerran vuoteen yhdessä sekä vuosikvartaaleittain yhdessä organisaatioissa.

Päätulosyksiköiden sisällä olevia tulosalueita ovat lähinnä tutkimusprojektit/-hankkeet sekä koulutusyksiköt. Kuvioista 7 nähdään, että yksikön johtajien näkemys asiasta myötäilee talousjohtajien näkemystä. Opetus-, tutkimus- ja kehityshenkilöstön palkkakustannukset kohdistetaan näille tulosalueille ensisijaisesti kuukausittain ilmoitettavan työajan toteumatiedon perusteella (17 mukaan), joista kuusi ilmoitti hyödyntävänsä jatkuvasti ajantasaisena pidettäviä työaikasunnitelmia. Hallinnon ja tukipalveluiden kustannukset kohdistetaan laskentakohteelle osana yleiskustannuslisää 56 %:n mukaan. Työajanseuranta käytetään vähemmän vain 16 %:ssa ammattikorkeakouluista. Sen sijaan lopuissa organisaatioissa käytetään jotain muuta tapaa, kuten vyörytystä tilinpäätöksen yhteydessä tai aiheuttamisperiaatteen mukaan.



**KUVIO 7** Tulosalueita/laskentakohteita päätulosyksiköiden sisällä ammattikorkeakouluissa

Taloudellista kannattavuutta seurataan lähinnä alemman ja ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon osalta sekä muutaman vastaajan mukaan hankkeiden osalta. Lisäksi yksittäiset vastaukset kertoivat, että opintopisteen hintaa ja OKM:n rahoitusmittareiden ja toimintojen kannattavuutta seurataan kokonaisuutena, muttei yksittäisten suoritteiden osalta.

Yksikön johtajista yksi vastasi, että 55 opintopisteen suorittaneiden määrän kannattavuutta seurataan. Toinen puolestaan totesi, ettei yksittäisten suoritteiden kannattavuutta seurata ohjatusti, mutta kukin yksikön johtaja saattaa laskea niitä itse.

83 % ammattikorkeakoulun talousjohtajista oli sitä mieltä, että organisaation kustannuslaskennassa on kehitettävää. Vain kolme oli sitä mieltä, ettei kehitettävää ole. Kehittämistarpeita koettiin olevan yleiskustannusten kohdistamisessa aiheuttamisperusteisesti ja raportointijärjestelmän kehittämistä enemmän OKM:n rahoitus- ja raportointimallin suuntaan. Lisäksi eräs talousjohtaja kaipasi kustannuslaskennan kehittämistä hinnoittelun avuksi. Yleisesti ottaen kustannuslaskennan jatkuva kehittäminen koetaan tärkeäksi, niin laajuuden kuin laskentaperusteiden yksinkertaistamisen osalta.

**TAULUKKO 3** Kustannuslaskennan kehittämistarpeet johtuvat lähinnä seuraavista tekijöistä ammattikorkeakouluissa?

Arvojärjestys	Eniten samaa mieltä	Toiseksi eniten samaa mieltä
Tärkein	9	6, 7
2. Tärkein	7	9,10
3. Tärkein	8	9

1=Kustannuslaskennan automaation ja tietojärjestelmien uusimisen tarpeet

2=Ulkopuolisten rahoittajien vaatimuksesta

3=Tilintarkastajien vaatimuksesta

4=Valtiontalouden tarkastusviraston (VTV) vaatimuksista

5=Ammattikorkeakoulun hallituksen vaatimuksista

6=Ammattikorkeakoulun operatiivisen johdon vaatimuksista

7=Ammattikorkeakoulun taloushallinnon asiantuntijoiden arvio johtamistilanteen uusista vaatimuksista

8=Kustannuslaskennan hyödyntäminen johdon raportoinnissa

9=Ammattikorkeakoulun taloudellisen tilanteen muuttuminen on luonut tarpeita säästöjen kohdentamiseen tuloksellisuutta vaarantamatta

10=Ammattikorkeakoulun strategisten painopisteiden määrittely on luonut tarpeita voimavarojen uudelleenkohdistamiseen vaikutukset kokonaistalouteen huomioiden

11=Muu syy

Vastaajia pyydettiin lisäksi asettamaan kustannuslaskennan kehittämissyitä tärkeysjärjestykseen. Taulukosta 3 nähdään, että selkeästi tärkeimmäksi syyksi koettiin ammattikorkeakoulujen taloudellisen tilanteen muuttuminen, joka on luonut tarpeita säästökohteiden etsimiseen. Toiseksi tärkeäksi syyksi koettiin taloushallinnon asiantuntijoiden arvio johtamistilanteen uusista vaatimuksista. Huomattavaa on, että kehittämistarpeiden syiden koetaan yleisesti ottaen joh-

tuvan talouden kehityssuunnan mukanaan tuomista vaatimuksista ja odotuksista ammattikorkeakouluille.  $X^2$ -riippumattomuustestillä testattiin onko kustannuslaskennan toteuttamistiheydellä merkitystä kustannuslaskennan kehittämistarpeisiin. Testin mukaan P-arvo (Asymp. Sig=0,589) on suurempi kuin 0,05, eli sillä kuinka usein kustannuslaskentaa tehdään, ei ole riippuvuussuhdetta kustannuslaskennan kehittämistarpeisiin.

### 4.3.3 Vertailu

Korkeakoulusektorien välillä on havaittavissa eroja mihin tarkoitukseen kustannuslaskentaa käytetään. Siinä missä yliopistot näkevät kustannuslaskentaa tarvittavan lähinnä ulkoisen rahoituksen projektien laskutukseen ja tehokkuuden arviointiin, ammattikorkeakouluissa tarkoitus nähdään ensisijaisesti toimintojen, koulutus- ja tutkimusalojen arviointiin sekä ulkoisten projektien laskutusta varten. Tukipalveluiden kustannusten vyöryttäminen päätulosyksiköille on kummallakin sektorilla käytetyin tapa. Myös vyörytysperusteet ovat hyvin pitkälti samat: käytetyt neliöt, opiskelijamäärät ja henkilöstömäärät. Kustannuslaskennan toteuttaminen kuukausitasolla on myös hyvin tyypillistä molemmille sektoreille.

Eroavaisuutta on nähtävillä suoritteiden taloudellisen kannattavuuden seuraamisessa, yliopistoissa se on vähäistä, kun taas ammattikorkeakouluissa kannattavuuden seuranta on painottunut alempaan ja ylempään ammattikorkeakoulututkintoon. Mielenkiintoista oli huomata, että yliopistosektorin puolella talousjohtajien mielipide kustannuslaskennan kehittämistarpeesta on riippuvainen siitä kuinka usein kustannuslaskentaa tehdään, kun taas ammattikorkeakoulusektorilla ei ole havaittavissa tällaista riippuvuussuhdetta. Kustannuslaskennan kehittäminen nähdään molempien sektorien talousjohtajien mukaan hyvin tarpeellisena ja kummallakin sektorilla tärkeimmäksi syyksi kehittämistarpeille koettiin organisaation taloudellisen tilanteen muuttuminen, joka on luonut tarpeita säästöjen kohdentamiseen tuloksellisuutta vaarantamatta.

## 4.4 Taloushallinnonorganisointi ja voimavarat

### 4.4.1 Yliopistoissa

Taloushallinto on pääasiassa keskitetty yliopistoissa joko yhteen taloushallinnon sisäiseen palveluyksikköön, tai tiedekuntien ja yliopiston palvelukeskukseen. Kahdessa yliopistossa taloushallinto on ulkoistettu yhteen palvelukeskukseen. Kolmen vastaajan mukaan taloushallinto on keskitetty yliopiston sisäisesti muutamaankin yksikköön. Hallintopäälliköiden näkemys erosi tästä hieman, sillä

90 % heistä koki, että taloushallinto on organisoitu tiedekuntien/tieteenalayksiköiden ja yliopiston hallintoon. Yliopistoilla on vahva sisäinen taloushallinto niin omissa taloushallinnonyksiköissä kuin tiedekunnissa, eivätkä yliopistot ole juuri lähteneet ulkoistamaan palveluita. Vain yhden talousjohtajan mukaan taloushallinnon henkilöstön kokonaismäärää on vähennetty viimeisen viiden vuoden aikana ja vain kolmessa yliopistossa henkilötyövuosia ei ole lisätty lainkaan. Viidessä yliopistossa puolestaan on lisätty 1–2 henkilötyövuotta ja neljässä jopa 3–5 henkilötyövuotta. Yksi talousjohtaja lisäsi, että tarkkaa arviota on vaikea antaa, sillä aiemmin taloushallinnon pieniä tehtäviä tekivät monet työntekijät muiden töidensä ohessa ja samalla kun toimintoja on keskitetty, ovat nämä pienet tehtävät poistuneet yksittäisiltä henkilöiltä.

Muutamien talousjohtajien mukaan yliopiston taloushallinto on nyt muutoksessa tai siihen kohdistuu lähitulevaisuudessa suuria muutoksia. Vaikka monissa yliopistoissa taloushallintoa tehdään vielä tiedekuntatasolla, niin selkeä suunta on talouspalveluiden keskittäminen yhteen yksikköön. Lisäksi mainittiin, että taloushallinto on myös suuren muutoksen alla ja tehtävien automatisointi ja ulkoistaminen mahdollistavat laajemman perspektiivin hahmottamisen, jotta taloushallinto yksikkö pystyy paremmin vastaamaan kasvaviin vaatimuksiin.

#### 4.4.2 Ammattikorkeakouluissa

Taloushallinnon voimavarat ovat ensisijaisesti (83 % ammattikorkeakouluista) keskitetty korkeakoulun sisäisesti yhteen hallinnolliseen yksikköön. Lisäksi kahden talousjohtajan mukaan taloushallintoa on jo keskitetty ulkoiseen palvelukeskukseen. Yhden vastaajan mukaan taloushallinto on keskitetty amk:n sisäisesti muutama yksikköön ja kirjanpito sekä palkanlaskenta ovat samalla ulkoistettu. Kahden vastaajan mukaan taloushallinto on organisoitu koulutusyksiköiden ja ammattikorkeakoulun hallintoon. Ammattikorkeakouluissa on hyvin yhtenäinen linja taloushallinnon organisoinnista. Henkilövoimavarat ovat pysyneet viimeisten viiden vuoden aikana samana. Vain kahdessa ammattikorkeakoulussa taloushallinnon voimavaroja on vähennetty. Viiden talousjohtajan mukaan voimavaroja on jopa lisätty 1–2 henkilötyövuotta. Näistä viidestä korkeakoulusta neljä on keskittänyt taloushallinnon ammattikorkeakoulun sisäisesti yhteen hallinnolliseen yksikköön.

Monet talousjohtajista kokivat, että yhtiöittäminen ja valtion taholta tulleet vaatimukset taloushallinnolle ovat lisääntyneet. Työtehtävien määrä on lisääntynyt ilman voimavaroja lisäystä. Osa mainitsi, että digitalisaatio on tuonut ratkaisuja kasvaneeseen työkuormaan ja kaupallisen toiminnan lisääntyminen vaatii erityisosaamista, jota ei aiemmin tarvittu.



### 4.4.3 Vertailu

Niin yliopistoissa kuin ammattikorkeakouluissa taloushallinto on ensisijaisesti keskitetty organisaation sisäisesti yhteen yksikköön. Voimavarojen lisääminen 1-2 henkilötyövuodella on ollut tyypillistä molemmille korkeakoulusektoreille. Yksi suurimpia eroja sektoreiden välillä on se, että ammattikorkeakoulujen puolella yksiköissä ei juuri ole taloushallinnon voimavaroja, tai jos on, ne keskittyvät lähinnä projektien tai hankkeiden talouteen. Taloushallinto on ammattikorkeakouluissa pitkälle keskitetty, mikä näyttää olevan toisaalta selkeä kehityksen suunta myös yliopistosektorilla.

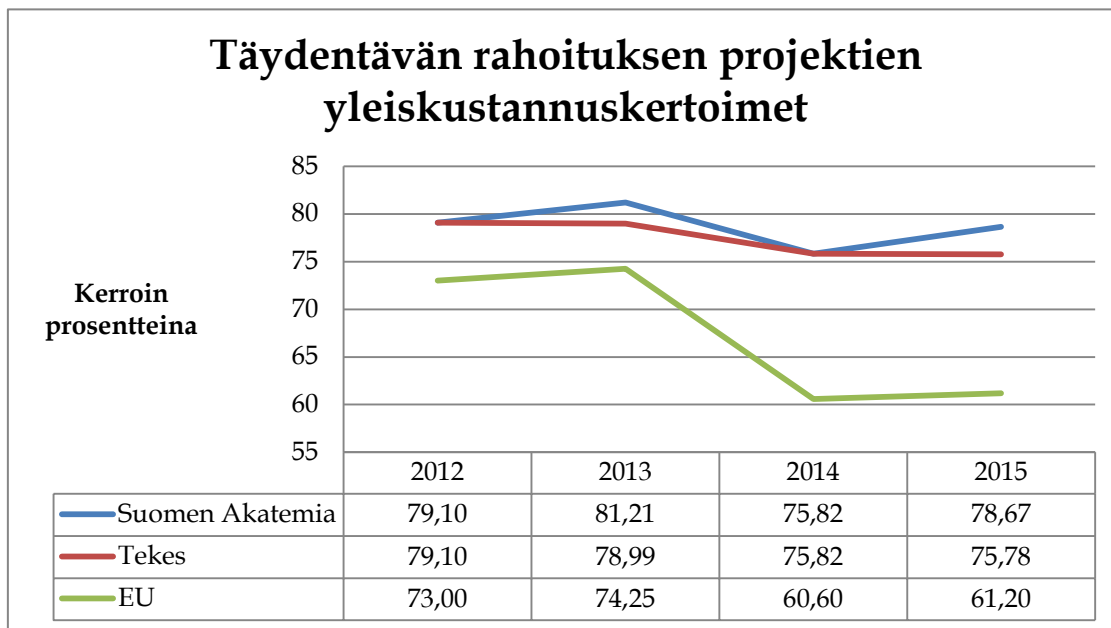
## 4.5 Ulkoisen rahoituksen projektien/hankkeiden taloushallinto

### 4.5.1 Yliopistoissa

Lähestulkoon kaikissa yliopistoissa on käytössä yhteinen järjestelmä, jolla täydentävän rahoituksen projekteja seurataan. Talousjohtajien mukaan vain kolmessa yliopistossa on käytössä useita järjestelmiä ja seuranta tapahtuu erillisten järjestelmien kautta hajautetusti. Yleisimmin käytetyt järjestelmät ovat SAP ja Sole sekä jonkinlainen budjetointijärjestelmä. Muun muassa Bura-budjetointijärjestelmä ja kirjanpito- ja budjetointijärjestelmistä saatavaa tietoa yhdistelevä Massi-järjestelmä mainittiin.

Vastaajia pyydettiin määrittelemään miten täydentävän rahoituksen projektien taloushallinnon kertoimet ovat vaihdelleet vuosien ja rahoittajien mukaan. Alla oleva kuvio 8 havainnollistaa talousjohtajien yleiskustannuskertoimien keskiarvon kehitystä kolmen tärkeimmän täydentävän rahoituksen rahoittajan mukaan vuodesta 2012 lähtien. Kaaviosta huomataan, että Suomen Akatemian ja Tekesin antamien rahoitusten yleiskustannuskertoimet ovat pysyneet hyvin samalla tasolla koko tarkasteluajanjakson ajan. Suurin muutos on Euroopan Unionilta saatavassa yleiskustannuskertoimessa. Lisäksi muutamat mainitsivat, että EU:n rahoittamissa projekteissa käytetään myös kiinteää hintaa yleiskustannuksille.

Yleiskustannusten ja kokonaiskustannusten kertoimien määrittämisessä on projektien tyyppien mukaan eroja yhdeksässä yliopistossa. Suurimmat erot liittyvät siihen mitä yleiskustannuskertoimia käytetään. Useimmiten kerroin tulee rahoittajalta, kustannuksia kohdistetaan projekteille rahoittajan sallimissa puitteissa.



**KUVIO 8** Täydentävän rahoituksen projektien yleiskustannuskertoimet

Kertoimien määrittäminen perustuu moniin tekijöihin. Osassa yliopistoissa käytetään kokonaiskustannusmallia, jossa kustannukset kohdistetaan toimintoille tulosaluiden mukaan. Tämä on selkeästi käytetyin tapa. Laskentatapa pohjautuu yhden talousjohtajan mukaan valtiovarainministeriön minimimalliin. Osassa yliopistoissa kertoimien määrittäminen perustuu tilinpäätöstietoihin, jossa huomioidaan kaikki välilliset kustannukset. Lisäksi yksi talousjohtaja mainitsi, että heidän yliopistossaan käytetään Hallin työajankohdennuksen jakautumista opetukseen, tutkimukseen, yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen. Lisäksi kertoimien määrittämisen kerrottiin perustuvan myös kustannuksien kohdistamiseen toimintoille juoksevassa kirjanpidossa sekä palkkakustannuksien osalta toteutuneiden työaikojen mukaan. Kertoimien laskelmien perusteet tarkistetaan pääsääntöisesti kerran vuodessa. Yksi talousjohtaja lisäsi vielä, että suuria linjamuutoksia ei juuri tapahdu kokonaiskustannusmallin kertoimien osalta.

Monet kokevat, että projekteille kohdistuu kaikki niiden aiheuttamat kustannukset vain, jos projektissa käytetään kokonaiskustannusmallia. Projektien kaikkien kustannusten kohdistuminen onnistuu viiden talousjohtajan mukaan pääsääntöisesti täysin.

Selkeyttä ja tehokkuutta toivotaan täydentävän rahoituksen taloushallintoon. Monet kokevat rahoittajien erilaiset ehdot hankalina ja lisäävän hallinnollista työtä. Esimerkiksi yksi talousjohtaja toi ilmi, että täydentävä rahoitus tuo kolmasosan yliopiston liikevaihdosta, mutta siihen liittyvä taloushallinto vie 80–90 % taloushallinnon työajasta. Tehokkuutta on ehdotettu parannettavaksi automatisointien ja prosessien sekä käytänteiden yksinkertaistamisen ja yhtenäistämisen avulla. Lisäksi muutama talousjohtaja painotti, että suunnitteluun ja talouden seurantaan pitäisi lisätä resursseja.

#### 4.5.2 Ammattikorkeakouluissa

Noin 61 % talousjohtajista kertoi, että heidän ammattikorkeakoulussaan ulkoisen rahoituksen projektien/hankkeiden taloushallinto on organisoitu niin, että niitä seurataan useiden eri järjestelmien kautta. Vastaajien mukaan käytössä on useita ohjelmistoja, kuten esimerkiksi SAP, Excel, AXA-kirjanpitojärjestelmä. Järjestelmät ovat toisinaan huonosti integroitu eli tietojen yhdistäminen manuaalisesti aiheuttaa paljon ylimääräistä työtä. Lopuissa ammattikorkeakouluissa on käytössä yksi yhteinen järjestelmä ulkoisen rahoituksen projektien talouden hallintaan. Selkeästi käytetyin ohjelma on Reportronic, jolla on yhteys kirjanpitoon ja arkistoon sekä muihin taloudenhallinnan ohjelmistoihin.

Kertoimien määrittäminen täydentävien rahoittajien osalta koettiin haastavaksi. Oikeastaan vain Tekesin osalta tuli tarkempia kertoimia, jotka perustuvat pääasiassa Tekesin antaman ohjeistukseen kokonaiskustannusmallista. Muiden rahoittajien osalta rahoittaja määrittelee yleis- ja kokonaiskustannuskertoimet. Yleiskustannuksissa otetaan yleensä huomioon muun muassa käytetyt palkat ja neliöt. Suurimmassa osassa ammattikorkeakouluista täydentävän rahoituksen yleiskustannuskertoimien perusteet tarkistetaan vuoden välein tai joka toinen vuosi.

Talousjohtajien vastaukset siitä kohdentuvatko projekteille kaikki niiden aiheuttamat kustannukset vaihtelevat. Suurin osa on sitä mieltä, että kaikki kustannukset eivät kohdistu. Syiksi tähän kerrottiin eri rahoittajien ohjeiden vaihtelevuus, riittävän hyvien laskentamallien puuttumisen, toimitila- ja tietohallinnon kustannusten kohdistamattomuus sekä projektin jälkeisten töiden laskuttamattomuus. Osan mielestä välittömät kustannukset kohdentuvat täysin, mutta välillisten kustannusten kanssa on ollut ongelmia, niiden kohdistamisen vaativan suuren ajan takia. Etenkin niissä projekteissa/hankkeissa, joissa käytetään kokonaiskustannuskerrointa, kaikki kustannukset kohdistuvat oikeille projekteille.

Projektinhallinnassa on monissa ammattikorkeakouluissa huomattu ongelmia ja kehityskohteita. Rahoittajien erilaiset käytännöt ovat luoneet haasteita automaatiolle ja jopa lisänneet manuaalisen työn määrää. Myös organisaation omat sisäiset laskentakäytännöt voivat olla ristiriidassa rahoittajan vaatimusten kanssa, mikä aiheuttaa lisätyötä. Lisäksi sisäisissä prosesseissa, kuten aikataulun noudattamisessa, on ollut ongelmia. Toisaalta taas kolmasosan mielestä projektinhallinnassa ei juuri ongelmia esiinny. Syiksi tähän on kerrottu pitkäjänteinen projektinhallinnan kehitys sekä projektinhallintaohjelmiston perusteellinen käyttöönottoprosessi. Lisäksi yksi talousjohtaja mainitsi, että heidän ammattikorkeakoulussa on jokaista projektia varten projektipäällikön lisäksi projektin hallinnosta vastaava henkilö.

Yleisesti ottaen ammattikorkeakouluissa on toive niin eri rahoittajatahojen kuin myös ammattikorkeakoulun sisäisten käytäntöjen yhtenäistämiseksi ja byrokratian vähentämiseksi.

### 4.5.3 Vertailu

Yliopistoissa on yleisimmin käytössä yksi yhteinen järjestelmä täydentävän rahoituksen projektien seurantaan, kun taas ammattikorkeakouluissa on hyvin tyypillistä, että seuranta tapahtuu monen eri järjestelmän kautta. Ohjelmistojen integraation ollessa vielä heikolla tasolla luo se hyvän potentiaalisen ohjelmistojen automaation kehittämiselle. Ammattikorkeakouluissa koettiin, etteivät projektien kaikki kustannukset kohdistu oikeille kohteille, mikä puolestaan johtuu vaihtelevista käytännöistä. Yliopistoissa koettiin, että kustannukset kohdentuvat täysin. Huomattiin, että etenkin kun yleiskustannusten osalta käytetään kokonaiskustannusmallia, niin kaikki kustannukset koetaan kohdistuvan täysin kummallakin sektorilla. Täydentävä rahoitus koetaan tärkeäksi ja sen vuoksi sen laskentajärjestelmiin ja käytäntöihin haluttaisiin panostaa nykyistä enemmän.

## 4.6 Työajanseuranta

### 4.6.1 Yliopistoissa

Työajan kohdentamista seurataan kymmenessä yliopistossa koko yliopiston toiminnan kattavan järjestelmän avulla. Vain kolmessa organisaatiossa työajan kohdentamista seurataan vain opetus- ja tutkimushenkilökunnan osalta. Kohdentamiseen käytetään pääasiassa henkilökunnan omia työaikakirjanpitoja ja vain viiden talousjohtajan mukaan työajan kohdennuksesta kerätään tieto automaattisesti vuosityösuunnitelmasta.

Kaksi talousjohtajaa oli sitä mieltä, ettei työajanseurannan käytännöissä ole lainkaan puutteita. Enemmistön mielestä kehitettäviä osa-alueita työajanseurannan käytäntöihin löytyy. Esimerkiksi vastaajista monet ovat huomanneet puutteena sen, että vaikka henkilökunta olisi velvoitettu pitämään kirjaa työajan kohdennuksista, niin kaikki eivät sitä tee tai kirjaukset saatetaan tehdä jälkikäteen. Tämä voi johtaa virheellisiin kirjauksiin, joita on korjattava myöhemmin, mistä oltiin huolissaan useimmin. Lisäksi mainittiin, ettei kaikki henkilökunnassa ymmärrä palkallisen poissaolon kirjaamisen merkitystä kustannuslaskentaan ja sitä, että virheellisesti merkatut tiedot voivat vääristää välittömän ja välillisen työnkustannuksia. Yksi talousjohtaja nosti esille, että tutkimustyö syö työaikaa opetuksen kustannuksella, koska projektien työaikaa seurataan tarkemmin laskutuksen vuoksi.

Hallintopäälliköiden kommentit aiheesta olivat hyvin samankaltaisia. Yksi hallintopäällikkö huomautti, että vaikka työajan kustannusten oikea kohdentaminen ensisijaista onkin, niin työaikaa seurataan kahta tarkoitusta varten: ajankäytön seurantaan ja kustannusten kohdentamiseen. Henkilöstö ei välttä-

mättä tiedosta sitä, että, jos työaika ei kohdenneta oikein, jäävät työajan kustannukset tiedekunnan maksettavaksi.

Työajan kirjaaminen ajankohtaisesti ja koko henkilöstön sitouttaminen siihen luo omat haasteensa. Esimerkiksi henkilöstön motivointi ja tietoisuuden lisääminen siitä miksi tietoja kerätään, voisi auttaa kirjaamismotivaation nostamisessa. Toinen keino on tietojen automaattinen kerääminen, mutta silloin pitää arvioida toteutuuko esimerkiksi vuosityösuunnitelman mukainen työajankohdennus käytännössä. Yliopistot haluavat myös välttää liian ylimääräisen hallinnollisiin asioihin liittyvän työn teettämisen henkilökunnallaan, mikä omalta osaltaan luo haasteita tiedon keruuseen.

#### **4.6.2 Ammattikorkeakouluissa**

Ammattikorkeakouluissa työajan kohdentamista seurataan eri tavoin riippuen organisaatiosta. Puolessa ammattikorkeakouluista työajan kohdennusta seurataan vain projekteissa/hankkeissa toimivilta opetus- ja TKI-henkilökunnalta. Puolestaan noin 33 % ammattikorkeakouluista seuraa työajankäyttöä yleisellä tasolla koko opetus- ja TKI-henkilökunnan osalta ja loput 17 % ilmoittivat käytössä olevan koko korkeakoulun toiminnan kattava työajan kohdentamisjärjestelmä. Tieto työaikojen kohdentumiseen kerätään kuitenkin aina ensisijaisesti projekteissa työskentelevien työntekijöiden oman työaikakirjanpidon perusteella. Neljä organisaatiota kohdentaa työaika myös automaattisesti vuosityösuunnitelmasta.

Reilu kolmasosa talousjohtajista oli sitä mieltä, ettei heidän ammattikorkeakoulussa ole ongelmia tai puutteita työajankohdentamisessa tai sen seurantaikäytännöissä. Yksi talousjohtaja mainitsi, että uuden työajanseurantajärjestelmän käyttöönotto on poistanut aiempia ongelmia. Neljässä korkeakoulussa on parhaillaan menossa työajanseurantaan liittyvä kehitysprojekti, jonka uskotaan edesauttavan työajanseuranta. Sen sijaan lopuissa organisaatioissa oli huomattu ongelmia, jotka keskittyivät lähinnä tietojärjestelmien väliseen puutteelliseen integraatioon tai hankkeiden monimutkaiseen byrokraatiaan. Työaika- kirjausten saaminen ajantasaiseksi on luonut ongelmia. Eräs talousjohtaja mainitsi, että opetushenkilökunta ajattelee aikavälin lukukausittain, ei kalenterivuosittain.

Yleisesti ottaen ammattikorkeakoulut ovat pyrkineet kehittämään järjestelmiään yhä ajantasaisemmiksi ja kokonaisvaltaisemmiksi. Järjestelmien välisiä integraatiota ja automaatiota pyritään koko ajan lisäämään.

#### **4.6.3 Vertailu**

Työajanseuranta tapahtuu yliopistoissa yleensä koko organisaation kattavan järjestelmän kautta, kun taas ammattikorkeakouluissa seurataan lähinnä projektien parissa työskentelevien opetus- ja TKI-henkilöstön ajan käyttöä. Tieto työajasta kerätään ensisijaisesti henkilökunnan omista työaikakirjauksista. Tyyty-

väisyys nykyiseen työajankohdennusjärjestelmään on yleisempää ammattikorkeakouluissa kuin yliopistoissa. Ammattikorkeakouluista osassa oli myös paria aikaa menossa aiheeseen liittyvä kehitysprojekti. Kummallakin sektorilla on huomattu ongelmia kirjausten ajantasaiseksi saamisen kanssa.

## 4.7 Tilakustannusten laskenta

### 4.7.1 Yliopistoissa

Kolmessa yliopistossa tilakustannukset maksetaan yliopiston yhteisistä varoista, mutta kustannukset vyörytetään tulosityksiköille. Tilakustannusten kohdistaminen riippuu paljon yliopistosta. Kuudessa yliopistossa tilakustannukset veloitetaan kokonaisuudessaan tulosityksiköiltä ja ne maksetaan yksikön omilla määrärahoilla. Neljässä korkeakoulussa osa tilakustannuksista veloitetaan tulosityksiköiltä. Yliopiston yhteisistä varoista näissä organisaatioissa veloitetaan vapaat tilat, remontit ja tilojen varusteet, mutta tulosityksikköjä veloitetaan käytetystä tilasta. Yhdessä yliopistossa pysyväiskäyttöiset tilat laskutetaan kuukausittain ja vaihtuvakäyttöiset tilat maksetaan keskitetysti. Tilakustannukset kohdistetaan pääasiassa rakennuskohtaisella neliövuokralla tai käytettyjen neliöiden mukaan joko tuntiveloituksen tai neliöhinnan mukaan. Enemmistö vastaajista kertoi, ettei käyttämättömän tilakapasiteetin tilakustannuksia käsitellä erikseen.

Vastaajia pyydettiin kertomaan lisäksi millaisia ongelmia tilakustannusten kohdistamisessa on huomattu. Esille nousi, ettei etenkin opetuskäyttöön tarkoitettuja tiloja voi käyttäjä päättää ja sen vuoksi käyttäjä ei myöskään voi vaikuttaa kustannukseen. Ongelmia koettiin olevan myös tietojen ajantasaisuudessa, yhteiskäyttöisten tilojen kohdentamisessa sekä vapaiden tilojen aiheuttamisessa kustannuksissa. Lisäksi huomattavaa on, että tilakustannusten osalta yliopistot pyrkivät keskittymään tilojen käyttöasteen parantamiseen ja ylimääräisen hallinnollisen työn välttämiseen.

### 4.7.2 Ammattikorkeakouluissa

Kymmenessä ammattikorkeakoulussa tilakustannukset maksetaan korkeakoulun yhteisistä varoista, kuudessa organisaatiossa puolestaan tilakustannukset veloitetaan tulosityksiköiltä, jotka ovat vuokranneet tilat ammattikorkeakoululta omilla määrärahoillaan. Kahden talousjohtajan mukaan vain osa tilakustannuksista veloitetaan tulosityksiköiltä ja heidän mukaansa se osa liittyy projekteihin tai liiketoimintaan. Tilakustannusten kohdistaminen perustuu ensisijaisesti käytettyihin neliöihin jyvitettyinä toiminnoille, opiskelijamäärään ja työtunteihin. Yhtä lukuun ottamatta kaikissa ammattikorkeakouluissa käyttämättömän kapasiteetin tilakustannuksia ei käsitellä erikseen vaan kaikki tilakustannukset

kohdistetaan laskentakohteille. Yhdessä ammattikorkeakoulussa otetaan huomioon vain toteutuneen käytön mukaiset kustannukset, jotka kohdistetaan laskentakohteille. Käyttämättömän kapasiteetin kustannuksia tarkkaillaan ammattikorkeakoulun yhteisenä kustannuksena.

Ammattikorkeakouluissa tilakustannusten kohdistamiseen liittyvät ongelmat pyörivät paljon samojen teemojen ympärillä: työläs kohdennusjärjestelmä sekä kaikkien tilakustannusten kohdistamisen vaikeus yhdistettynä käyttämättömien tilojen kohdistamisen ongelmaan. Talousjohtajien aiheeseen liittyvistä kommentteista selviää, että tilojen käyttöasteen parantamiseen ja ulkoiseen vuokraukseen pitäisi paneutua enemmän. Lisäksi tilakustannusten pienentämiseen pitäisi panostaa enemmän.

### 4.7.3 Vertailu

Ammattikorkeakouluissa on suositumpaa maksaa tilakustannukset koko korkeakoulun yhteisistä varoista, kun taas yliopistoissa käytännöt vaihtelevat. Yleisimmin yliopisto veloittaa kaikki tilakustannukset tiedekunnilta tai vastavilta tulosityksiköiltä. Tilakustannusten kohdistaminen perustuu lähinnä käytetyille neliöille. Käyttämättömän kapasiteetin tilakustannusten käsittelemättömyyttä pidetään haasteena kummallakin sektorilla. Haasteiksi yliopistossa koettiin, ettei opetushenkilökunta voi päättää missä tiloissa opettaa ja sen vuoksi henkilökunta ei voi vaikuttaa tilakustannusten pienentämiseen. Ammattikorkeakouluissa taas haluttaisiin parantaa tilakustannusten kohdennusjärjestelmiä ja pienentää tilakustannuksia.

## 4.8 Budjetointi

### 4.8.1 Yliopistoissa

Budjetointia käytetään yliopistoissa ensisijaisesti resurssien allokointiin sekä toiminnallisen ja taloudellisen kokonaisuuden koordinointiin. Taulukosta 4 nähdään tärkeimmät käyttötarkoitukset tärkeysjärjestyksessä talousjohtajien mukaan. Arvojärjestykseen asettamisen aiheutti hajaannusta vastauksissa, mutta selkeästi tärkeimmät käyttötarkoitukset ovat hyvin havaittavissa.

Kaikki yliopistot käyttävät kokonaisbudjetointia ja sitä tehdään koko yliopiston lisäksi myös tiedekuntien ja laitosten tasolla. Budjetointi on yksi keskeinen osa yliopistojen talouden suunnittelua lähestulkoon kaikissa yliopistoissa. Budjetointijärjestelmä kytkeytyy toiminnan ja talouden suunnitteluun lähinnä toiminnanohjausjärjestelmien kautta ja ne ovat siten saman prosessin osia. Suoraan tulosohtausprosessiin budjetointi kytkeytyy monessa yliopistossa vahvasti. Ainoastaan kahden talousjohtajan mukaan budjetointi ei kytkeydy tu-

losohjausprosessiin. Budjetin teko tulosyksikölle mahdollistaa samalla yksikölle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen.

#### TAULUKKO 4 Mihin tarkoitukseen budjetointia käytetään yliopistoissa?

Arvojärjestys	Eniten samaa mieltä	Toiseksi eniten samaa mieltä
Tärkein	1	10, 11
2. tärkein	1	10
3. tärkein	3, 6	5, 10, 11

1=Resurssien allokointi

2=Yliopiston maksuvalmiuden suunnittelu

3=Yliopiston strategian toteutuksen suunnitteluun vuositasolla

4=Henkilöstön motivointiin

5=Palkitsemisjärjestelmän tuloksellisuuskriteerien määrittelyyn

6=Tuloksellisuustavoitteiden asettamiseen yliopiston tutkimus- ja opetushenkilöstölle

7=Tuloksellisuustavoitteiden asettamiseen yliopiston hallinto- ja tukihenkilöstölle

8=Tulosvastuullisen johdon arviointiin

9=Tulevaisuutta koskevan suunnittelutiedon jakamiseen

10=Yliopiston toiminnallisen ja taloudellisen kokonaisuuden koordinointiin

11=Tulosvastuullisen ja taloudellisesti kestävä toimintakulttuurin edistämiseen

Talouden ennakkointia puolestaan tehdään seitsemässä yliopistossa 3-5 vuoden aikajänteellä, kolmessa kahden vuoden aikajänteellä ja kolmessa katsotaan vuoden päähän. Skenaariotyöskentelyä hyödynnetään lähinnä vain rahoitusmallin ja valtion budjetin muutosten ennakkointiin. Yli puolet sekä talousjohtajista että hallintopäälliköistä kuvailisi korkeakoulunsa budjetointitapaa vuorovaikutteiseksi. Kolmessa yliopistossa budjetointia kuvattiin ylhäältä alas suuntautuvaksi ja alhaalta ylös suuntautuvaksi myös kolmen eri talousjohtajan mukaan. Vuorovaikutteinen budjetointi ilmenee korkeakouluissa pääasiallisesti strategisten kehittämistarpeiden kautta keskustellen, mutta myös resurssien ja on ja tuloksellisuustavoitteiden kautta.

Tieteenalayksiköitä arvioidaan viidessä yliopistossa budjetin noudattamisen ja yksikön parin edellisen vuoden tulosten perusteella. Puolestaan budjetin noudattaminen ja tuloksellisuustavoitteiden saavuttaminen kuluvana vuonna on viidessä yliopistossa arvioinnin peruste. Kahdessa yliopistossa arvioinnissa käytetään vain tuloksellisuustavoitteiden saavuttamista kuluneena vuonna ja vain yhdessä mittarina käytetään budjetin noudattamista ja tulosta kuluneen vuoden osalta.

Ylijäämä budjetista siirtyy yliopistolle seitsemässä korkeakoulussa. Tämä ei osaltaan kannusta yksikköjä säästämään tai tehostamaan toimintaansa. Kahdessa yliopistossa ylijäämä jää yksikön käyttöön seuraavalle vuodelle. Lopuilla ylijäämä siirtyy pääasiassa yksikön taseeseen kertyneisiin ylijäämiin, kuitenkin yhdessä korkeakoulussa yksiköillä ei ole siihen käyttö lupaa ja toisessa se on taas käytettävissä seuraavina vuosina. Alijäämät puolestaan hoidetaan suurimmassa osassa yliopistoissa organisaation omien käytäntöjen mukaan. Esimerkiksi alijäämän huomioiminen pitkällä aikavälillä ja taloutta tasapainottavat toimenpiteet suunnitellaan rehtorin kanssa. Toinen suosittu keino on alijäämän



huomioiminen yksikön sisäisessä taselaskennassa. Noin 85 % talousjohtajista piti tiedekuntia ja erillisyyksiköitä lähinnä taloudellisina tulosityksiköinä, vain hieman päälle 45 % talousjohtajista näki, että tiedekunnat olisivat myös strategisia tulosityksikköjä.

Vuoden 2015 rahoitusmallin mukaisia tavoitteita opetuksen osalta on asetettu pääasiassa suoritetuille niin ylemmille kuin myös alemmille korkeakoulututkinnoille sekä 55 opintopistettä suorittaneiden määrälle. Tutkimuksen osalta tavoitteita on asetettu suoritettujen tohtoritutkintojen määrälle, julkaisujen määrälle sekä kilpaillulle tutkimusrahoitukselle. Koulutus- ja tiedepoliittisten tulosalueiden osalta tavoitteista on ensisijaisesti sovittu yliopiston strategiaan perustuen.

Yliopistojen sisäisen rahanjaon malli perustuu opetusministeriön yliopistojen rahoitusmalliin vain viidessä yliopistossa. Muissa on käytössä jokin muu sisäisen rahanjaon malli, mutta ne ovat kuitenkin enimmäkseen hieman muunneltuja opetusministeriön mallista. Opetusministeriön rahoitusmalliin perustuva yliopiston sisäinen rahanjako tapahtuu pääsääntöisesti edellisten kolmen vuoden tuloksellisuuden liukuvan keskiarvon perusteella. Opetusministeriön rahoitusmalliin vain osittain perustuva sisäinen rahanjako tapahtuu ensisijaisesti rahanjakomallin osa-alueiden keskinäisellä painotuksella.

#### 4.8.2 Ammattikorkeakouluissa

Budjetointia käytetään ammattikorkeakouluissa ensisijaisesti korkeakoulun toiminnallisen ja taloudellisen kokonaisuuden koordinointiin, resurssien allokoointiin sekä tulostavasti ja taloudellisesti kestävä toimintakulttuurin edistämiseen. Taulukosta 5 nähdään tärkeimpiä käyttötarkoituksia.

**TAULUKKO 5** Mihin tarkoitukseen budjetointia käytetään ammattikorkeakouluissa?

Arvojärjestys	Eniten samaa mieltä	Toiseksi eniten samaa mieltä
Tärkein	10	1,11
2. tärkein	11	1,6,7,8
3. tärkein	1,8,11	3,6,9

1=Resurssien allokoointiin

2=Korkeakoulun maksuvalmiuden suunnitteluun

3=Korkeakoulun strategian toteutuksen suunnitteluun vuositasolla

4=Henkilöstön motivointiin

5=Palkitsemisjärjestelmän tuloksellisuuskriteerien määrittelyyn

6=Tuloksellisuustavoitteiden asettamiseen opetus- ja TKI-henkilöstölle

7=Tuloksellisuustavoitteiden asettamiseen hallinto- ja tukihenkilöstölle

8=Tulostavasti johdon arviointiin

9=Tulevaisuutta koskevan suunnittelutiedon jakamiseen

10=Korkeakoulun toiminnallisen ja taloudellisen kokonaisuuden koordinointiin

11=Tulostavasti ja taloudellisesti kestävä toimintakulttuurin edistämiseen.

Kaikki ammattikorkeakoulut käyttävät kokonaisbudjetointia ja sitä tehdään ensisijaisesti koulutusyksikkötasolla ja koko organisaation tasolla. Budjetointijärjestelmät kytkeytyvät toiminnan ja talouden suunnitteluun vaihtelevasti ammattikorkeakouluissa. Osassa korkeakouluissa budjetointi ja talouden suunnittelu ovat erillisiä toimintoja eivätkä ne kytkeydy toisiinsa tai ne kytketään toisiinsa manuaalisesti. Suurin piirtein puolessa ammattikorkeakouluista budjetointi ja talouden suunnittelu ovat kiinteästi kytköksissä toisiinsa olemalla osa samaa kokonaisuutta ja niillä on merkittävä osa talouden suunnittelussa. Samanlaisia eroja oli havaittavissa budjetoinnin kytkeytymisessä tulohjausprosessiin. Kolmen talousjohtajan mukaan kytkeytyminen tulohjausprosessiin on heikkoa tai puuttuu kokonaan. Niissä organisaatioissa, joissa budjetointi kytkeytyy tulohjausprosessiin, tapahtuu se ensisijaisesti budjetointineuvotteluissa ja tulohjausprosessissa. Ammattikorkeakoulujen talouden kehitystä ennakoidaan lähinnä 3–5 vuoden aikajänteellä (12 ammattikorkeakoulussa), vuoden aikajänteellä kolmessa korkeakoulussa, sekä kahden vuoden aikajänteellä myös kolmessa organisaatiossa. Skenaariotyöskentelyä käytetään suurimmassa osassa korkeakouluista vain rahoitusmallin ja valtion budjetin muutosten ennakkointiin. Yksitoista talousjohtajaa kuvaili ammattikorkeakoulunsa budjetointitapaa vuorovaikutteiseksi, neljässä organisaatiossa ylhäältä alas suuntautuvaksi ja kolmessa alhaalta ylös suuntautuvaksi. Vuorovaikutteinen budjetointi ilmenee resurssien jaon, tuloksellisuustavoitteiden sekä strategisten kehittämistavoitteiden asettamisen kautta.

Koulutusyksiköitä arvioidaan 72 % ammattikorkeakouluista budjetin noudattamisen ja OKM:n tuloksellisuusindikaattoreihin perustuvien tavoitteiden saavuttamisesta kuluneen budjettivuoden osalta. Noin 17 prosentissa ammattikorkeakouluista budjetin noudattaminen ja yksikön tulos kuluneen ja muutaman edellisen vuoden osalta huomioidaan arvioinnissa, kun taas vain 11 prosentissa ammattikorkeakouluista koulutusyksikköä arvioidaan vain budjetin noudattamisesta ja tuloksesta kuluneen budjettivuoden osalta.

Jos koulutuslalla/-yksikössä jää määrärahoja vuoden budjetista käyttämättä, ylijäämä siirtyy suurimmassa osassa ammattikorkeakouluista koko organisaation käyttöön. Jos taas koulutusyksikkö ylittää oman budjettinsa, niin alijäämää käsitellään ammattikorkeakouluissa eri tavoin. Kolmessa organisaatiossa alijäämä huomioidaan sisäisessä taselaskennassa. Muissa ammattikorkeakouluissa on omat käytäntönsä, esimerkiksi muutamassa organisaatiossa alijäämä on katettava seuraavien vuosien aikana. Yhdessä korkeakoulussa asiasta keskustellaan yksikön johtajan kanssa, mutta alijäämä ei aiheuta muita toimenpiteitä. Kaksi talousjohtajaa kertoi, että yksikkö jää siltä vuodelta tappiolliseksi ja muutamassa korkeakoulussa taas toisten yksiköiden ylijäämä kattaa toisten alijäämää. Koulutusyksiköt nähdään ensisijaisesti taloudellisina tulosityksiköinä (83 % ammattikorkeakouluista), hieman alta kolmasosa talousjohtajista koki että koulutusyksiköt olisivat myös kustannuspaikkoja.

Vuoden 2015 rahoitusmallin mukaisia tavoitteita on johdolle asetettu koulutuksen osalta kaikissa ammattikorkeakouluissa suoritettujen amk-tutkintojen ja 55 opintopisteen suorittaneiden määrässä. Koulutuksen osalta rahoitusmallin osa-alueita hyödynnetään tavoitteiden asettamisessa hyvin kattavasti suurimas-

sa osassa ammattikorkeakouluista. Tutkimus osa-alueelta kaikki ammattikorkeakoulut asettavat johdolle tavoitteita suoritettujen ylempien amk-tutkintojen määrään sekä täydentävän rahoituksen osalta. Myös julkaisut ja henkilöstön kansainvälinen liikkuvuus on tavoiteasettelun piirissä yli puolessa organisaatioissa. Strategisen rahoituksen osalta johdolle on asetettu tavoitteita vain kuudessa korkeakoulussa.

Vain viisi ammattikorkeakoulua perustaa organisaationsa sisäisen rahanjaon OKM:n ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliin. Muilla on käytössä joku muu sisäisen rahanjaon malli. Muutamassa on pohjalla OKM:n rahoitusmalli, mutta sitä on hieman muokattu. Yksi talousjohtaja kertoi, ettei heidän organisaatiossa ole sisäistä rahanjakoa ja puolestaan kolmessa korkeakoulussa on resurssibudjettiin pohjautuva rahanjaon malli. Opetusministeriön rahoitusmalliin perustuva ammattikorkeakoulun sisäinen rahanjako tapahtuu ensisijaisesti 7 ammattikorkeakoulussa edellisten kolmen vuoden tuloksellisuuden liukuvan keskiarvon perusteella. Lisäksi 6 ammattikorkeakoulussa sisäinen rahanjako määräytyy tulevan vuoden tuloksellisuustavoitteiden ja edellisvuosien toteutuneen tuloksellisuuden perusteella.

### 4.8.3 Vertailu

Budjetoinnin tehtävien asettaminen tärkeysjärjestykseen aiheutti molempien sektorien osalta vastauksien hajanaisuutta. Budjetointia toteutetaan hyvin samankaltaisista tarkoituseristä kummallakin sektorilla, pääasiassa resurssien allokointiin sekä toiminnallisen että taloudellisen kokonaisuuden koordinoitiin. Koulutusyksikkö tai tiedekuntatasolla tehdään yleensä kokonaisbudjetointi niin ammattikorkeakouluissa kuin yliopistoissa. Yliopistossa budjetointijärjestelmä kytkeytyy talouden ja toiminnan suunnitteluun tyypillisimmin toiminnanohjausjärjestelmän kautta. Ammattikorkeakouluissa kytkeytyvyydessä on vaihtelevuutta, koska toisissa korkeakouluissa suunnittelutoiminnot ovat kiinteästi sidoksissa toisiinsa, mutta toisissa taas täysin erillisiä toimintoja lisäten myös manuaalisen työn määrää.

Talouden ennakointi tapahtuu suurimmassa osassa yliopistoja ja ammattikorkeakouluja 3-5 vuoden aikajänteellä. Budjetointitapa koetaan kummallakin sektorilla vuorovaikutteiseksi, mikä ilmenee keskustelussa strategisista kehittämistarpeista ja resurssien jakamisesta. Ammattikorkeakoulujen koulutusyksiköitä arvioidaan budjetin noudattamisesta ja OKM:n tuloksellisuus indikaattoreihin perustuvien tavoitteiden saavuttamisesta kuluneen budjettivuoden osalta, yliopistoissa taas parin edellisen vuoden tulosten perusteella.

Jos yksiköille tai tiedekunnille jää ylijäämää budjetista, se siirtyy tyypillisimmin koko korkeakoulun tasolle kummallakin korkeakoulusektorilla. Tästä johtuen yksiköt ja tiedekunnat eivät ole halukkaita tekemään omatoimisia säästöjä. Alijäämän suhteen käytännöt vaihtelevat paljon: yliopistoissa esimerkiksi alijäämä huomioidaan pitkällä aikavälillä ja taloutta tasapainottavia toimenpiteitä suunnitellaan rehtorin kanssa; tai alijäämä huomioidaan yksikön sisäisessä taselaskennassa. Ammattikorkeakouluissa taas osassa alijäämä huomioidaan

sisäisessä taselaskennassa, osassa alijäämä on katettava seuraavien vuosien aikana tai toisten yksiköiden ylijäämä kattaa toisten alijäämää.

## 4.9 Investointisuunnitelmat

### 4.9.1 Yliopistoissa

Kahdeksassa yliopistossa johdolle tehdään investointiesityksiä, joissa investoinnin kustannukset on eritelty ja hyötyodotuksia kuvailtu. Lisäksi viidessä yliopistossa investointiesityksiä pyydetään tiedeyksiköiltä listauksina tärkeistä asioista, joihin tiedekuntien toivotaan panostavan, sekä investointiesityksinä, joissa on eritelty kustannukset ja hyödyt koko investointiprojektin ajalta.

Investointiesitysten arviointi tapahtuu pääasiassa kahdella tavalla: 1) Yksiköiden johto on delegoinut valmistelun suunnittelijoille, jotka esittävät päätösehdotuksen osana yksiköiden tulossopimusta. 2) Yliopiston johto arvioi ja priorisoi investointiesitykset yliopiston strategian pohjalta. Investointien toteutumista arvioidaan lähinnä vuosittain tulosneuvottelujen yhteydessä. Muutaman talousjohtajan mukaan investointeja seurataan investointien toteutumisen seurannan kautta ja osana uusien investointien käsittelyä.

### 4.9.2 Ammattikorkeakouluissa

Investointiesityksiä korkeakoulun johdolle yksiköiltä pyydetään ensisijaisesti investointiesityksenä, jossa kunkin investoinnin kustannukset on eritelty ja hyötyodotuksia kuvailtu. Koko investoinnin pitoajan hyöty ja kustannusodotukset sisällytetään investointiesityksiin viidessä ammattikorkeakoulussa. Johto arvioi ja priorisoi investointiesityksiä keskitetysti ammattikorkeakoulun strategian pohjalta kahta organisaatiota lukuun ottamatta. Niissä johto on delegoinut investointiesitysten valmistelun suunnittelijoille, jotka esittelevät päätösehdotuksensa osana yksiköiden tulossopimusta.

Puolessa ammattikorkeakouluista investointiesityksiä arvioidaan jälkikäteen vuosittain käytävien tulosneuvotteluiden yhteydessä, neljässä organisaatiossa ei investointeja arvioida jälkikäteen. Muutamassa korkeakoulussa seurataan projektin aikana ja yhdessä vasta investointiprojektin valmistuttua. Talousjohtajilta tuli toive investointien jälkiseurannan kehittämistä ja panosten lisäämisestä suunnitteluun sekä investointien tarpeellisuuden arvioitiin.

### 4.9.3 Vertailu

Investointiesitys on tavallisin tapa, jolla yksiköt esittelevät ideoitaan korkeakoulun johdolle. Yliopistoille on tyypillistä, että johto delegoi investointiesityksen valmistelun suunnittelijoille. Toinen tyypillinen tapa on investointiesityksien

arviointi ja priorisointi johdon toimesta organisaation strategian pohjalta. Jälkimmäinen on myös ammattikorkeakoulusektorille tyypillisempi tapa arvioida investointeja. Tulosneuvottelut ovat kummankin sektorin käytetyin tapa arvioida investointeja.

## **4.10 Riskien hallinta**

### **4.10.1 Yliopistoissa**

Riskienhallinta kohdistuu lähes kaikissa yliopistoissa koko toimintaan. Riskienhallinnassa yleisimmin käytetään riskien tunnistamista, niiden olennaisuuden arviointia, toimintaan sisältyvien riskien taloudellisten vaikutusten arviointia ja riskikartan säännöllistä raportointia johdolle lähinnä kerran vuodessa. Pääsääntöisesti riskienhallintaa toteutetaan koko yliopiston laajuisesti. Talousjohtajilla ei ollut juuri lainkaan erityisiä huomioita riskien hallinnasta. Yksi hallintopäällikkö mainitsi, että yliopistossa on suunnitteilla riskikartan käyttöönotto.

### **4.10.2 Ammattikorkeakouluissa**

Riskienhallinta ammattikorkeakouluissa kohdistuu suurimmassa osassa organisaatioista koko toimintaan ja sitä pyritään kohdistamaan kaikkiin merkittävimpiin toimintoihin. Riskien tunnistamisen menetelmistä kaikissa ammattikorkeakouluissa käytetään riskien tunnistamista, 15 korkeakoulussa tehtiin riskien olennaisuuden arviointia ja yhdessätoista organisaatiossa arvioidaan toimintaan sisältyvien riskien taloudellisia vaikutuksia. Riskienhallintaa toteutetaan lähinnä koko ammattikorkeakoulun tasolla, mutta myös koulutusyksiköiden tasolla. Kahdeksassa korkeakoulussa riskienhallintaa ei ole integroitu osaksi johdon raportointia, mutta kuudessa riskikartta raportoidaan johdolle kerran vuoteen ja neljässä johdolle raportoidaan riskien kehittymisestä 2-6 kertaa vuodessa. Talousjohtajien kommentteista selviää, että riskienhallinta on vasta kehityksessä ja sen kehitykseen on vaikuttanut myös ISO-standardien käyttöönotto.

### **4.10.3 Vertailu**

Riskienhallinnassa ei juuri ole eroavaisuuksia korkeakoulusektoreiden välillä. Riskienhallinta koko organisaation tasolla on ominaista korkeakoulusektoreille. Riskien tunnistaminen tapahtuu lähinnä niiden olennaisuutta arvioimalla ja riskikartan avulla.

## 4.11 Aineettomat voimavarat

### 4.11.1 Yliopistoissa

Aineettomien voimavarojen hallinta kohdistuu ensiarvoisesti yliopistojen suhteisiin yrityksiin, rahoittajiin ja koulutusinstituutioihin, julkaisu- ja ohjausmeriitteihin sekä aineettoman omaisuuden oikeuksiin ja patentteihin. Toisarvoisesti voimavarojen hallinta kohdistuu yliopiston johtamis- ja tietojärjestelmiin. Vastauksissa oli paljon hajontaa ja yksi kommentoikin, että vastausten asettaminen tärkeysjärjestykseen oli hyvin haastavaa.

Yliopistoissa on käytössä erilaisia menetelmiä aineettomien voimavarojen hallintaan. Kymmenessä on käytössä yliopiston aineettomien menestystekijöiden tunnistaminen, kuudessa taas aineettomien menestystekijöiden säännöllinen mittaus ja seuraaminen, neljässä raportoidaan säännöllisesti aineettomista menestystekijöistä yliopiston johdolle ja kolmessa yliopistossa arvioidaan aineettomien menestystekijöiden taloudellista merkitystä.

### 4.11.2 Ammattikorkeakouluissa

Aineettomien voimavarojen hallinta ammattikorkeakouluissa kohdistuu ensisijaisesti opiskelijoiden tyytyväisyyteen ja opiskelumotivaatioon, koulutusohjelmien sisältöön ja maineeseen sekä johtamistapoihin. Toissijaisesti painotetaan myös opiskelija- ja alumnisuhteita, työilmapiiriä, henkilöstön työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä sekä lisäksi opiskelijoiden koulutusohjelmista saavuttamaa asiantuntemusta.

Aineettomien voimavarojen menestystekijöitä pyritään tunnistamaan 14 ammattikorkeakoulussa ja säännöllisesti näitä menestystekijöitä mitataan ja seurataan kahdessatoista organisaatiossa. Kymmenessä raportoidaan säännöllisesti aineettomista menestystekijöistä ammattikorkeakoulun johdolle. Lähes kaikissa korkeakouluissa aineettomien voimavarojen mittaus ja raportointi toteutetaan koko ammattikorkeakoulun tasolla. Johdolle raportoidaan noin 2–6 kertaa vuodessa (seitsemässä ammattikorkeakoulussa) ja kuudessa eivät aineettomat voimavarat sisälly säännölliseen johdon raportointiin.

### 4.11.3 Vertailu

Siinä missä ammattikorkeakoulussa aineettomien voimavarojen hallinta keskittyy opiskelijoiden ja henkilökunnan hyvinvointiin, yliopistoissa painotetaan suhteita sidosryhmiin. Eri painotuksista huolimatta, korkeakoulut pyrkivät tunnistamaan aineettomat menestystekijät ja kehittämään jonkinlaista mittaus-takin. Raportointia johdolle on vasta alle puolessa korkeakouluista.

## **4.12 Tulevaisuuden suunnittelu**

### **4.12.1 Yliopistoissa**

Monilla yliopistoilla on suunnitelmissa kehittää omia laskentatoimen järjestelmiä. Tarkoituksena on saada järjestelmät luontevaksi osaksi akateemista työtä ilman että se merkittävästi lisää hallinto työtä. Myös liiallisen tiedon tuottamista pyritään tulevaisuudessa rajoittamaan. Kuten eräs vastaaja sanoikin, tietoa voidaan tuottaa vaikka kuinka paljon, mutta oleellisen tiedon poimiminen rajallisessa ajassa luo omia haasteita ja tuo laskentatoimen kehittämislle oman tavoitteensa.

### **4.12.2 Ammattikorkeakouluissa**

Suurimmassa osassa ammattikorkeakouluja on joko meneillään tai on tulossa laskentatoimen järjestelmien kehitysprojekteja. Teemoja, joihin talousjohtajat haluaisivat panostaa, ovat: 1) raportointikäytänteiden parantaminen hyödyntämisen järjestelmien integrointia ja automaatiota. 2) Ennustettavuuden parantaminen etenkin pidemmällä aikavälillä. 3) Myös sisäisen laskennan ja rahanjaon mallien kehittämistä toivottiin ja esille nousi etenkin budjetoinnin liittäminen tiiviimmin talouden suunnitteluun sekä projektinhallinnan järjestelmien kehittäminen.

### **4.12.3 Vertailu**

Kummallakin korkeakoulusektorilla on hyvin selkeä suunta laskentatoimen tietojärjestelmien kehittämiseen, byrokratian vähentämiseen ja yhtenäisempiin käytäntöihin (esimerkiksi eri rahoittajatahojen eri yleiskustannuslisät). Korkeakoulut haluavat lisätä ohjelmien välistä integraatiota ja automatisaatiota. Järjestelmistä saatavan tiedon hyödyntäminen aiheuttaa haasteita eri korkeakouluille ja jokaisen korkeakoulun pitääkin siksi huolehtia riittävästä rajauksesta, jotta oleellinen tieto ei huku kaiken tuotetun datan alle. Ammattikorkeakouluissa tarkoituksena olisi kehittää sisäisen rahanjaon malleja pidemmälle, yliopistoissa ulkoisen rahoituksen järjestelmien kehittäminen koetaan tärkeimpänä, sillä sen merkitys yliopiston talouteen on keskeinen.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, missä tilassa Suomen korkeakoulujen laskenta-toimen järjestelmät ovat. Taustalla vaikutti paljon vuonna 2005 Meklin & Kallion tekemä tutkimus yliopistojen kustannuslaskennan tilasta. Tämä tutkimus haluttiin kuitenkin tehdä laajempaan koskien koko korkeakoulusektoria sekä selvittää kattavammin laskentatoimen käytänteitä. Tarkoituksena oli saada selko miten, korkeakoulut ovat järjestäneet laskentatoimintojaan ja missä määrin opetusministeriön rahoitusmallit ovat vaikuttaneet organisaatioiden sisäisiin toimintoihin. Pyrkimys oli myös vertailla yliopisto- ja ammattikorkeakoulusektorien välisiä eroja käytänteissä. Lisäksi kustannuslaskennan osalta haluttiin selvittää, miten yliopistot alkoivat noudattaa aiemmassa tutkimuksessa esitettyjä suosituksia ja verrata yliopistojen kustannuslaskennan osalta aiemman tutkimuksesta tuloksia nyt tehtyihin havaittuihin.

Yliopistojen talousjohtajilta saatiin yhtä lukuun ottamatta kaikilta vastaukset, ammattikorkeakoulusta taas jäi viisi vastausta saamatta. Tämän johdosta yliopistojen talousjohtajien vastauksia voidaan pitää luotettavana ja korkeakoulujen käytännöistä saatiin luotettavaa tietoa ja yleistettävää tietoa. Tuloksista huomattiin, että tietyissä laskentatoimen osa-alueissa on paljon tarvetta kehittämiseksi ja automaatioon haluttaisiin panostaa, jotta manuaalisen työn määrä vähenisi ja voimavaroja voitaisiin keskittää oleellisimpiin tehtäviin.

Johdon raportoinnista käy hyvin ilmi sama, mitä Rantanen ym. (2007) ovat todenneet: korkeakouluissa ei raportoida vain rehtorin johtoryhmälle ja hallitukselle vaan myös monille muille sidosryhmille. Korkeakoulun julkisen statuksen vuoksi organisaatioilla ei ole yhtä selkeää omistajatahoa ja sen vuoksi raportointivelvoitteita on monille eri tahoille. Jos korkeakouluissa ei ole selkeitä raportointiohjeita ja samalla eri sidosryhmille raportoidaan eri tavalla ja eri asioista, lisää se monesti tarpeettoman byrokratian määrää. On tärkeää, että oikeat ja riittävät raportit saavuttavat oikeat sidosryhmät. Nykyaikana on helppo tuottaa paljon aineistoja, mutta tarpeellisen tiedon tunnistaminen vaatii selkeät strategiset suuntaviivat. Uuden julkisjohtamisen opin mukaan (Hood, 1991) johtamisen tulisi olla läpinäkyvää, mikä heijastuu myös raportointiin ja sen ollessa läpinäkyvää välittyy samalla työntekijöille selkeä viesti organisaation suunnasta ja tavoitteista. Myös Bracci ym. (2015) on sitä mieltä, että etenkin kun nykyään pyritään pienentämään julkisen sektorin kuluja, on ihmisten luottamuksen säilyttämiseksi erittäin tärkeää, jotta raportointi ja valvontaprosessit ovat läpinäkyviä. Näiden seikkojen tähden myös raportointijärjestelmien automaatioon ja ohjelmien väliseen integraatioon tulee panostaa. Hoodin mukaan (1991) uusien järjestelmien käyttöönotossa pitää panostaa myös henkilöstön kouluttamiseen. Järjestelmien on tarkoitus vähentää byrokratiaa ja manuaalisen työn määrää. Kun järjestelmiä ei tunneta ja hallita kunnolla, on vaarana työntekijöiden taantuminen käyttämään vanhoja työläitä menetelmiä.



Korkeakoulusektorit tunnistavat hyvin kustannuslaskentansa peruspilareita ja syitä minkä vuoksi laskentaa tehdään. Taloustilanne Suomessa näkyy myös korkeakoulujen talouden suunnittelussa ja tilanne edellyttää kehityshalua koko ajan muuttuvassa ympäristössä. Talousjohtajat tunnistivatkin kustannuslaskennan kehittämistarpeiden johtuvan nimenomaan korkeakoulun taloudellisen tilanteen muuttumisesta, mikä on luonut tarpeita säästöjen kohdentamiseen tuloksellisuutta vaarantamatta. Korkeakoulut tuottavat hyvin tarvittavan informaation kustannuslaskentaa varten ja tämä tukee hyvin strategisia päätöksiä. On kuitenkin tärkeää, että akateeminen johto tukee kustannuslaskennan kehittämistä ja ymmärtää muun henkilökunnan ohella sen merkittävyyden.

Meklin & Kallion vuonna 2005 tehdyssä tutkimuksessa selvisi, että silloin kustannuslaskentaa suoritettiin lähinnä kerran vuodessa tilinpäätöksen aikaan, nykyään puolet yliopistoista tekee sitä kuukausittain, viidessä edelleen kerran vuoteen ja yksi yliopisto vuosikvartaaleittain. Aiemmin tieto kerättiin monesta eri järjestelmästä manuaalisesti, mikä oli työlästä ja aikaa vievää. Nyt monissa korkeakouluissa on käytössä toiminnanohjausjärjestelmä, jonka kautta tietoja saadaan yksinkertaisemmin ja lisäksi eri ohjelmien välistä automaatiota on parannettu. Uudet järjestelmät mahdollistavat myös ajantasaisten raporttien saannin. Aiemmassa tutkimuksessa todettiin, että sisäinen laskutus on tehokkaampi vaikkakin työläämpi tapa kulujen kohdentamiseen kuin vyörytys. Silti edelleen yhdeksän yliopiston talousjohtajan mukaan tukipalveluyksiköiden kustannuksia kohdennetaan päätulosyksiköille vyöryttämällä, kuudessa yliopistossa hyödynnetään kulujen kohdentamisessa sisäistä veloitusta. Vuonna 2005 yliopistoissa ei juuri ollut selkeää järjestelmää täydentävän rahoituksen projektien seurantaan, mutta nykyään asia on muuttunut. Kolmea yliopistoa lukuun ottamatta kaikissa on korkeakoulun sisäinen yksi yhtenäinen järjestelmä projektien seuraamiseksi.

Edelleen yliopistoissa on paljon eroja, miten yleiskustannuslisä määritetään projektille, sillä eri rahoittajatahot vaativat erilaisia menetelmiä. Talousjohtajat halusivat kehittää ja yksinkertaistaa näitä menetelmiä molemmilla sektoreilla. Talousjohtajat kokevat ulkoisen rahoituksen tärkeäksi osaksi korkeakoulun rahoitusta, minkä vuoksi ulkoisen rahoituksen projektien talouden seuranta ja suunnittelua pitäisi edelleen kehittää.

Meklin & Kallion tutkimuksesta selvisi, että monet yliopistot olivat vuonna 2005 hankkimassa työajankohdennusjärjestelmää. Tämä onkin nykyään käytössä jo kymmenessä yliopistossa. Parannusta halutaan kirjausten ajantasaisuuteen virhekirjausten minimoimiseksi. Tämä edellyttää henkilöstön sitouttamista kirjausten tekoon ajantasaisesti. Työajankohdentamisen helpottamiseksi korkeakoulut ovat myös pyrkineet lisäämään eri järjestelmien integraatiota, jotta tieto kohdentamisesta sujuu mahdollisimman helposti ilman ylimääräistä hallinnollisen työn teettämistä.

Vaikka uuden julkisjohtamisen opin yksi keskeinen ajatus on palveluiden ulkoistaminen, on korkeakoulusektoreilla taloushallinto pidetty hyvin pitkälti organisaation sisällä. Viime vuosina palveluiden keskittäminen yhteen tulosityksikköön on ollut selkeä suunta. Ammattikorkeakoulujen itsenäisyyttä on edistetty niiden yhtiöittämisellä, mikä on lisännyt vaatimuksia suorittaa taloushal-

linto samoilla voimavaroilla. Kasvaneita vaatimuksia helpottaa tietojärjestelmien hyödyntäminen, mutta järjestelmien käyttöönotto ja automaation toimivaksi saaminen vaatii pitkällistä sitoutumista projektiin.

Tilakustannukset ovat edelleen suuri kuluerä, jonka vuoksi yliopistot ja ammattikorkeakoulut pyrkivät kehittämään vaihtoehtoja tilakustannusten pienentämiseen sekä käyttämättömän kapasiteetin kulujen kohdentamisen parantamiseen. Tilojen ulosvuokrausvaihtoehtoja tulisi pohtia sekä parantaa henkilökunnan mahdollisuuksia tilojen valintaan parantaa. Korkeakoulujen olisi myös hyvä hyödyntää uusia opetustekniikoita ja miettiä voiko esimerkiksi kokonaan tai osittain verkossa toteutettavien kurssien määrää lisätä, sillä nykyään luennoitsijan on helppo lisätä luento kaikkien kurssilaisten saataville nauhoitteena, jossa aineistoon perehdytään paremmin. Tämä tuo myös vapautta opiskelijoille, jotka pystyvät katsomaan luennot silloin kuin se parhaiten sopii. Samalla ratkeaa myös joidenkin kurssien päällekkäisyys, eikä opiskelijan tarvitse valita mille samanaikaisista luennoista osallistuu.

Kummallakin korkeakoulusektorilla ollaan kiinnostuneita omista aineettomista menestystekijöistä. Vaikka yliopistopuolella voimavarojen hallinta kohdistuu lähinnä sidosryhmien välisiin suhteisiin, näkyi vastauksista myös selkeä laaduntavoittelu. Yliopistoille on myös tyypillistä asettaa tavoitteita julkaisujen määrälle. Ammattikorkeakouluissa aineettomien voimavarojen hallinta painottuu enemmän opiskelijoiden ja henkilökunnan tyytyväisyyteen eri näkökulmien, kuten opiskelu- ja työmotivaation, koulutusohjelmien sisällön ja maineen kautta. Kaikkien näiden kautta ilmenevät myös tuntemukset laadusta. OKM:n rahoitusmallissa rahoitusperusteissa on maininta eri julkaisujen laadukkuuteen perustuvilla painotuksilla sekä opiskelijoilta saatavaan palautteeseen. Nämä molemmat ovat suoraan sidoksissa opetuksen- ja tutkimuksen laatuun. Vaikka kuten Mättö ja Sippola (2016) ovat todenneet, ei laadunparannusprojekteja välttämättä nähdä taloudellisesti kannattavina, niiden merkitystä ei silti pidä aliarvioida.

Korkeakouluilla on hyvä ja kestävä suunta laskentatoimensa kehittämisessä nyt ja tulevaisuudessa. Monissa korkeakouluissa on selkeät tavoiteltavat kohteet järjestelmien parantamiseen ja automaation lisäämiseen. Digitalisaation myötä henkilöstövoimavaroja voidaan entistä enemmän kohdentaa ydintehtävien pariin. Puolestaan aikaa vieviä ja byrokraattisia käytänteitä, voidaan korvata paremmilla.

Opetusministeriö ei puutu korkeakoulujen sisäiseen rahanjakoon, vaan organisaatiot saavat jakaa budjettinsa omien strategisten painotusten pohjalta korkeakoulut käyttävät OKM:n rahoitusmalleja yleisesti pohjalla sisäisessä rahanjaossa. Toiminnanohjausjärjestelmät ovat yleistyneet talouden ja toiminnan suunnittelussa, mikä on osaltaan vähentänyt manuaalisen työn määrää, ja organisaatioissa järjestelmät on koettu tärkeiksi työkaluiksi. Erilaisten järjestelmien hyötykäyttö on lisääntynyt paljon ja sen vuoksi onkin tärkeää, että henkilökunta osaa niitä hyödyntää ja käyttää ohjelmien tuomia mahdollisuuksia jokapäiväisessä työssä. Talouden suunnittelun aikajänne on yleisimmin 3–5 vuotta, mutta strategiselle pitkäjänteiselle toiminnalle on tärkeää, että toimintaa pystytään suunnittelemaan ja toteuttamaan myös pitkien aikavälien tavoitteita sil-

mällä pitäen. Nykyinen taloustilanne on ajanut korkeakoulutkin tekemään säästöjä, mutta yksiköitä ja tiedekuntia ei kannusteta tiedekuntia muuttamaan toimintaansa säästeliäämpään suuntaan, kun esimerkiksi tiedekunnan tai yksikön ylijäämän siirtyy useimmiten koko korkeakoulun tasolle käyttöön. Korkeakoulujen voisi olla hyvä miettiä voisiko yksiköille ja tiedekunnille tarjota jonkinlaisia kannustetta säästöjen tekemiseen. Jos korkeakoulu ei halua antaa ylijäämää takaisin yksikön käyttöön suoraan, niin voisiko kannustemalleja kehittää muulla tavoin. Esimerkiksi, jos yksikkö saavuttaa sille asetetut säästötavoitteet pienemmistä yksikkönsä tilakustannuksista, voisi tästä palkkioksi saada ylimääräisen bonuksen käytettäväksi seuraavan vuoden budjettiin. Korkeakoulujen tulisi miettiä keino, joka sopii sen organisaatiokulttuuriin ja palvelee niitä tavoitteita, joihin säästöillä pyritään.

Kyselyn edetessä huomattiin vastaajilta tulleen palautteen yhteydessä, että muutamat kysymykset aiheuttivat vaikeuksia, sillä ne olivat jääneet kyselyohjelmassa pakollisiksi, vaikka niiden piti olla vapaaehtoisia. Tämä puolestaan aiheutti mahdollisuuden tulosten vääristymälle näiden kysymysten osalta. Tämä seikka otettiin kuitenkin huomioon tulosten käsittelyssä. Esimerkiksi kun kysyttiin, että "jos organisaation sisäinen rahanjako perustuu OKM:n rahoitusmalliin, niin määräytyykö rahoitus...". Kysymys oli aluksi pakollisena, kaikki joutuivat tähän vastaamaan, vaikkei tämä ollut tarkoitus. Tämän kaltaisten kysymysten kohdalla suodatettiin ensin ne vastaajat, joita kysymys koski ja saatiin siten oikeat tulokset. Etenkin hallintopäälliköt ja yksikön johtajat kokivat kyselyn vaikeana ja hyvin laajana, mikä osaltaan saattoi aiheuttaa heidän vastausprosenttien jäämisen pieneksi. Ammattikorkeakouluissa, joissa yksiköissä suoritettava laskentatoimi on hyvin vähäistä, tutkimus koettiin haastavana.

Tässä tutkimuksessa päästin monen eri teeman kautta yleiskuvaan korkeakoulujen laskentatoimen tilasta, mutta monelta osin myös syvemmät tutkimukset aiheeseen ovat tarpeellisia tarkemman käsityksen saamiseksi tilanteesta. Jatkossa voisi tarkemmin tutkia millä tasoilla laskentatoimea ja talouden suunnittelua toteutetaan yksiköissä ja tiedekunnissa. Tarkemman kuvan saamiseksi olisi hyvä tehdä osittain kevennetty versio tutkimuksesta yksiköille ja tiedekunnille. Tämän tutkimuksen ollessa osa opetus- ja kulttuuriministeriön isompaa korkeakoulujen laskentatoimen tilan tutkimisen projektia, tutkijaryhmän on tarkoitus haastattelujen avulla täydentää saatuja tuloksia.

## LÄHTEET

- Bracci, E., Humphrey, C., Moll, J. & Steccolini, I. (2015). Public sector accounting, accountability and austerity: more than balancing the books? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(6), 878-908.
- Dawson, S. & Dargie, C. (1999). New Public Management – An assessment and evaluation with special reference to UK health. *Public Management*, 1(4), 459-481.
- Exworthy, M., Powell M. & Mohan J. (1999). Markets, Bureaucracy and Public Management: The NHS: Quasi-market, Quasi hierarchy and Quasi-network? *Public Money & Management*, 19:4, 15-22.
- Finlex, Ammattikorkeakoululaki 932/2014. WWW-lähde  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140932> Luettu 21.4.2016
- Finlex, Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348. WWW-lähde  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348> Luettu 21.04.2016
- Finlex, Yliopistolaki 558/2009. WWW-lähde  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090558> Luettu 15.10.2015
- Fowler, F. J. (2009) Applied Social Research Methods Series: Survey Research Methods. Sage Publications.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. (2009). Tutki ja kirjoita. Tammi: Helsinki.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69,3-19.
- Hood, C. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting Organizations and Society*, 20(2/3), 93-109.
- Ibsen, C. L., Larsen, T. P., Madsen, J. S. & Due, J. (2011). Challenging Scandinavian employment relations: the effects of new public management reforms. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2295-2310.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen V. & Pellinen, J. (2010). Talousohjaus ja kustannuslaskenta. WSOYpro Oy: Helsinki.
- Kallio, K-M. & Kallio T. (2014). Management-by-results and performance measurement in universities – implications for work motivation. *Studies in Higher Education*, 39(4), 574-589.
- Kananen, J. (2008). Kvantti – Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu -sarja.
- Lapsley, I. (2009). New Public Management: The Cruellest Invention of the Human Spirit? *Abacus*, 45(1), 1-21.
- Lehikoinen, A., Mannila, H., Sirén, H., Forsberg, U-M., Saarinen, A., Reponen, T., Karhu, J., Silvén, O., Heikkinen, E., Rauhala, P., Halonen, T., Savunen, L. & Mäkeläinen, U. (2011). Laadukas, kansainvälinen, profiloitunut ja vaikuttava yliopisto – ehdotus yliopistojen rahoitusmalliksi vuodesta 2013 alkaen. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:26.

- Lehikoinen, A., Mannila, H., Forsberg, U-M., Silvén, O., Suominen, K-A., Rauhala, P., Savunen, L., Sirén, H., Maijala, R., Saarinen, A., Karhu, J. & Halonen, T. (2014). Vahvemmat kannusteet koulutuksen ja tutkimuksen laadun vahvistamiselle – Ehdotus yliopistojen rahoitusmallin tarkistamiseksi vuodesta 2015 alkaen. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:7.
- Lämsä, A. & Päivike, T. (2010). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita: Helsinki.
- Länsiluoto, A., Järvenpää, M. & Krumwiede, K. (2013). conflicting interests but filtered keys targets: Stakeholder and resource-dependency analyses at a University of Applied Sciences. *Management Accounting Research*, 24(2013), 228-245.
- Meklin, P. & Kallio, T. (2005). Yliopistojen kustannuslaskenta johtamisen ja tilivelvollisuuden välineenä. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2005:37.
- Mättö, T. & Sippola, K. (2016). Cost Management in the Public Sector: Legitimation Behaviour and Relevant Decision Making. *Financial Accountability & Management*, 32(2), 179-201.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2001). Johdon laskentatoimi. Edita: Helsinki.
- Nummenmaa, L., Holopainen, M. & Pulkkinen, P. (2014). Tilastollisten menetelmien perusteet. Sanoma Pro Oy: Helsinki.
- Opetus- ja kulttuuriministeriön muistio 2012: Ehdotus ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliksi vuodesta 2014 alkaen. Pdf 4.10.2012
- Opetus- ja kulttuuriministeriön internetsivut: Yliopistojen hallinto, ohjaus ja rahoitus (2015). WWW-lähde  
[http://okm.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto\\_ohjaus\\_ja\\_rahointus/?lang=fi](http://okm.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahointus/?lang=fi) Luettu 27.11.2015
- Opetus- ja kulttuuriministeriö: Yliopistojen rahoitusmalli 2015 alkaen. WWW-lähde  
[http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto\\_ohjaus\\_ja\\_rahointus/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahointus/?lang=fi) Päivitetty 2015. Luettu 26.11.2015
- Opetus- ja kulttuuriministeriö: Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli 2015. WWW-lähde  
[http://okm.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto\\_ohjaus\\_ja\\_rahointus/Liitteet/amk\\_rahointusmallimatriisi\\_2015.pdf](http://okm.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahointus/Liitteet/amk_rahointusmallimatriisi_2015.pdf) Päivitetty 2015. Luettu 20.4.2016
- Pellinen, J. (2006). Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Talentum.
- Pollitt, C. (1998). Managerialism Revisited. Julkaisussa: Governance and Public Management: Taking Stock: Assessing Public Sector Reforms. Canadian Centre for Management Development. E-kirja: ProQuest ebrary.
- Punch, K. F. (2003). Survey Research: The Basics. Sage Publications. E-kirja: ProQuest ebrary.
- Rantanen, H., Kulmala, H. I., Lönnqvist, A. & Kujansivu, P. (2007). Performance measurement systems in the Finnish public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 20(5), 415-433.

- Raudasoja, K. & Suomela, U. (2014). Kustannuslaskennasta kustannusten hallintaan – valtion viraston kustannuslaskenta. Sanoma Pro Oy: Helsinki.
- Reidard, J. C. (2006). Communication Research Statics. E-kirja: Sage Research Methods.
- Salminen, A. (2008). Julkisen toiminnan johtaminen: Hallintotieteen perusteet. Edita: Helsinki.
- Salminen, H. & Ylä-Anttila, P. (2010). Ammattikorkeakoulujen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen. Selvityshenkilöiden raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:23.
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus: Palveluseteli  
WWW-lähde  
<http://stm.fi/palveluseteli> Päivitetty 2016. Luettu 15.5.2016.
- Speklé, R. F. & Verbeeten F. H. M. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management Accounting Research*, 25, 131-146.
- Tyni, T., Myllyntaus, O. & Suorto, A. (2012). Kustannuslaskentaopas kunnille ja kuntajyhtymille. Suomen Kuntaliitto: Helsinki.
- Ter Bogt, H. J. & Scapens, R. W. (2012). Performance Management in Universities: Effects of the Transition to More Quantitative Measurement Systems. *European Accounting Review*, 21(3), 451-497.
- Tähinen, J., Laakkonen, E. & Bromberg M. (2011). Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja: Turku.
- Vehkalahti, K. (2008). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Tammi: Vammala

18.5.2016

<https://www.webpolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=281&printall=true&printmode=txt>

Opetus- ja  
kulttuuri-  
ministeriö



Undervisnings-  
och kultur-  
ministeriet

### Laskentatoimen nykykäytännöt

Lomakeen teon voi tallentaa ja keskeyttää jokaisen sivun lopussa "keskeytä"-painikkeesta, joten kaikkiin kysymyksiin ei ole tarpeen vastata yhdellä kertaa.  
Vastaathan viimeistään 13.5.2016.

#### Vastaajan taustatiedot

##### 1. Yliopisto \*

##### 2. Tehtävä \*

#### Johdon raportointi

##### 3. Mitä seuraavista säännöllinen raportointi rehtorin johtoryhmälle kattaa? \*

- Yliopiston kulubudjetin toteutumisen seuranta
- Yliopiston tulosbudjetin toteutumisen seuranta
- Tulosbudjetin toteutumisen seuranta vastuualueittain ja rahoituslähteittäin (ministeriön budjettirahoitus, täydentävä rahoitus, liiketoiminta) eriteltyinä
- Tuloksellisuustavoitteiden toteutumisen seuranta (OKM rahoitusmalli)
- Yliopiston strategisten tavoitteiden toteutumisen seuranta
- Toiminnan ja talouden riskien seuranta
- Yliopiston aineettoman pääoman seuranta
- Muu, mikä?
- En osaa sanoa

##### 4. Mitä seuraavista säännöllinen raportointi yliopiston hallitukselle kattaa? \*

- Yliopiston kulubudjetin toteutumisen seuranta
- Yliopiston tulosbudjetin toteutumisen seuranta
- Tulosbudjetin toteutumisen seuranta vastuualueittain ja rahoituslähteittäin (ministeriön budjettirahoitus, täydentävä rahoitus, liiketoiminta) eriteltyinä
- Tuloksellisuustavoitteiden toteutumisen seuranta (OKM rahoitusmalli)
- Yliopiston strategisten tavoitteiden toteutumisen seuranta
- Toiminnan ja talouden riskien seuranta
- Yliopiston aineettoman pääoman seuranta
- Muu, mikä?
- En osaa sanoa

18.5.2016

<https://www.webpolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=281&printall=true&printmode=bt>**5. Mitä seuraavista säännöllinen raportointi tiedekuntien (tms.) johdolle kattaa? \***

- Budjetin toteutumisen seuranta
- Tuloksellisuustavoitteiden toteutumisen seuranta (YO:n rahoitusmalli)
- Yliopiston strategisten tavoitteiden toteutumisen seuranta
- Toiminnan ja talouden riskien seuranta
- Yliopiston aineettoman pääoman seuranta
- Muuta, mitä?
- En osaa sanoa

**6. Raportoidaanko yliopiston toiminnasta ja taloudesta säännöllisesti jollekin muille tahoille? Kenelle? \***

**7. Kommentteja johdon raportoinnista**

**Kustannuslaskenta****8. Mihin tarkoitukseen kustannuslaskentaa yliopistossanne käytetään? Aseta vastaukset tärkeysjärjestykseen, 1=tärkein ja 8=vähiten tärkein.**

	1	2	3	4	5	6	7	8	Ei käytetä	En osaa sanoa
Ulkoisen rahoituksen projektien laskutukseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutuspalveluiden hinnoitteluun *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön yleisen kustannustietoisuuden lisäämiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehokkuuden arvioimiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yliopiston toimintojen, koulutus- ja tutkimusalojen arvioimiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yliopistojen voimavarojen uudelleenkohdentamiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen antamiseen tulosyksiköiden johdon suoriutumisesta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu syy, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kustannuslaskenta**

Kuinka yliopistossanne toteutetaan seuraavat laskennat: Päätulosityksiköiden kustannuslaskenta

**9. Kuvaa organisaatiorakenteenne valitsemalla sopivat organisaatiotasot \***

- Tiedekunta/tieteenalayksikkö
- Laitos
- Tutkimusohjelma
- Opintosuunta
- Muu, mikä?

**10. Millä yksikötasoilla (päätulosityksikkö) laskentaa toteutetaan?**

Kyllä Ei En osaa sanoa

<https://www.webpolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=281&printall=true&printmode=bt>

2/15



18.5.2016

<https://www.webpolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=281&printall=true&printmode=txt>

Tiedekunta/tieteenalayksikkö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tutkinto-ohjelma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opintosuunta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu, mikä?	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Miten tukipalveluyksiköiden kustannukset kohdennetaan päätulosyksiköille? Valitse ja selosta. \*

Sisäisen veloituksen kautta; mitkä kustannukset?

Vyöryttämällä; mitkä ovat vyörytysperusteet?

Muu, mikä?

En osaa sanoa

12. Kuinka usein kustannuslaskentaa toteutetaan? \*

- Kuukausittain
- Neljännesvuosittain
- Kerran vuodessa
- Tarpeen mukaan
- En osaa sanoa

Kustannuslaskenta

Kuinka yliopistossanne toteutetaan seuraavat laskennat: Tulosalue/laskentakohte

13. Minkälaisia eri tulosalueita/laskentakohteita päätulosyksiköiden sisällä on? \*

Laitos

Tutkinto-ohjelma

Tieteenala tai opintosuunta

Opintojakso

Tutkinto

Tutkimusprojekti

Julkaisu

Ei mitään

Muu, mikä/mitkä?

En osaa sanoa

14. Kuinka opetus- ja tutkimushenkilöstön palkkakustannukset kohdistetaan em. tulosalueille/laskentakohteelle? Valitse ja selosta. \*

Ajantasaisena pidettävien työaikasunnitelmien perusteella

Kuukausittain ilmoitettavan työajan toteumatiedon perusteella

Muulla tavoin, miten?

En osaa sanoa

15. Miten hallinnon/tukipalveluiden kustannukset kohdistetaan laskentakohteelle? Valitse ja selosta. \*

Osana yleiskustannuslisää vyöryttämällä

Työajanseurannalla

Muulla tavoin, miten?

En osaa sanoa

Kustannuslaskenta

18.5.2016

<https://www.webpolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=281&printall=true&printmode=bt>**16. Suoritekohtainen kannattavuuslaskenta: Seurataanko yliopistossanne seuraavien suoritteiden taloudellista kannattavuutta? \***

- Opintojakso
- Maisterintutkinto
- Tohtorintutkinto
- Muut keskeiset suoritteet, mitkä?
- En osaa sanoa

**17. Onko kustannuslaskennassanne kehitettävää? \***

- Ei, nykymuotoinen kustannuslaskenta palvelee yliopiston johtamisen tarpeita riittävästi eikä siinä ole kehitettävää
- Kyllä, mitä?
- En osaa sanoa

**18. Jos vastasit kyllä, mistä kehittämistarpeet lähinnä juontuvat? Aseta vastaukset tärkeysjärjestykseen, 1=tärkein ja 11=vähiten tärkein.**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Kustannuslaskennan automaation ja tietojärjestelmien uusimisen tarpeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkopuolisten tutkimuksen rahoittajien vaatimuksesta (EU, TEKES, SA ym.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilintarkastajien vaatimuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valtiontalouden tarkastusviraston (VTV) vaatimuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yliopiston hallituksen vaatimuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yliopiston akateemisen johdon vaatimuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yliopiston taloushallinnon asiantuntijoiden arvio johtamistilanteen uusista vaatimuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kustannuslaskennan hyödyntäminen johdon raportoinnissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yliopiston taloudellisen tilanteen muuttuminen on luonut tarpeita säästöjen kohdentamiseen tulokellisuutta vaarantamatta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yliopiston strategisten painopisteiden määrittely on luonut tarpeita voimavarojen uudelleenkehittämiseen vaikutukset yliopiston kokonaistalouteen huomioiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu syy, mikä <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**19. Kommentteja kustannuslaskennasta**

**Taloushallinnon organisointi ja voimavarat****20. Kuinka taloushallinnon voimavarat on yliopistossanne organisoitu? \***

- Keskitetty yliopiston sisäisesti yhteen yksikköön
- Keskitetty yhteen ulkoistettuun palvelukeskukseen
- Keskitetty yliopiston sisäisesti muutamaaan yksikköön
- Keskitetty muutamaaan ulkoistettuun palvelukeskukseen
- Tiedekuntien/tieteenalayksiköiden ja yliopiston hallintoon
- Laitoksien hallintoon
- Muulla tavoin, miten?
- En osaa sanoa

**21. Kuinka paljon yliopistossanne on lisätty voimavaroja johdon laskentatoimen tehtävissä (controller, kustannuslaskenta, budjetointi, projektilaskenta) viimeksi kuluneen viiden vuoden aikana? \***<https://www.webpolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=281&printall=true&printmode=bt>

4/15

18.5.2016

<https://www.webpolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=281&printall=true&printmode=txt>

- Ei yhtään, eli voimavaroja ei ole lisätty.  
 1-2 henkilötyövuotta  
 3-5 henkilötyövuotta  
 5-10 henkilötyövuotta  
 10-20 henkilötyövuotta  
 Enemmän kuin 20 henkilötyövuotta. Paljonko?   
 Voimavaroja on vähennetty  
 En osaa sanoa

## 22. Kommentteja taloushallinnon organisoinnista ja voimavaroista

### Täydentävän rahoituksen projektien taloushallinto

## 23. Miten täydentävän rahoituksen projektien taloushallinto on yliopistossanne organisoitu? Kuvaa tilannetta valitsemalla seuraavista sopivimmat vaihtoehdot ja selosta. \*

- Koko yliopistolle on yhteinen järjestelmä, jolla myös täydentävän rahoituksen projekteja seurataan (keskitetty budjetointi - seuranta). Selosta nimi ja järjestelmän kuvaus lyhyesti ja onko yhdistetty kirjanpitoon ja/tai muihin järjestelmiin?
- Projekteja seurataan hajautetusti useilla ja erilaisilla järjestelmillä, (esim. kirjanpidosta saadaan menotietoja, projektit seuraavat taulukkolaskentaohjelmilla). Selosta millä tavalla toteutettu?
- Muu projektinhallintajärjestelmä, mikä?
- En osaa sanoa

### Täydentävän rahoituksen projektien taloushallinto: Yleiskustannusten ja kokonaiskustannuskertoimien määrittäminen

## 24. Miten kertoimet vaihtelevat ajankohdan ja rahoittajien mukaan?

2015 alkaneet	2014 alkaneet	2013 alkaneet	2012 alkaneet
Suomen Akatemia <input type="text"/>	Suomen Akatemia <input type="text"/>	Suomen Akatemia <input type="text"/>	Suomen Akatemia <input type="text"/>
Tekes <input type="text"/>	Tekes <input type="text"/>	Tekes <input type="text"/>	Tekes <input type="text"/>
EU <input type="text"/>	EU <input type="text"/>	EU <input type="text"/>	EU <input type="text"/>
Muu, mikä? <input type="text"/>	Muu, mikä? <input type="text"/>	Muu, mikä? <input type="text"/>	Muu, mikä? <input type="text"/>
Muu, mikä? <input type="text"/>	Muu, mikä? <input type="text"/>	Muu, mikä? <input type="text"/>	Muu, mikä? <input type="text"/>
Muu, mikä? <input type="text"/>	Muu, mikä? <input type="text"/>	Muu, mikä? <input type="text"/>	Muu, mikä? <input type="text"/>

## 25. Onko vaihtelua projektityyppien (esim. tutkimushanke, koulutushanke, täydennyskoulutus) mukaan? \*

- Ei  
 Kyllä, miten?   
 En osaa sanoa

### Täydentävän rahoituksen projektien taloushallinto

**26.** Millaisiin laskelmiin kertoimien määrittäminen perustuu? (Esim. kuinka hallinnon palkat, tilakustannukset ym. otetaan huomioon?) \*

**27.** Kuinka usein laskelmien perusteet tarkistetaan? \*

**28.** Kohdentuvatko yliopistossasi mielestäsi projekteille kaikki niiden aiheuttamat kustannukset? Perustele. \*

**29.** Kuinka suuri osa (%) projektien rahoitukseen sisältyvistä yleiskustannuksista tulee projektista vastaavan tiedekunnan (tms.) tai laitoksen käyttöön? \*

**30.** Oletteko huomanneet puutteita projektinhallintanne nykykäytännöissä, ja jos, niin millaisia? \*

**31.** Kommentteja täydentävän rahoituksen taloushallinnosta

### Työajanseuranta

**32.** Miten laajasti työajankohdennusta (esim. SoleTM) yliopistossanne käytetään? \*

- Koko yliopiston toiminnan kattava järjestelmä (opetus- ja tutkimushenkilökunta sekä yliopistopalvelut ja hallinto)
- Opetus- ja tutkimushenkilökunta
- Yliopistopalvelut ja hallinto
- Ei lainkaan käytössä
- En osaa sanoa

**33.** Miten tieto työajan jakautumisesta kerätään? \*



18.5.2016

<https://www.webpolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=281&printall=true&printmode=txt>

- Vuosityösuunnitelmasta automaattisesti
- Projekteissa työskentelevät henkilöt on veloitettu pitämään työaikakirjanpitoa toteutuneiden työtuntien jakautumisesta (esim. SoleTM)
- Yliopiston tutkimus- ja opetushenkilöstö on kokonaisuudessaan veloitettu pitämään työaikakirjanpitoa toteutuneiden työtuntien jakautumisesta
- Yliopistopalveluiden ja hallinnon henkilöstö on veloitettu pitämään työaikakirjanpitoa toteutuneiden työtuntien jakautumisesta
- Muulla tavoin, miten?
- En osaa sanoa

34. Oletteko huomanneet puutteita työajanseurannan nykykäytännöissä, ja jos, niin millaisia? \*

35. Kommentteja työajanseurannasta

Tilakustannusten laskenta

36. Miten tilakustannukset kohdennetaan yliopistossanne? Valitse ja tarvittaessa selosta. \*

- Tilakustannuksia ei veloiteta erikseen tulosyksiköiltä, vaan kustannukset maksetaan yliopiston yhteisistä varoista
- Yliopiston kaikki tilakustannukset veloitetaan tulosyksiköiltä, jotka vuokraavat tilat yliopistolta omilla määrärahoillaan
- Osa tilakustannuksista veloitetaan tulosyksiköiltä. Mikä osa veloitetaan ja miten jako tehdään (esim. pysyväiskäyttöiset vs. vaihtuvakäyttöiset tilat)?
- En osaa sanoa

37. Mihin tilakustannusten kohdistaminen perustuu? \*

38. Käsitelläänkö käyttämättömän kapasiteetin tilakustannuksia erikseen? \*

- Ei, kaikki tilakustannukset kohdistetaan laskentakohteille.
- Kyllä, vain toteutuneen kapasiteetin mukaiset kustannukset kohdistetaan käytön mukaan ja käyttämättömän kapasiteetin kustannuksia tarkkaillaan erikseen.
- En osaa sanoa

39. Millaisia ongelmia tilakustannusten kohdentamisessa esiintyy? \*

18.5.2016

<https://www.webpolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=281&printall=true&printmode=txt>

40. Perustuvatko yliopistokiinteistöyhtiöiden (Helsingin yliopistokiinteistöt, Suomen yliopistokiinteistöt ja Aalto yliopistokiinteistöt) hinnoittelu sopimusyliopistoille avoimeen kustannuslaskentaan? \*

- Kyllä  
 Osittain  
 Ei lainkaan  
 En osaa sanoa

41. Kommentteja tilakustannusten laskennasta

Budjetointijärjestelmä

42. Mihin tarkoitukseen budjetointia yliopistossanne käytetään? Aseta vastaukset tärkeysjärjestykseen, 1=tärkein ja 11=vähiten tärkein. \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Ei käytetä	En osaa sanoa
Resurssien allokointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yliopiston maksuvalmiuden suunnitteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yliopiston strategian toteutuksen suunnitteluun vuositasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön motivointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitsemisjärjestelmän tuloksellisuuskriteerien määrittelyyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuloksellisuustavoitteiden asettamiseen yliopiston tutkimus- ja opetushenkilöstölle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuloksellisuustavoitteiden asettamiseen yliopiston hallinto- ja tukihenkilöstölle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulosvastuullisen johdon arviointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulevaisuutta koskevan suunnittelutiedon jakamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yliopiston toiminnallisen ja taloudellisen kokonaisuuden koordinointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulosvastuullisen ja taloudellisesti kestävä toimintakulttuurin edistämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Budjetointijärjestelmä:

Miten budjetointi on yliopistossanne organisoitu?

43. Käytättekö budjetoinnissa kokonaisbudjetointia (ts. tulosyksiköiden budjetoinnin yhteydessä otatte huomioon ns. normaalin budjettirahoituksen lisäksi myös täydentävän rahoituksen)? \*

- Ei  
 Kyllä  
 En osaa sanoa

44. Millä organisaatiotasoilla kokonaisbudjetointia tehdään? \*

- Koko yliopisto  
 Tiedekunta/tieteenalayksikkö  
 Laitos  
 Tutkinto-ohjelma  
 Opintosuunta  
 Muu, mikä?   
 En osaa sanoa

<https://www.webpolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=281&printall=true&printmode=txt>

8/15

18.5.2016

<https://www.webpolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=281&printall=true&printmode=bt>

## Budjetointijärjestelmä

45. Kuinka budjetointijärjestelmäsi kytkeytyy toiminnan ja talouden suunnitteluun? \*

46. Kuinka budjetointi kytkeytyy tulosohjausprosessiin? \*

47. Millä aikajänteellä yliopiston talouden kehitystä ennakoidaan? \*

- Vuosi eteenpäin  
 Kaksi vuotta eteenpäin  
 3-5 vuotta eteenpäin  
 5-10 vuotta eteenpäin  
 Yli 10 vuotta eteenpäin  
 En osaa sanoa

48. Missä määrin toiminnan ja talouden suunnittelussa hyödynnetään skenaariotyöskentelyä? \*

- Vain rahoitusmallin ja valtion budjetin muutosten ennakointi  
 Muu taso, mikä?   
 En osaa sanoa

49. Mikä seuraavista kuvaa yliopiston budjetointitapaa parhaiten? \*

- Ylhäältä-alas  
 Alhaalta-ylös  
 Vuorovaikutteinen  
 En osaa sanoa

50. Jos budjetointi on vuorovaikutteista, miltä osin ja missä määrin? \*

- Resurssien jako   
 Tuloksellisuustavoitteet   
 Strategiset kehittämistavoitteet   
 Yksiköiden tuloksellisuusennuste   
 En osaa sanoa

## Budjetointijärjestelmä

51. Mikä seuraavista kuvaa tieteenalayksiköiden arviointitapaa? \*

- Budjetin noudattaminen ja yksikön yli(alijäämäisyys kuluneen budjettivuoden osalta  
 Budjetin noudattaminen ja yksikön yli(alijäämäisyys kuluneen ja muutaman edellisen vuoden osalta  
 Budjetin noudattaminen ja tuloksellisuustavoitteiden saavuttaminen kuluneen budjettivuoden osalta  
 Kuluneen vuoden tuloksellisuustavoitteiden saavuttaminen  
 Toiminta strategisten ja pitkän aikavälin tavoitteiden edistämiseksi  
 En osaa sanoa

<https://www.webpolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=281&printall=true&printmode=bt>

9/15

18.5.2016

<https://www.webpolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=281&printall=true&printmode=txt>**52. Jos tieteenalayksikössä jää rahoja (budjettilyijäämä tai projektirahaa) käyttämättä \***

- Ylijäämä siirtyy yliopiston tasolle
- Ylijäämä siirtyy yksikön seuraavan vuoden budjettiin, miten?
- Muu käytäntö, minkälainen?
- En osaa sanoa

**53. Jos tieteenalayksikön rahoitus ei riitä kulujen kattamiseen \***

- Yksikkö saa sisäistä korollista velkaa
- Alijäämä vähennetään seuraavan vuoden budjetista
- Alijäämä huomioidaan sisäisessä taselaskennassa
- Muu käytäntö, minkälainen?
- En osaa sanoa

**54. Kuinka pitkälle tuloksellisuusvastuu on delegoitu yliopiston sisällä? Ovatko tiedekunnat/tieteenalayksiköt ja erillislaitokset lähinnä: \***

- Strategisia tulosityksiköjä
- Taseyksiköjä
- Taloudellisia tulosityksiköjä
- Kustannuspaikkoja
- En osaa sanoa

**Budjetointijärjestelmä:**

Kuinka budjetointijärjestelmänne kytkeytyy rahanjakoon?

**55. Onko tiedekuntien (tms.) ja erillislaitosten johdolle asetettu yliopistojen vuoden 2015 rahoitusmallin mukaisia tavoitteita:**

- | Koulutuksen osalta:   | Tutkimuksen osalta:   | Koulutus- ja tiedepoliittisten tavoitteiden osalta:   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Suoritetut ylemmät korkeakoulututkinnot                            | <input type="checkbox"/> Suoritetut tohtorintutkinnot                 | <input type="checkbox"/> Yliopiston strategiaperusteisia tavoitteita  |
| <input type="checkbox"/> Suoritetut alemmat korkeakoulututkinnot                            | <input type="checkbox"/> Julkaisut                                    | <input type="checkbox"/> Tiedekunnan/tieteenalayksikön strategiaperusteisia tavoitteita   |
| <input type="checkbox"/> Avoimena yliopisto-opetuksena ja erillisinä op:nä suoritettut op:t | <input type="checkbox"/> Ulkomaalaisten suorittamat tohtorintutkinnot | <input type="checkbox"/> Tiedekuntakohtaisia/tieteenalayksikön muita tavoitteita  |
| <input type="checkbox"/> 55 op suorittaneiden määrä   | <input type="checkbox"/> Ulkomaalainen opetus- ja tutkimushenkilöstö  | <input type="checkbox"/> Valtakunnallisiin tehtäviin liittyviä tavoitteita  |
| <input type="checkbox"/> Opiskelijapalaute  | <input type="checkbox"/> Kilpailtu tutkimusrahoitus                   | <input type="checkbox"/> Yliopistojen ns. kolmanteen tehtävään perustuvia yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen ja -vaikutavuuteen liittyviä tavoitteita |
| <input type="checkbox"/> Valmistuneet työlliset   |   |   |
| <input type="checkbox"/> Ulkomaalaisten suorittamat ylemmät korkeakoulututkinnot            |   |   |
| <input type="checkbox"/> Kansainvälinen opiskelijavaihto (yli 3kk)                          |   |   |

**Budjetointijärjestelmä:**

Sisäisen rahanjaon malli

**56. Perustuuko yliopistonne sisäinen rahanjako OKM:n yliopistojen rahoitusmalliin? \***

- Kyllä
- Ei, käytössä on muu sisäisen rahanjaon malli, mikä?
- En osaa sanoa



18.5.2016

<https://www.webpolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=281&printall=true&printmode=txt>

57. Missä määrin yliopiston sisäinen rahanjako tieteenalaysiköille perustuu edellä mainittuun laskentamalliin?

- Yksiköiden rahoitus perustuu täysin laskentamalliin
- Yksiköille kohdennettavasta rahoituksesta perustuu laskentamalliin prosentteina:
- Mihin muihin tekijöihin sisäinen rahanjako perustuu?

58. Jos yliopiston sisäinen rahanjako perustuu OKM rahoitusmalliin, määräytyykö rahoitus:

- Edellisen vuoden toteutuneen tuloksellisuuden perusteella
- Edellisten vuosien tuloksellisuuden liukuvan keskiarvon perusteella, kuinka monien vuosien?
- Tulevan vuoden tuloksellisuustavoitteiden perusteella
- Tuloksellisuustavoitteiden ja toteutuneen tuloksellisuuden perusteella

59. Jos yliopiston sisäinen rahanjako perustuu OKM rahoitusmalliin vain osittain, missä määrin rahoituksen perustana olevat indikaattorit perustuvat OKM rahoitusmalliin?

- Koulutuksen tuloksellisuusalueiden osalta
- Tutkimuksen tuloksellisuusalueiden osalta
- Yliopiston koulutus- ja tiedepoliittisten tavoitteiden osalta
- Rahanjakomallin osa-alueiden keskinäisen painotuksen osalta

60. Missä määrin voimavarojen kohdentaminen tieteenalaysiköiden sisällä perustuu yliopistojen vuoden 2015 rahoitusmalliin? \*

- Rahoituksen kohdentaminen perustuu täysin OKM rahoitusmalliin
- Vain osa rahoituksesta kohdennetaan OKM rahoitusmalliin perusteella, kuinka monta prosenttia?
- Ei lainkaan, käytössä on muu sisäisen rahanjaon malli, mikä?
- En osaa sanoa

Budjetointijärjestelmä:  
Sisäisen rahanjaon malli

61. Jos tieteenalaysikön sisäinen rahanjako perustuu OKM rahoitusmalliin, määräytyykö rahoitus:

- Edellisen vuoden toteutuneen tuloksellisuuden perusteella
- Edellisten vuosien tuloksellisuuden liukuvan keskiarvon perusteella, kuinka monien vuosien?
- Tulevan vuoden tuloksellisuustavoitteiden perusteella
- Tuloksellisuustavoitteiden ja toteutuneen tuloksellisuuden perusteella

62. Jos tieteenalaysikön sisäinen rahanjako perustuu OKM rahoitusmalliin vain osittain, missä määrin rahoituksen perustana olevat indikaattorit perustuvat OKM rahoitusmalliin?

- Koulutuksen tuloksellisuusalueiden osalta
- Tutkimuksen tuloksellisuusalueiden osalta
- Yliopiston koulutus- ja tiedepoliittisten tavoitteiden osalta
- Rahanjakomallin osa-alueiden keskinäisen painotuksen osalta

63. Minkälaisia yliopiston rahanjaon perusteisiin liittyviä suunnitelmia yliopistolla on tulevan TTS kauden (2017-2020) osalta? \*

- Yliopistojen rahoitusmallin osuus prosentteina
- Strategisen rahoituksen osuus prosentteina
- Toiminnan jatkuvuuden turvaava perusosuus (ns. laajuustekijäperusteisuus tms.) prosentteina
- Suunnitelmia ei ole
- En osaa sanoa

<https://www.webpolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=281&printall=true&printmode=txt>

11/15

18.5.2016

<https://www.webpolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=281&printall=true&printmode=txt>**64. Kommentteja budjetointijärjestelmästä**

**Investointisuunnittelu****65. Pyydetäänkö tiedeyksikoista järjestelmällisellä tavalla investointiesityksiä yliopiston johdon arvioitavaksi? \***

- Tulosneuvotteluun liittyvänä listauksena tärkeitä asioita, joihin tiedekuntien (tms.) toivottaisiin panostavan.
- Investointiesityksenä, jossa kunkin investoinnin kustannukset on eritelty ja hyötyodotuksia kuvailtu verbaalisesti.
- Investointiesityksenä, jossa kunkin investoinnin kustannukset ja hyödyt on eritelty koko projektin juoksuajalta.
- Ei pyydetä
- En osaa sanoa

**66. Mikä lähinnä kuvaa investointiesitysten arviointia ja päätösesityksen valmistelua? \***

- Yliopiston johto on delegoinut valmistelun suunnittelijoille, jotka esittelevät päätösehdotuksen osana yksiköiden tulossopimusta.
- Yliopiston johto arvioi ja priorisoi investointiesitykset yliopiston strategian pohjalta
- Aineellisista investoinneista tehdään investointilaskelmat, mutta aineettomat investoinnit (koulutuksen ja tutkimuksen uudet avaukset) arvioidaan muulla tavalla - miten?
- Investointiesityksistä tehdään kustannus-vaikuttavuusanalyysit projektien juoksuajalta (nettonykyarvo, jota täydentää ei-rahamääräisten hyötyjen ja haittojen listaus)
- Muu, mikä?
- En osaa sanoa

**67. Arvioidaanko investointien toteutumista jälkikäteen? \***

- Ei
- Vuosittaisen tulosneuvottelun yhteydessä
- Muulla tavoin, miten?
- En osaa sanoa

**68. Kommentteja investointisuunnittelusta**

**Riskienhallinta****69. Mihin riskienhallinta yliopistossanne kohdistuu? \***

- Täydentävän rahoituksen projekteihin (SA, EU, Tekes ym.)
- OKM budjettirahoitteiseen tutkimus- ja julkaisutoimintaan
- OKM budjettirahoitteiseen tutkintokoulutukseen
- Markkinaehtoiseen täydennyskoulutukseen ja muuhun liiketoimintaan
- Sijoitusvarallisuuteen
- Yliopiston tietohallintoon
- Koko toimintaan
- Muuhun, mihin?
- En osaa sanoa

<https://www.webpolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=281&printall=true&printmode=txt>

12/15

18.5.2016

<https://www.webpolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=281&printall=true&printmode=txt>**70. Mitkä riskienhallinnan menetelmät ovat käytössä? \***

- Riskien tunnistaminen  
 Riskien olennaisuuden arviointi  
 Toimintaan sisältyvien riskien taloudellisten vaikutusten arviointi  
 Riskikartan (tms riskienhallinnan väline) säännöllinen ylläpito  
 Riskikartan (tms riskienhallinnan väline) säännöllinen raportointi yliopiston johdolle  
 Riskienhallinnan ohjelmisto, mikä?   
 En osaa sanoa

**71. Millä tasoilla riskienhallintaa toteutetaan yliopistossanne? \***

- Yliopistotasolla  
 Tiedekunta-/tieteenalaysikkötasolla  
 Laitostasolla  
 Tutkimus-koulutusalatatasolla  
 Projektitasolla  
 Muu, mikä?   
 En osaa sanoa

**72. Miten riskienhallinta on integroitu osaksi johdon raportointia? \***

- Ei sisälly säännölliseen johdon raportointiin.  
 Riskikartta sisältyy johdon kuukausiraportointiin  
 Riskikartta raportoidaan johdolle 2-6 kertaa vuodessa  
 Riskikartta raportoidaan johdolle kerran vuodessa  
 En osaa sanoa

**73. Kommentteja riskienhallinnasta**

**Aineettomat voimavarat (Intellectual capital)****74. Mihin aineettomien voimavarojen hallinta yliopistossanne kohdistuu? Aseta tärkeysjärjestykseen, 1=tärkein ja 15=vähiten tärkein.**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Ei perustu
IPR ja patentit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yliopiston suhteet yrityksiin, rahoittajiin ja koulutusinstituutioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yliopiston tutkijoiden julkaisu- ja ohjausmeriitit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yliopiston asiantuntijoiden osaamisalueet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yliopiston tutkijoiden meriitit yhteiskunnallisissa ja akateemisissa palvelutehtävissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yliopiston tutkijoiden akateemiset verkostot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutusohjelmien sisältö ja opintojaksojen opetusmateriaalit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutusohjelmien opiskelijoiden asiantuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yliopiston opiskelijoiden tyytyväisyys ja opiskelumotivaatio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yliopiston henkilöstön työtyytyväisyys ja motivaatio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yliopiston työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yliopiston opiskelija- ja alumnisuhteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yliopiston johtamis- ja tietojärjestelmät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<https://www.webpolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=281&printall=true&printmode=txt>

13/15



Yliopiston maine

Muuhun, mihin?

En osaa sanoa

**75. Mitkä aineettomien voimavarojen hallinnan menetelmät ovat käytössä? \***

- Yliopiston aineettomien menestystekijöiden tunnistaminen
- Yliopiston aineettomien menestystekijöiden säännöllinen mittaus ja seuranta
- Yliopiston aineettomien menestystekijöiden taloudellisen merkityksen arviointi
- Yliopiston aineettomien menestystekijöiden, talouden ja strategian syy-seuraussuhteiden kartoittaminen ja siihen perustuva suoritusmittaus
- Yliopiston aineettomien menestystekijöiden säännöllinen raportointi yliopiston johdolle
- Aineettomien menestystekijöiden hallinnan ohjelmisto, mikä?
- En osaa sanoa

**76. Miten pitkälle aineettomien voimavarojen hallinta skaalautuu yliopistohierarkiassa? \***

- Mittaus ja raportointi toteutetaan vain yliopistotasolla.
- Mittaus ja raportointi toteutetaan yliopisto- ja tiedekuntatasoilla
- Mittaus ja raportointi toteutetaan yliopisto, tiedekunta, laitos tasoilla
- Mittaus ja raportointi toteutetaan yliopisto, tiedekunta, laitos ja tutkimus-koulutusosalatasolla
- Mittaus ja raportointi toteutetaan yliopisto, tiedekunta, laitos, tutkimus-/koulutusala ja projektitasolla
- En osaa sanoa

**77. Miten aineettomien voimavarojen hallinta on integroitu osaksi johdon raportointia? \***

- Ei sisälly säännölliseen johdon raportointiin.
- Aineettoman pääoman mittareita sisältyy johdon kuukausiraportointiin
- Aineettoman pääoman mittareita raportoidaan johdolle 2-6 kertaa vuodessa
- Aineettoman pääoman mittareita raportoidaan johdolle kerran vuodessa
- En osaa sanoa

**78. Kommentteja aineettomista voimavaroista**

**Tulevaisuuden suunnitelmat**

**79. Mitä suunnitelmia yliopistossanne on laskentatoimen kehittämiseksi? \***

**80. Muita kommentteja / ideoita tutkimuksen toteuttamisen tueksi? \***

**81. Kommentteja tulevaisuuden suunnitelmista**

## 1. JOHDON RAPORTOINTI

Korkeakoulu	Mitä seuraavista säännöllinen raportointi rehtorin johtoryhmälle kattaa?	Mitä seuraavista säännöllinen raportointi korkeakoulun hallitukselle kattaa?	Mitä seuraavista säännöllinen raportointi tiedekuntien/yksikön johdolle kattaa?
Turun yliopisto	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2
Tampereen teknillinen yliopisto	1,2,3	1,2,3	1,3,4,5
Lapin yliopisto	1,2,3,8 Tuloksellisuustavoitteista valmistuneiden määrän seuraaminen	1,2,8 Sijoitustoiminta sekä valmistuneiden määrä	1
Tampereen yliopisto	1,2,4,5,6	1,2,3,4,5,6	1,2,3,4
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	1,3,4,5,6	1,3,4,5,6	6 Johtoryhmätyöskentelyn kautta
Oulun yliopisto	1,2,3,4,5,6	1,2,3,4,5,6	1,2,3,4
Itä-Suomen Yliopisto	1,2,3,4,5,6	1,2,3,4,5,6	1,2,3,4
Jyväskylän yliopisto	2,3,5,6	2,3,5,6,8 Johdon katselmus osana laadunhallintajärjestelmää	1
Aalto			
Svenska handelshögskolan i Helsingfors	1,2,3,4,5,6,8 Projektuppföljning	1,2,3,4,5,6	1,2,3,6
Vaasan Yliopisto	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5,6,8 Sijoitusraportti	1,2,3,4
Helsingin yliopisto	2,3	2,3,4	1
Taideyliopisto	1,2,3,4,5,7	1,2,3,4,5,7	1,2,3
	1=Kulubudjetin toteutumisen seuranta		1=Budjetin toteutumisen seuranta
	2=Tulosbudjetintoteutumisen seuranta		2=Tuloksellisuustavoitteiden seuranta
	3=Tulosbudjetintoteutumisen seuranta vastuualueittain ja rahoituslähteittäin		3=Korkeakoulun strategisten tavoitteiden toteutumisen seuranta
	4=Tuloksellisuustavoitteiden seuranta		4=Toiminnan ja talouden riskien seuranta
	5=Korkeakoulun strategisten tavoitteiden toteutumisen seuranta		5=Korkeakoulun aineettoman pääoman seuranta
	6=Toiminnan ja talouden riskien seuranta		6=Muu, mitä?
	7=Korkeakoulun aineettoman pääoman seuranta		
	8=Muu, mikä?		

## 1. JOHDON RAPORTOINTI

Korkeakoulu	Mitä seuraavista säännöllinen raportointi rehtorin johtoryhmälle kattaa?		Mitä seuraavista säännöllinen raportointi korkeakoulun hallitukselle kattaa?		Mitä seuraavista säännöllinen raportointi tiedekuntien/yksikön johdolle kattaa?	
Haaga-Helia amk	1,2,3,4,5		1,2,3		1	
Centria amk	1,2,3,4,5,6		1,2,4,5		1,2,4	
Oulun amk	3,4		2,4,6		1,2	
Lahden amk	1,2,3,4,5,6		1,2,3,4,5,6		1,2,3,4	
Lapin amk	3,4,5		2		1,2,3	
Tampereen amk	1,2,3,4,5,7		1,2,4,5,6,7		1,2,3	
Vaasan amk	1,4,5,6		1,2,5,6		1,2,3,4	
Humak	1,2,3,4,5		1,2,3,4,5		1	
Metropolia	2,3,4,5,8	Investointien seuranta	2,3,4,5,8	Investointien seuranta ja tunnuslukujen seuranta	1,2,3,4,6	Projektiryhmien seuranta
Satakunnan amk	2,3,4,5,8	Taloustiedot ovat jatkuvasti johtoryhmän jäsenten saatavilla tietojärjestelmässä	1,2,4,5,6		1,2,3	
Hämeen amk	1,2,3,4,5,6,7		1,2,3,4,5,6,7		1,2,3,4,5	
Diakonia amk	1,2,3,4		3,4,6		1,2	
Jyväskylän amk	1,2,3,4		1,2,3,4		1	
Seinäjoen amk	1,2,3,4,5		1,2,3,4,5		1,2,3	
Savonia amk	1,2,3,4,5,6,7		1,2,3,4,5,6,7		1,2,3,4,5	
Laurea	1,2,3,4,5,6		1,2,3,4,5		1,2	
Kyamk ja Mamk	1,2,3,4,5,6		1,2,4,5		1,2	
Kajaanin amk	1,3,4,5,6		1,3,4,5,6		1,2,3	
	1=Kulubudjetin toteutumisen seuranta				1=Budjetin toteutumisen seuranta	
	2=Tulosbudjetintoteutumisen seuranta				2=Tuloksellisuustavoitteiden seuranta	
	3=Tulosbudjetintoteutumisen seuranta vastuualueittain ja rahoituslähteittäin				3=Korkeakoulun strategisten tavoitteiden toteutumisen seuranta	
	4=Tuloksellisuustavoitteiden seuranta				4=Toiminnan ja talouden riskien seuranta	
	5=Korkeakoulun strategisten tavoitteiden toteutumisen seuranta				5=Korkeakoulun aineettoman pääoman seuranta	
	6=Toiminnan ja talouden riskien seuranta				6=Muu, mitä?	
	7=Korkeakoulun aineettoman pääoman seuranta					
	8=Muu, mikä?					

2. Kustannuslaskenta				
Korkeakoulu	Mihin tarkoitukseen kustannuslaskentaa käytetään		Millä yksikötasoilla (päätuulosyksikkö) laskentaa toteutetaan?	
Turun yliopisto	1,2,3,4,5,6,7		1	
Tampereen teknillinen yliopisto	1,2,3,4,5,6,7		2	
Lapin yliopisto	1,2,3,4,5,6,7,8	OKM:n tilastot	1	
Tampereen yliopisto	1,2,3,4,5,6,7,8	Projektien kustannuskertymän perusteella määritellään tuottojen jaksotus, joka on keskeinen tuloksen laskentaan vaikuttava tekijä.	1,5	Tieteenalayksikön sisäinen budjetoituyksikkö
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	1,2,3,4,5,6,7		5	Schoolit ja projektit
Oulun yliopisto	1,2,3,4,5,6,7,8		1,3,5	Tutkimusryhmä
Itä-Suomen Yliopisto	1,2,3,4,5,6,7		1,2,5	Yliopisto
Jyväskylän yliopisto	1,2,3,4,5,6,7		1,2	
Aalto				
Svenska handelshögskolan i Helsingfors	1,2,3,4,5,6,7,8	Projektuppföljning	1,2,5	Projektvis
Vaasan Yliopisto	1,2,3,4,5,6,7		1,2	
Helsingin yliopisto	1,2		1,2	
Taideyliopisto	1,2,4,5,6,7		1,2	
	1=Ulkoisen rahoituksen projektien laskutukseen		1=Tiedekunta/koulutuyksikkö	
	2=Koulutuspalveluiden hinnoitteluun		2=Laitos/Toimipiste	
	3=Henkilöstön yleisen kustannustietoisuuden lisäämiseen		3=Tutkinto-ohjelma	
	4=Tehokkuuden arvioimiseen		4=Opintosuunta/Koulutusala	
	5=Toimintojen, koulutus- ja tutkimusalojen arvioimiseen		5=Muu	
	6=Voimavarojen uudelleenkohdentamiseen			
	7=Palautteen antamiseen tuulosyksiköiden johdon suoriutumisesta			
	8=Muu syy			

## 2. Kustannuslaskenta

Korkeakoulu	Kuinka usein kustannuslaskentaa toteutetaan?	Miten tukipalveluyksiköiden kustannukset kohdennetaan päätulosyksiköille?		
		Sisäisen veloituksen kautta, mitkä kustannukset?	Vyöryttämällä, mitkä ovat vyörytysperusteet?	Muu, mikä?
Turun yliopisto	Kerran vuodessa	Mm. tilakustannuksia	Useita erilaisia	
Tampereen teknillinen yliopisto	Kerran vuodessa	Osa tukipalveluiden kustannuksista sisältyy projektien yk-kertoimeen		
Lapin yliopisto	Kuukausittain	Kielikeskuksen kielentarkastus- ja käännöspalvelut	HTV, neliöt, opintopisteet	
Tampereen yliopisto	Kuukausittain	Opetustilavaraukset, puhelinkulut, tarvikevarasto, eräitä atk-, kirjasto yms. menoja	Tilakustannukset/tilakertoimella painotetut tilaneliöt; kirjaston, yliopistopalveluiden ja yo yhteiset kustannukset/opiskelijamäärä ja henkilöstökustannukset	
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	Kerran vuodessa	Kaikki		
Oulun yliopisto	Kuukausittain		Tietohallinnon kulut osin sekä tilakustannukset täysimääräisesti. Ajurin IP-tunnukset ja käytössä olevat nettoneliöt	
Itä-Suomen Yliopisto	Kerran vuodessa		Työaika	Kertoimet
Jyväskylän yliopisto	Kuukausittain	Erillisissä pieniä kustannuseriä	Henkilöstökustannukset, opiskelijamäärä, yksiköiden kustannukset	
Aalto				
Svenska handelshögskolan i Helsingfors	Neljännesvuosittain			Per fakultet
Vaasan Yliopisto	Kuukausittain		HTV, tilat, opiskelijat	
Helsingin yliopisto	Kerran vuodessa		Useita ajureita	
Taideyliopisto	Kuukausittain		Kiinteistökuluissa neliöt ja neliövuokrat, henkilöstösid. kuluissa htv-määrä	



## 2. Kustannuslaskenta

Korkeakoulu	Minkälaisia eri tulosalueita päätulosyksiköiden sisällä on?		Kuinka opetus- ja tutkimushenkilöstön palkkakustannukset kohdistetaan em. tulosalueille? Valitse ja selosta.	
			Ajantasaisena pidettävien työaikasunnitelmien perusteella	Kuukausittain ilmoitettavan työajan toteumatiedon perusteella
Turun yliopisto	1,9	Oppiaine	Sole tm	Sole tm
Tampereen teknillinen yliopisto	9	Erikseen määritellyt alavastuualueet		Tuntikirjausten perusteella
Lapin yliopisto	3,6			Hankkeille työaikakirjauksilla
Tampereen yliopisto	6,9	Budjetointiyksikk ; muu projekti; toiminto		Henkilöstö ilmoittaa työajan jakauman kuukausittain työaikajärjestelmässä, henkilön palkkakustannukset kohdennetaan kuukausittaisessa kohdennusajossa työaikajakauman mukaisille kohteille
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	6,9	Schoolit ja kustannuspaikka		Joka ohjaa palkat työajan mukaan.
Oulun yliopisto	3,6,9	Erillisyyksikkö ja hallinnon tulosyksiköt	Tasolle opetus, tutkimus ja muu toiminta	Täydentävän rahoituksen projekteille SoleTM-järjestelmän avulla
Itä-Suomen Yliopisto	1,3,6,9	Tarvittaessa myös muita.	x	Palkkamyllytys kuukausittain
Jyväskylän yliopisto	1,6			Työaika kohdennetaan joko projektille tai laitoksen kustannuspaikalle
Aalto	1,2,6,9	Toiminnot	Vuosittain päivitettävä työsuunnitelma	Työajan kuukausittainen kohdennus Hallissa
Hanken	1,3,5,6,7		Enligt arbetsbidsplan	
Vaasan Yliopisto	1,2,3,6			Työajan kohdennusten perusteella
Helsingin yliopisto	1		x	
Taideyliopisto	1,2,3,6			Osin arvionvaraisesti, eikä kaikille tasolle kohdisteta
	1=Laitos/Toimipiste	6=Tutkimusprojekti		
	2=Tutkinto-ohjelma	7=Julkaisu		
	3=Tieteenala/ opintosuunta	8=Ei mitään		
	4=Opintojakso	9=Muu, mikä?		
	5=Tutkinto	10=Koulutusyksikkö		

## 2. Kustannuslaskenta

Korkeakoulu	Miten hallinnon/tukipalveluiden kustannukset kohdistetaan laskentakohteille? Valitse ja selosta		Seurataanko suoritteiden taloudellista kannattavuutta?		Onko kustannuslaskennassa kehitettävää?	Mistä kehittämistarpeet lähinnä johtuvat? (Tärkeysjärjestyksessä alkaen tärkeimmästä)
	<i>Osana yleiskustannuslisää vyöryttämällä</i>	<i>Muulla tavoin, miten?</i>				
Turun yliopisto		Ei kohdisteta	4	Ei seurata	Kyllä	7,8,9,10,5,3,6,2,1,4,11
Tampereen teknilli	x			4	Kyllä	
Lapin yliopisto	Pääasiassa htv:n suhteessa		4	Ei seurata	Kyllä	2,9,1,10,8,7,6,5,3,4
Tampereen yliopisto	Tukipalveluiden kustannukset vyörytetään kustannuspaikoille kuukausittain (opetuksen tukipalvelut opiskelijamäärän perusteella, muut yleiskustannukset henkilöstökustannusten perusteella); projekteilta veloitetaan kuukausittain yleiskustannus prosentuaalisesti ja hyvitetään projektin kotikustannuspaikalle		4	Taloudellista kannattavuutta seurataan täydentävän rahoituksen projekteilla. Muilla kohteilla seurataan kustannuksia.	Kyllä	7,2,9,10,8,3,5,6,1,4
Lappeenrannan tek	Eri ajureilla		4	Ei seurata	Kyllä	9
Oulun yliopisto	SAPissa			1	Kyllä	1,5,9,7,6,2,10,8,3,4
Itä-Suomen Yliopisto	Yleiskustannuskertoimessa		4	Tarvittaessa lasketaan edellä mainittuja.	Kyllä	9,10,7,8,6,5,2,1,3,4
Jyväskylän yliopisto	Rahoittajan hyväksymällä laskentasäänöllä tutkimusprojektille, laitokselle yliopiston sisäisellä mallilla		4	Tapauskohtaisesti mitä vain, ei systemaattisesti suoritekohtaisesti	Kyllä	9,10,6,8,7,2,3
Aalto		Kustannusvyörytys useaan avaimeen perustuen		2,3	Kyllä	5,6,7,3,1,2,4
Hanken		Årligen på fakulteten	2,3,4	Projektuppföljning	Ei	-
Vaasan Yliopisto		Vyöryttämällä		2,3	Kyllä	10,9,8,2,3,5,7,1,6,4
Helsingin yliopisto	x		4	Ei seurata	Kyllä	7,8,9,10
Taideyliopisto		Ei kohdisteta alimmille laskentakohteille		1	Kyllä	10,9,1,7,8,5,2,6,3,4

			1=Opintojakso	1=Kustannuslaskennan automaation ja tietojärjestelmien uusimisen tarpeet
			2=Maisteri-/YAMK-tutkinto	2=Ulkopuolisten tutkimuksen rahoittajien vaatimuksesta (EU, Tekes, SA)
			3=Tohtorintutkinto	3=Tilintarkastajien vaatimuksesta
			4=Muut keskeiset suoritteet, mikä?	4=Valtiontalouden tarkastusviraston vaatimuksista
			5=AMK-tutkinto	5=Korkeakoulun hallituksen vaatimuksista
				6=Yliopiston akateemisen / AMK:n operatiivisen johdon vaatimuksesta
				7=Taloushallinnon asiantuntijoiden arvio johtamistilanteen uusista vaatimuksista
				8=Kustannuslaskennan hyödyntäminen johdon raportoinnissa
				9=Taloudellisen tilanteen muuttuminen on luonut tarpeita säästöjen kohdentamiseen tuloksellisuutta vaarantamatta
				10=Strategisten painopisteiden määrittely on luonut tarpeita voimavarojen uudelleenkohdistamiseen vaikutukset korkeakoulun kokonaistalouteen huomioiden
				11=Muu syy, mikä?

## 2. Kustannuslaskenta

Korkeakoulu	Mihin tarkoitukseen kustannuslaskentaa käytetään		Millä yksikötasoilla (päätulosityksikkö) laskentaa toteutetaan?	
Haaga-Helia amk	1,2,3,4,5,6,7		1,2,3,4,5	Projekti
Centria amk	1,2,3,4,5,6,7		1,3	
Oulun amk	1,2,3,4,5,6,7		3,4	
Lahden amk	1,2,3,4,5,6,7		1,3	
Lapin amk	1,2,3,4,5,6,7		5	Osaamisalat ja yhteiset toiminnot
Tampereen amk	1,2,3,4,5,6		1,3	
Vaasan amk	1,2,3,4,6,8	Hinnoittelu	1,4	
Humak	1,2,3,5		5	Prosessi
Metropolia	1,2,3,4,5,6,7,8	Liiketoiminnan hinnoittelu	1,3,4	
Satakunnan amk	1,2,3,4,5,6,7,8	Suunnittelu ja seuranta ylipäänsä	1,5	Myös tukipalvelut ovat budjetoinnissa tulosityksiköitä
Hämeen amk	1,2,3,4,5,6,7		1,2,3,4,5	Tutkimusyksiköt
Diakonia amk	1,2,3,4,5,6,7		1,4	
Jyväskylän amk	1,2,3,4,5,6,7		1,2	
Seinäjoen amk	1,2,3,4,5,6,7		1,4	
Savonia amk	1,2,3,4,5,6,7		1,3,4,5	Koodiston mukainen toimintokohtainen laskenta
Laurea	1,2,3,4,5,6,7		3,4,5	Hanke
Kyamk ja Mamk	1,2,3,4,5,6,7		1,4	
Kajaanin amk	1,2,3,4,5,6,7		1,4,5	Osaamisalue = koulutusyksikkö
	1=Ulkoisen rahoituksen projektien laskutukseen		1=Tiedekunta/koulutusyksikkö	
	2=Koulutuspalveluiden hinnoitteluun		2=Laitos/Toimipiste	
	3=Henkilöstön yleisen kustannustietoisuuden lisäämiseen		3=Tutkinto-ohjelma	
	4=Tehokkuuden arvioimiseen		4=Opintosuunta/Koulutusala	
	5=Toimintojen, koulutus- ja tutkimusalojen arvioimiseen		5=Muu	
	6=Voimavarojen uudelleen kohdentamiseen			
	7=Palautteen antamiseen tulosityksiköiden johdon suoriutumisesta			
	8=Muu syy			

## 2. Kustannuslaskenta

Korkeakoulu	Kuinka usein kustannuslaskentaa toteutetaan?	Miten tukipalveluyksiköiden kustannukset kohdennetaan päätulosyksiköille?	
		Sisäisen veloituksen kautta, mitkä kustannukset?	Vyöryttämällä, mitkä ovat vyörytysperusteet?
Haaga-Helia amk	Kuukausittain		Opiskelijamäärä
Centria amk	Tarpeen mukaan		Useat mittarit
Oulun amk	Neljännesvuosittain		Opiskelijamäärä, henkilöstö
Lahden amk	Tarpeen mukaan		Eri toiminnoilla eri vyörytysperusteet, mm. henkilöstömäärä, kustannukset
Lapin amk	Tarpeen mukaan	Tilakustannukset ja yhteisen IT:n kustannukset	
Tampereen amk	Kuukausittain		Henkilöstömäärä, opiskelijamäärä, neliöt
Vaasan amk	Tarpeen mukaan		Opiskelijamäärä, m <sup>2</sup> , palkkakustannusten määrä
Humak	Kuukausittain		
Metropolia	Kuukausittain		Aiheuttamisperiaate
Satakunnan amk	Kuukausittain		Asiasta riippuen eri suoritteet tai tekijät
Hämeen amk	Kuukausittain		Laskennallinen/käytön mukaan
Diakonia amk	Kuukausittain		Kulujen suhteessa ja htv mukaan
Jyväskylän amk	Kerran vuodessa		Volyymi
Seinäjoen amk	Tarpeen mukaan		
Savonia amk	Kuukausittain		Palkkakustannukset
Laurea	Tarpeen mukaan		Mahdollisimman lähellä aiheuttamisperustetta
Kyamk ja Mamk	Kuukausittain		Palkat, neliöt, tietokoneiden määrä, opiskelijamäärä
Kajaanin amk	Kuukausittain	Suoraan kohdistettavat esim. ICT-hankinnat, tilakustannukset käytön mukaan/opiskelijamäärä	Opiskelijamäärät, TK:n yhteiset hankkeiden liikevaihdon suhteessa

## 2. Kustannuslaskenta

Korkeakoulu	Minkälaisia eri tulosalueita päätulosyksiköiden sisällä on?		Kuinka opetus- ja tutkimushenkilöstön palkkakustannukset kohdistetaan em. tulosalueille? Valitse ja selosta.	
			Ajantasaisena pidettävien työaikasunnitelmien perusteella	Kuukausittain ilmoitettavan työajan toteumatiedon perusteella
Haaga-Helia amk	1,2,6,10		Opetuksessa työaikasunnitelman mukaan	Tki-hankkeissa työaikakirjanpidon mukaan rahoittajien vaatimuksia noudattaen.
Centria amk	2,6,10			Kohdistetaan toteutuneiden tuntien mukaan
Oulun amk	2,5,6,10			Reportronicista
Lahden amk	2,3,6			Käytössä sähköinen järjestelmä
Lapin amk	1,3,6,10			Todellinen tehty työ kirjataan päivittäin 15 min. tarkkuudella. Johtoryhmä vain ei tee seurantaa ellei joku erityinen syy edellytä. Esim. henkilön hanketoiminta
Tampereen amk	2,6		Tutkinto-ohjelmille	Projekteille
Vaasan amk	3,6,10			Työajan raportointi
Humak	3,6			Prosenttiosuutena henkilön kokonaispalkasta
Metropolia	1,2,3,6,10		Peppi -järjestelmää käyttäen	Projektien tunnit työaikaseurannan perusteella
Satakunnan amk	6,9	Käytetään erilaisia seurantakohteita	Opettajien työaikasunnitelmat itsessään ohjausväline, eurojen jälkiseurannan merkitys on oma asiansa	Ulkoiset projektit tarkan seurannan kohde
Hämeen amk	1,2,6,10			Sähköinen työajanseuranta
Diakonia amk	6,10,			Projektityöntekijät raportoivat projektille tehdyt tunnit
Jyväskylän amk	1,2,6,10		Asio ja osittain Reportronic	TKI ja palvelutoiminta Reportronicin avulla kuukausittain
Seinäjoen amk	3,6,10			Reportronic käytössä tki työajan seurannassa, josta siirrot toteutuneiden tuntien mukaisesti eri toiminnoille
Savonia amk	1,2,3,5,6,10			Vyörytys toteutuneiden tuntien perusteella
Laurea	3,6,9	Hanke	Toteutumien mukaan hankkeille. Suoraan palkkajärjestelmästä toteuman tai suunnitelman mukaan.	
Kyamk ja Mamk	3,6,10			Työajanseuranta
Kajaanin amk	5,6,9,10	Osaamisalue=koulutusyksikkö	Työaikasunnitelmissa ne, jotka on sisällytetty vuosityö-aikaan	Projektipäiväkirjojen avulla tarkempi kohdennus ja työajan ylitykset
	1=Laitos/Toimipiste		5=Tutkinto	9=Muu, mikä?
	2=Tutkinto-ohjelma		6=Tutkimusprojekti	10=Koulutusyksikkö
	3=Tieteenala/ opintosuunta		7=Julkaisu	
	4=Opintojakso		8=Ei mitään	

## 2. Kustannuslaskenta

Korkeakoulu	Miten hallinnon/tukipalveluiden kustannukset kohdistetaan laskentakohteille? Valitse ja selosta		Seurataanko suoritteiden taloudellista kannattavuutta?		Onko kustannuslaskennassa kehitettävää?	Mistä kehittämistarpeet lähinnä johtuvat? (Tärkeysjärjestyksessä alkaen tärkeimmästä)
	<i>Osana yleiskustannuslisää vyöryttämällä</i>	<i>Muulla tavoin, miten?</i>				
<b>Haaga-Helia amk</b>	Tukipalvelut vyöryvät tileittäin. Hallinto näkyy yhtenä summana raporteilla erikseen.		4	Koulutusohjelma	Kyllä	6,7,8,10,1,9,5,2
<b>Centria amk</b>		Kuukausittaisella työajan seurannalla	2,5		Kyllä	9,10,8,7,6,5,4,3,2,1
<b>Oulun amk</b>	Laskentaperiaatteilla		2,5		Kyllä	1,2,6,7,8,9,10,3,4,5
<b>Lahden amk</b>	Vyörytysperiaatteiden mukaisesti		2,4,5	Opintopisteen hinta	Ei	-
<b>Lapin amk</b>		Tilinpäätöksen yhteydessä vyöryttämällä	4 Seurataan toimintona ei yksittäisenä suoritteena		Kyllä	2,9,7,8,1,3,10,4,5
<b>Tampereen amk</b>	Vyörytetään 1 krt vuosi		2,5		Kyllä	7,9,6,10,8,1,2,5,3
<b>Vaasan amk</b>		Kuukausittain jälkikäteen	5		Ei	-
<b>Humak</b>		Kustannusveloituksena	4	Ei seurata	Kyllä	1,7,8,9
<b>Metropolia</b>		Omat budjetit/"Päältä pois" periaate, vyörytys tilinpäätöksessä	2,4,5	Kaikki OKM:n rahoitusmittarit	Kyllä	2,1,9,8,10,7,6,5,3,4
<b>Satakunnan amk</b>	Tilinpäätöksessä tehtävä asia, arjen seuranta perustuu suoriin kustannuksiin	Projektien varsinaisten tekemisten osalta	Toiminnan ohjaaminen perustuu resurssien ohjaamiseen ennalta - sisäinen autonomia on merkittävästi kaventunut rahoitusleikkausten takia		Kyllä	9,10,6,2,7,8,1,3,5,4
<b>Hämeen amk</b>	Laskennallinen/käytön mukaan		2,5		Kyllä	7,9,10,1,8,6,5,2,3,4
<b>Diakonia amk</b>	Kustannusten suhteessa ja htv		2,5		Kyllä	5,6,7,8,1,2,3,10
<b>Jyväskylän amk</b>	Laskennallinen vyörytys tilinpäätösraportoinnissa		4		Kyllä	5,3,4,2,6,8,1,10,9,7
<b>Seinäjoen amk</b>		Kuukausittain ei tehdä laskennallista kohdentamista. Taloustiedonkeruussa kohdennetaan vyöryttä-	4	TKI-hankkeet	Kyllä	9,7,8,6,2,5,1,10,3,4

		mällä ja mahdollisimman laajasti aiheuttamisperiaatteen mukaisesti				
<b>Savonia amk</b>	Palkkakustannusten perusteella		2,5		Ei	-
<b>Laurea</b>		Vyörytetään toiminnoittain koodiston edellyttämille päätoiminnoille	4	Hanke	Kyllä	6,7,9,11,10,8,5,4,3 Verotukselliset näkökohdat
<b>Kyamk ja Mamk</b>	Em jakoperusteilla		2,5		Kyllä	1,8,9
<b>Kajaanin amk</b>		Koulutuksen osalta opiskelijamäärän mukaan vyöryttämällä, TKI hankkeiden liikevaihdon suhteessa	2,4, 5	Ulkopuolinen rahoitus hankkeille	Kyllä	10,9,8,7,2,6,1,5,3
			1=Opintojakso		1=Kustannuslaskennan automaation ja tietojärjestelmien uusimisen tarpeet	
			2=Maisteri-/YAMK-tutkinto		2=Ulkopuolisten tutkimuksen rahoittajien vaatimuksesta (EU, Tekes, SA)	
			3=Tohtorintutkinto		3=Tilintarkastajien vaatimuksesta	
			4=Muu keskeiset suoritukset, mikä?		4=Valtiontalouden tarkastusviraston vaatimuksista	
			5=AMK-tutkinto		5=Korkeakoulun hallituksen vaatimuksista	
					6=Yliopiston akateemisen/ AMK:n operatiivisen johdon vaatimuksesta	
					7=Taloushallinnon asiantuntijoiden arvio johtamistilanteen uusista vaatimuksista	
					8=Kustannuslaskennan hyödyntäminen johdon raportoinnissa	
					9=Taloudellisen tilanteen muuttuminen on luonut tarpeita säästöjen kohdentamiseen tuloksellisuutta vaarantamatta	
					10=Strategisten painopisteiden määrittely on luonut tarpeita voimavarojen uudelleenkohdistamiseen vaikutukset korkeakoulun kokonaistalouteen huomioiden	
					11=Muu syy, mikä?	



### 3. Taloushallinnon organisointi ja voimavarat

Korkeakoulu	Kuinka taloushallinnon voimavarat on organisoitu?	Kuinka paljon voimavaroja on lisätty johdon laskentatoimen tehtävissä viiden vuoden aikana?	Kommentteja
Turun yliopisto	5,6	3-5 Henkilötyövuotta	Vakiintuneiden toimintatapojen muuttaminen on edellytyksenä tehokkaalle taloushallinnon organisoinnille ja voimavarojen optimaaliselle hyödyntämiselle
Tampereen teknillinen yliopisto	1	3-5 Henkilötyövuotta	
Lapin yliopisto	5	1-2 Henkilötyövuotta	Taloushallinnon uudelleenorganisointi käynnissä, jossa päätavoitteena on keskittää myös tiedekuntien ja erillisyksiköiden taloustoimintoja tekevät henkilöt yhden johdon alaisuuteen ja tätä kautta varmistaa eläköitymisen hallinnan kautta syntyvät kustannussäästöt vaarantamatta taloustoimintojen ydinprosesseja. Laadun heikkeneminen kohdennetaan prioriteetilta vähäisempiin taloustoimintoihin.
Tampereen yliopisto	Yliopistopalvelut järjestää talouspalvelut tieteenalayksiköille. Fyysisesti osa taloussihteereistä ja talousasiantuntijoista työskentelee tieteenalayksiköiden tiloissa, osa yhteisinä funktionaalisina yksiköinä (kirjanpito ja rahoitus, hankintatoimi, suunnittelu, tilapalvelut). Ulkopuoliselta palveluntuottajalta (Certia Oy) ostetaan taloushallintojärjestelmän ylläpitoon, kirjanpitoon ja maksuliikenteeseen liittyviä palveluita.	Voimavaroja on vähennetty	Taloushallintoon käytettyjen voimavarojen vertailu viiden vuoden takaiseen tilanteeseen on vaikeaa. Viisi vuotta sitten taloushallintotehtäviä tehtiin laitoksilla hajautetusti ja pieni määrä taloushallintoa kuului hyvin monien henkilöiden tehtävienkuvaan. Yliopistopalvelut aloitti organisaatioyksikkönä vuoden 2011 alusta, minkä jälkeen taloushallinto on pystytty organisoimaan harvemmälle määrälle henkilöitä. Tämän seurauksena työntekijöiden asiantuntemus on parantunut, mikä on parantanut tehokkuutta. Lisäksi kustannuslaskennan tehtäviä on automatisoitu (SAP-järjestelmässä) ja tehtäviä on ulkoistettu (esim. reskontrien hoito). Tapahtumien määrää on pystytty vähentämään mm. kehittämällä hankintaprosesseja. Samanaikaisesti kuitenkin yliopiston talous on laajentunut, joskin se vuonna 2015 alkaen supistuu lähivuosina. Taloushallintoon kohdistuu lisäksi uusia tai kasvavia vaatimuksia, kuten rahoitus- ja sijoitustoiminta. Myös tuloslaskennan ja ennustamisen vaatimukset ovat merkittävästi kasvaneet viime vuosien aikana.
Lappeenrannan teknilli	3	1-2 Henkilötyövuotta	
Oulun yliopisto	1,3	3-5 Henkilötyövuotta	
Itä-Suomen Yliopisto	5	1-2 Henkilötyövuotta	
Jyväskylän yliopisto	2,5	3-5 Henkilötyövuotta	Yliopisto on juuri arvioinut palvelurakennettaan ja tulee organisoitumaan uudella tavalla 1.1.2017 lukien.
Aalto	3	Voimavaroja ei ole lisätty	

<b>Hanken</b>	1,2,6	Voimavaroja ei ole lisätty	
<b>Vaasan Yliopisto</b>	5	1-2 Henkilötyövuotta	
<b>Helsingin yliopisto</b>	1	Voimavaroja ei ole lisätty	
<b>Taideyliopisto</b>	1	1-2 Henkilötyövuotta	Ammattitaitoinen controller-toiminto on kehitetty uuden fuusioituneen yliopiston tarpeisiin ja lisäystarpeet ovat osoittautuneet olennaisiksi; nyt toiminta hyvällä tasolla
	1=Keskitetty sisäisesti yhteen yksikköön		
	2=Keskitetty yhteen ulkoistettuun palvelukeskukseen		
	3=Keskitetty muutamaun palvelukeskukseen		
	4=Keskitetty muutamaun ulkoistettuun palvelukeskukseen		
	5=Tiedekuntien/yksiköiden ja korkeakoulun hallintoon		
	6=Laitoksien hallintoon		
	7=Muualla tavoin, miten?		

### 3. Taloushallinnon organisointi ja voimavarat

Korkeakoulu	Kuinka taloushallinnon voimavarat on organisoitu?		Kuinka paljon voimavaroja on lisätty johdon laskentatoimen tehtävissä viiden vuoden aikana?	Kommentteja
Haaga-Helia amk	1		Voimavaroja ei ole lisätty	Taloushallinnon työmäärät ovat lisääntyneet erityisesti arvonlisäverojen ja tuloverosäännösten vuoksi. Kaupallinen toiminta ja vienti vaativat erityisosaamista, jota aikaisemmin ei tarvittu.
Centria amk	1		1-2 Henkilötyövuotta	
Oulun amk	1		Voimavaroja ei ole lisätty	
Lahden amk	1		Voimavaroja ei ole lisätty	
Lapin amk	5		Voimavaroja ei ole lisätty	
Tampereen amk	1,2		Voimavaroja ei ole lisätty	Valtion taholta lisääntyneet taloushallinnon vaatimukset lisänneet työtehtäviä taloushallinnossa. Vastaavasti lisähenkilöitä ei ole saatu. Tehtäviä on jouduttu uudelleen kohdentamaan sisäisen laskennan tarpeiden mukaan. Vastaavasti ulkoisesta laskennasta on jouduttu tinkimään.
Vaasan amk	1		Voimavaroja ei ole lisätty	
Humak	1		Voimavaroja ei ole lisätty	
Metropolia	1		Voimavaroja ei ole lisätty	Taloushallinnon kokonaishenkilömäärä on vähentynyt merkittävästi. Tehtäviä on suunnattu uudelleen.
Satakunnan amk	3,7	Käytetään myös ulkoista palvelukeskusta kirjanpidon ja palkanlaskennan osalta	1-2 Henkilötyövuotta	Taloustiedon tasoa ja saatavuutta on parannettu uusilla tietojärjestelmillä ja toisaalta budjetoinnin perusteellisuutta on nostettu merkittävästi viime vuosina. Uuden taloushallinnon koodiston käyttöönotto ja muut (esim. laki) muutokset ovat kuormittaneet merkittävästi taloushallinnon resursseja. Samoin jatkuvasti monimutkaistuva TKI-hankkeiden raportointi. Taloushallinnon perusrutiineista on vähennetty resursseja useita henkilötyövuosia
Hämeen amk	1		Voimavaroja on vähennetty	Yhden henkilön vähennys, työt on organisoitu uudelleen osittain sähköisten järjestelmien avulla.
Diakonia amk	1		Voimavaroja ei ole lisätty	
Jyväskylän amk	1		Voimavaroja ei ole lisätty	
Seinäjoen amk	5,7	Sisäinen keskittäminen amk-hallintoon käynnissä	Voimavaroja ei ole lisätty	Vuodesta 2015 lähtien taloushallinto hoidettu omassa organisaatiossa. Sitä ennen yksi siirtymävuosi, jolloin hankittu ostopalveluna osa taloushallinnon töistä entiseltä ylläpitäjältä. Taloushallinnon rakenne muuttunut, joten kohtaan 22 ei pysty yksiselitteisesti vastaamaan.

<b>Savonia amk</b>	1	Voimavaroja on vähennetty	
<b>Laurea</b>	1	1-2 Henkilötyövuotta	
<b>Kyamk ja Mamk</b>	1	Voimavaroja ei ole lisätty	
<b>Kajaanin amk</b>	1,2	1-2 Henkilötyövuotta	Yhtiöittäminen ja siitä johtuvat muutokset ovat pakottaneet lisäämään voimavaroja.
	1=Keskitetty sisäisesti yhteen yksikköön		
	2=Keskitetty yhteen ulkoistettuun palvelukeskukseen		
	3=Keskitetty muutamaan palvelukeskukseen		
	4=Keskitetty muutamaan ulkoistettuun palvelukeskukseen		
	5=Tiedekuntien/yksiköiden ja korkeakoulun hallintoon		
	6=Laitoksien hallintoon		
	7=Muulla tavoin, miten?		

## 4. Täydentävän rahoituksen projektien taloushallinto

Korkeakoulu	Miten täydentävän rahoituksen projektien taloushallinto on organisoitu? Valitse ja selosta.		
	<i>Koko korkeakoululle on yhteinen järjestelmä, jolla myös täydentävän rahoituksen projekteja seurataan. Selosta nimi ja järjestelmän kuvaus lyhyesti, onko yhdistetty muihin järjestelmiin?</i>	<i>Projekteja seurataan hajautetusti useilla ja erilaisilla järjestelmillä. Millä tavalla toteutettu?</i>	<i>Muu projektin hallintajärjestelmä, mikä?</i>
Turun yliopisto	Toiminnanohjausjärjestelmän projektiosio		
Tampereen teknillinen yliopisto	Total-järjestelmän avulla		
Lapin yliopisto	SAP:ssa kirjanpito ja Reportronic-järjestelmällä työajan kohdentaminen		
Tampereen yliopisto	Projektihallintajärjestelmä SolePro. Järjestelmään viedään projektien rahoituspäätökset ja sopimukset ja tallennetaan budjetit. Toteumatiedot siirretään kirjanpitojärjestelmästä.	SolePron lisäksi talouspalveluhenkilöstö käyttää seurantaan myös kirjanpitoraportteja. Budjetointi laskelmat tehdään pääasiassa Excelillä.	
Lappeenrannan tekn		Kehitetään parhaillaan kokonaisvaltaista seurantaa	
Oulun yliopisto	Seurataan SAP-projektinhallintamoduulissa joka on integroitu osaksi kirjanpitoa. Lisäksi SAPin toteumatiedot siirretään kuukausittain toiminnanohjaus- ja budjetointijärjestelmään jonka Cerion Oy on toteuttanut.		
Itä-Suomen Yliopisto	Raindance -kirjanpitojärjestelmä, Bura -budjetointijärjestelmä, Massi -raportointijärjestelmä (yhdistää budjetointi- ja kirjanpitojärjestelmistä saatavat tiedot, SoleTM -työajankohdentamisjärjestelmä, Proha -projektin hallintajärjestelmä (projektien elinkaaren hallinta hakemuksesta päätösvaiheeseen).		
Jyväskylän yliopisto	SAP, yksiköt käyttävät myös excel-seurantaa tukena		
Aalto	Suunnittelu Toiminnanohjausjärjestelmällä, toteumien seuranta kirjanpidosta QlikView:lla		
Hanken		Kostnadsrapporteringsuppföljning + Excel	
Vaasan Yliopisto	SAP		
Helsingin yliopisto	SAP		PROHA
Taideyliopisto	Tabella: yleinen budjetointi- ja seurantajärjestelmämme		

## 4. Täydentävän rahoituksen projektien taloushallinto

Korkeakoulu	Kohdentuvatko projekteille kaikki niiden aiheuttamat kustannukset?	Kuinka suuri osa projektien rahoitukseen sisältyvistä yleiskustannuksista tulee projektista vastaavan yksikön käyttöön?	Oletteko huomanneet puutteita projektinhallintanne nykykäytännöissä, ja jos, millaisia?
Turun yliopisto	Kokonaiskustannusmallisissa projekteissa kyllä, muuten ei	80 %	Koko ajan kehitytään
Tampereen tekn	Toimintoa kehitetään edelleen	85 %	Kehitämme toimintoa edelleen Tampere3-hengessä
Lapin yliopisto	Ei missään nimessä. Ainoastaan Tekes, Akatemia ja MMM "tunnustavat" kokonaiskustannuksien olemassaolon. Muilla rahoittajilla on kiinteät kertoimet, jotka kattavat tilakustannuksien lisäksi jonkin verran yleiskustannuksista. Osa rahoittajista ei rahoita yleiskustannuksia lainkaan.	100 %	Edelliseen vastaukseen viitaten säännöllisin väliajoin syntyy kritiikkiä pitäisikö saatua rahoitusta kohdentaa yleishallinnon kulujen kattamiseen. Tällä tavalla eurot eivät kuitenkaan lisäänty, vaan ainoastaan hallintotyö. Projektien aiheuttamat kokonaiskustannukset pitäisi yhtenäistää, mikä aiheuttaisi puolestaan kahta kirjanpitoa - toinen rahoittajille ja toinen todellista kustannuslaskentaa varten.
Tampereen yliopisto	Niille projekteille, joihin voidaan soveltaa kokonaiskustannusmallia, kohdennetaan pääsääntöisesti kaikki kustannukset. Jonkun verran tässäkin on vääristymää mm. sen vuoksi, että Suomen Akatemia ei hyväksy projekteille kaikkien projektiin osallistuvien työaonosta. Sellaisille projekteille, joilla on rahoittajan määrittelemä flat rate yk-kerroin, ei kohdistu kaikki kustannukset.	100 %	Projektien vaihtelevat käytännöt aiheuttavat suuren määrän manuaalista työtä. Tavoitteena on vähentää tutkimushenkilökunnan tähän käyttämää työpanosta.
Lappeenrannan tekni	Pääsääntöisesti.	100	Yliopiston ja rahoittajan näkökulmista projektin seuranta on täysin erilaista ja aivan liian erilaista.
Oulun yliopisto	Kaikki välittämät kustannukset kohdistuvat projekteille samoin välilliset kustannukset yleiskustannuskertoimen kautta.	90%	Tutkijoiden motivaation tuntikirjausten tekemiseen vaihtelee ja kirjauksia joudutaan jälkikäteen korjaamaan ja projektikirjanpitoa oikomaan.
Itä-Suomen Yliopisto	Kyllä lähes kaikissa projekteissa. Rahoittajien rahoitusehdoista riippuen yleiskustannusluonteiset menot kohdentuvat projekteille yk ja hsk- kertoimien kautta tai projekteille välittömästi kohdentuvina menoina. Poikkeuksia aiheuttavat rahoittajien ohjeet kustannusten tukikelpoisuudesta.	Keskushallinto 8 %-yksikköä, Tiedekunta 6 % -yksikköä ja loput laitos.	Ei ole

<b>Jyväskylän yliopisto</b>	Kokonaiskustannusmallin kertoimien käytössä kyllä, mutta kertoimien käyttö ei ole kattavaa projektikannassa.	100 %	Erilliskustannusmalli koetaan oikeudenmukaisemmaksi ajattelematta laisinkaan sen aiheuttamaa hallinnollista työtä. Kokonaiskustannusmallin yksi tavoite oli myös hallinnollinen keveys, mikä unohdetaan liian usein.
<b>Aalto</b>	Täydentävän rahoituksen projekteilla on käytössä YK-veloitus. Kaikkien kustannusten, ml. yleiskustannusten, veloittaminen projektilta saa yliopiston kiinteät kustannukset näyttämään muuttuvilta kustannuksilta projektin kannalta. Projektin ei pitäisi olla se taso jolla seurataan yliopiston kaikkia tuloja ja kustannuksia (Profit center).	100%	Projektit muokataan kirjanpidossa rahoittajan ehtojen mukaisiksi eri rahoitusmalleilla -> eri projektien kustannukset eivät ole keskenään verrannollisia.
<b>Hanken</b>	Ja i stort sett	21%	Projektuppföljningen kunde preciseras gällande projekt-kostander och -arbetstid
<b>Vaasan Yliopisto</b>	Kohdistuu, projektien suorat kustannukset kohdistetaan suoraan projekteille ja välilliset kulut sisäisen yk-veloituksen mukaisesti.	n.8%	Rahoittajien muuttuvat ja erilaiset ehdot aiheuttavat lsiä-työtä projektihallinnassa
<b>Helsingin yliopisto</b>	Kyllä pääpiirteissään	95 %	Puutteita korjataan SAP:n uudella versiolla
<b>Taideyliopisto</b>	Laskentaa ja kohdistamista voisi tehostaa	Riippuu projektin laajuudesta	Erilaisia resursseja suunnitteluun ja seurantaan tarvittaisiin enemmän

## 4. Täydentävän rahoituksen projektien taloushallinto

Korkeakoulu	Miten täydentävän rahoituksen projektien taloushallinto on organisoitu? Valitse ja selosta.		
	<i>Koko korkeakoululle on yhteinen järjestelmä, jolla myös täydentävän rahoituksen projekteja seurataan. Selosta nimi ja järjestelmän kuvaus lyhyesti, onko yhdistetty muihin järjestelmiin?</i>	<i>Projekteja seurataan hajautetusti useilla ja erilaisilla järjestelmillä. Millä tavalla toteutettu?</i>	<i>Muu projektinhallintajärjestelmä, mikä?</i>
Haaga-Helia amk		Rahoittajat vaativat tiedot omilla lomakkeillaan. Yhtä järjestelmää ei edes voisi tehdä ennen kuin rahoittajat muuttavat käytäntöjään.	
Centria amk		Käytetään useita järjestelmiä, jotka ovat huonosti keskenään integroitua eli aiheuttaa runsaasti käsityötä. Tällä hetkellä projektinhallintaohjelmaa ei ole käytössä.	
Oulun amk	Reportronic, yhteys kirjanpitoon		
Lahden amk	Projektihallintajärjestelmä, Repotronic, on yhteys kirjanpitoon ja tietovarastoon	Projektikohtaisia raportteja taulukkolaskentaohjelmalla	
Lapin amk	Reportronic-projektinhallintajärjestelmä, joka integroitu kirjanpitoon, palkanlaskentaan, intraan, arkistoon		
Tampereen amk		SAPista saadaan kaikki tarvittava kirjanpidollinen tieto, Projektinhallintaohjelmasta saadaan laajempaa kuin euromääräistä tietoa.	
Vaasan amk		Exel-tilit, Exreport-järjestelmä ja AXA-kirjanpitojärjestelmästä saatavat dokumentit	
Humak			Erillinen työajankohdennus ja projektinhallintajärjestelmä jossa myös toteumat
Metropolia		Wintime-talousjärjestelmä tulo- ja kulutietoihin, hankesalkku (oma ohjelma) sekä excel	
Satakunnan amk		Taloushallinnon järjestelmässä seurataan eurot, projektinhallinnon järjestelmässä tunnit ja toiminta. Projektien taloushallinto on keskitetty Hankepalvelut yksikköön TKI vararehtorin alaisuuteen.	
Hämeen amk	Reportronic -ohjelma, taloustiedot siirtyvät sähköisesti		
Diakonia amk	Budjetointi ja raportointi samassa järjestelmässä ja yhdistetty kirjanpitoon		



<b>Jyväskylän amk</b>		Kirjanpidosta tulot ja menot, Reportronicista työtunnit, lisäksi käsiseurantoja Exceleissä, myös rahoittajien tietojärjestelmiä esim. Eura, Hyrrä, Tekes	
<b>Seinäjoen amk</b>		Projekteja seurataan vielä sekä kirjanpito-ohjelman, palkkaohjelman ja taulukkolaskennan raporteilla. Syksyllä otetaan käyttöön keskitetty seuranta Reportronic ohjelman avulla. Kehittämistyö on vielä hieman kesken, mutta käynnissä.	
<b>Savonia amk</b>	Reportronic yhdistettynä raindance		
<b>Laurea</b>		Projektiseuranta Reportronic-järjestelmässä ja kirjanpito Raindance-järjestelmässä, josta projektien taloustiedot siirtyvät Reportroniciin.	
<b>Kyamk ja Mamk</b>	Aditro Wintime		
<b>Kajaanin amk</b>	Microsoft Dynamics CRM	Tehdään koonteja excelillä	Sharepointin avulla kansioilla + sähköisillä lomakkeilla mm. projektipv-kirjat

## 4. Täydentävän rahoituksen projektien taloushallinto

Korkeakoulu	Kohdentuvatko projekteille kaikki niiden aiheuttamat kustannukset?	Kuinka suuri osa projektien rahoitukseen sisällyvistä yleiskustannuksista tulee projektista vastaavan yksikön käyttöön?	Oletteko huomanneet puutteita projektinhallintanne nykykäytännöissä, ja jos, millaisia?
Haaga-Helia amk	Ei. Esim. taloushallinnon kuluja ei aina voida kohdistaa projektille. Joskus projekti ehtii päättyä ennen tilintarkastusta eikä niitä saada enää projektin kuluksi.	100	Työajanseurannan raportointi on aivan liian työlästä.
Centria amk	Pääosin projekteille kohdistuu niiden aiheuttamat kustannukset. Ylimääräisiä kustannuksia ei kohdistu. Esim. tilakustannukset eivät välttämättä kohdistu kaikki projekteille.	-	-
Oulun amk	Kaikki kohdentuvat.	50	-
Lahden amk	Kohdentuu, myös yleiskulut kohdennetaan projekteille.	50-70	Ei olla huomattu.
Lapin amk	Eivät, koska rahoittajat eivät hyväksy kaikkia projektien kustannuksia ja korvaavat välillisiä kustannuksia eri tavoin.	98 %	Kyllä. Rahoittajien käytännöt ovat moninaiset, mikä vaikeuttaa esimerkiksi automaation käyttöä. Nykykäytännöt paremminkin lisäävät manuaalisen työn määrää.
Tampereen amk	Kustannuksia ei kohdisteta suoraan vaan välillisesti kertoimien kautta joihinkin projekteihin	0%	Projektien kustannusten kohdistamisessa tulisi olla tarkempi (oikeat kustannukset oikeaan paikkaan)
Vaasan amk	Ei. Rahoittajien ohjeet vaihtelevat.	2%	Ei. TKI-projekteja varten on jokaisella projektilla on henkilö, joka vastaa projektin hallinnosta projektipäällikön ohella.
Humak	Ei. Tämä on kustannuslaskennallinen päätös. Projekteille kohdennetaan vain kaikki suorat kulut.	100	Kunnollisen nykyaikaisen järjestelmän puute toistaiseksi
Metropolia	Projektille kohdistetaan aina välittömät kulut, ja kertoimien avulla välilliset kulut.	100	Sisäisiä ongelmia prosessissa, kun sovittuja aikatauluja ei noudateta. Rahoittajien erittäin kirjavat ohjeistukset ja käytänteet vaikeuttavat projektien hallintaa. Monialaisissa projekteissa eri organisaatioiden kesken tämä etenkin näkyy. Osa rahoittajista erittäin byrokraattisia.
Satakunnan amk	Välittömät kustannukset seurataan ja raportoidaan tarkasti, välilliset kohdentuvat väistämättä vähemmän tarkasti.	Emme ymmärrä kysymystä	Eri rahoittajien vaatimukset versus oman korkeakoulun laskentakäytännöt voivat joskus viedä selvittelyaikaa. Projektinhallinta on työlästä ja tehotonta koska kaikilla rahoittajilla on omat käytäntönsä.
Hämeen amk	Kokonaiskustannuserrointa käyttävissä hankkeissa kaikki kustannukset tulevat. Hamk tukee hanketoimintaa flat rate -hankkeissa.	100	Hankkeen etenemisen seurantaan voi panostaa vielä enemmän. Sähköistä järjestelmää on kehitetty.

<b>Diakonia amk</b>	Ei kohdennu. Ei tehty riittävän hyviä laskentamalleja.	Vain se osa, joka on ao kustannuspaikalla	Olemme tunnistaneet.
<b>Jyväskylän amk</b>	Kyllä kohdentuu. Pystytään seuraamaan hankekohtaisesti tuloja ja menoja ja kaikki hankkeeseen liittyvät kustannukset kohdistetaan kyseiselle kirjanpidolliselle seurantanumerolle.	100	Eri rahoittajien erilaiset järjestelmät. Kun hankkeisiin osallistuu monia eri organisaatioita, tiedon hallitseminen ja seuraaminen voi olla haasteellista eurojen näkökulmasta
<b>Seinäjoen amk</b>	Ei kohdenneta. Keskitettyjä kustannuksia esim. toimitilakustannuksia ja tietohallintokustannuksia ei kohdenneta hankkeiden kustannuspaikoille. Keskitettyjen kustannusten laskennalliseen kohdentamiseen käytettävä taloushallinnon työpanos ei vastaa hankelaskentaan saatavaa hyötyä. Em. ratkaisu on toiminut hyvin organisaatiosamme. TKI-tilastointiin keskitetyt kustannukset saadaan mukaan vuositasolla jyvittämällä.	100%	Ei merkittäviä puutteita tai ongelmia. Käynnissä oleva projektihallintaohjelma Reportronicin käyttöönotto tuo toivottua lisäarvoa projektihallintaan.
<b>Savonia amk</b>	Ei, kaikki ei ole tukikelpoisia kustannuksia	100%	Projektinhallintaa kehitetty voimakkaasti ja nyt kokonaisuutena hyvällä tasolla
<b>Laurea</b>	Ei. Projektin jälkeen tehdään töitä, joihin ei saada korvausta rahoittajalta (esim. arkistointi, tilintarkastukseen liittyvä oma työ, julkaisuihin liittyvä työ). Projektin valmistelun ja hakuvaiheen kustannukset. Projektin aikana tehdään projektin rahoitukseen kuulumatonta työtä muiden kuin projektiin nimettyjen henkilöiden toimesta. Myöskään yrityksen hallintoon liittyvät kustannukset eivät aina kohdistu projektille, jos ei käytetä kertoimia.	-	Ei.
<b>Kyamk ja Mamk</b>	Ei täysin, jakoperusteita ja vyörytyksiä on vielä kehitettävä	100%	Ei suuria ongelmia
<b>Kajaanin amk</b>	Kyllä kaikki suorat kustannukset kohdentuvat projekteille. Välillisten kustannusten osalta haasteena suuri työ (ja sitä kautta kustannus), mikä laskennasta koituu. Kaikki välilliset kustannukset eivät kohdennu hankkeille.	100%	Ei puutteita, koska projektinhallintajärjestelmää on kehitetty pitkäjänteisesti.

## 5. Työajanseuranta

Korkeakoulu	Miten laajasti työajan- kohdennusta käytetään?	Miten tieto työ- ajan jakautumi- sesta kerätään	Oletteko huomanneet puutteita työajanseuran- tanne nykykäytännöissä, ja jos, niin millaisia?	Kommentteja
Turun yliopisto	1	1,2,4	Edelleenkaan kaikki eivät tee työsuunnitelmia tai kirjaa tuntejaan järjestelmään	Kehittynyt viimeisten vuosien aikana merkittävästi
Tampereen teknillinen yli- opisto	1	2,3,4	-	
Lapin yliopisto	1	2	Työaikaa seuraavien vastustus prosessia kohtaan, mutta vaihtoehtoa asialle ei ole esitetty.	Olemme pyrkineet mahdollisimman yksinkertaiseen ja vain olennaisiin asioihin keskittyvään työajanseuran- taan välttämällä tätä kautta aiheellisen kritiikin turhasta hallintotyöstä.
Tampereen yliopisto	1	3,4	Työaikajakauma luultavasti painottuu jonkin ver- ran liikaa tutkimukseen opetuksen kustannuksel- la. Tämä johtuu projektien laskutukseen liittyvän tarkemman seurannan välttämättömyydestä.	
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	1	3,4	Ei ole isoja puutteita.	Toimiva.
Oulun yliopisto	1	3,4	Tutkijoiden motivaatio työaikakirjausten tekemi- seen vaihtelee, mikä johtaa takautuvien korjausten tekemiseen unohtuneiden kirjausten tai väärin tuntikirjausten vuoksi.	
Itä-Suomen Yliopisto	1	3	Kohdentamisaktiivisuuden ylläpitäminen.	
Jyväskylän yliopisto	1	3	Kokonaistyöajassa olevan henkilöstön on välillä vaikea hahmottaa palkallisen poissaolon kirjaami- sen merkitys kustannuslaskennassa. Tämä saattaa vääristää välittömän ja välillisen työkustannuksen suhdetta.	Työajanseuranta on alkuvuosien vai- keuksien jälkeen vakiintunut osaksi ja jopa luontevaksi osaksi yliopiston henkilökunnan työtä. HR on ehkä vieraantunut liikaa työkustannusten seurannasta, kun työkustannus koh- dennetaan työajanseurannan perus- teella.

<b>Aalto</b>	2	3	Työkalu (Halli) ei ole moderni järjestelmä työajan kohdentamiseen.	
<b>Hanken</b>	2	1,2	Tidsuppföljningen ses inte alltid som en del av det ordinära dagsuppgifterna och kräver uppmuntran	
<b>Vaasan Yliopisto</b>	1	1,2	Vuoden aikana vuosityösuunnitelmiin tulevien muutosten päivittäminen ja muutosten hallinnointi	
<b>Helsingin yliopisto</b>	1	1,2	Ei ole puutteita.	
<b>Taideyliopisto</b>	2	1	Menetelmä on työläs, jotta se saataisiin toteut-mapohjaiseksi	Menetelmä on työläs
	1=Koko korkeakoulun kattava järjestelmä	1=Vuosityösuunnitelmasta automaattisesti		
	2=Opetus- ja tutkimus-henkilökunta	2=Projekteissa työskentelevät ovat veloitettu pitämään työaikakirjanpitoa toteutuneiden työtuntien jakautumisesta		
	3=Opetus- ja TKI-henkilökunta, jos toimivat projekteissa/hankkeissa	3=Tutkimus- ja opetushenkilöstö on kokonaisuudessaan veloitettu pitämään työaikakirjanpitoa toteutuneiden työtuntien jakautumisesta		
		4=Tukipalveluiden ja hallinnon henkilöstö on veloitettu pitämään työaikakirjanpitoa toteutuneiden työtuntien jakautumisesta		
		5=Muulla tavoin		

## 5. Työajanseuranta

Korkeakoulu	Miten laajasti työajan- kohdennusta käytetään?	Miten tieto työajan jakautumisesta kerätään	Oletteko huomanneet puutteita työajanseurantanne ny- kykäytännöissä, ja jos, niin millaisia?	Kommentteja
Haaga-Helia amk	3	2	Alkeelliset menetelmät.	
Centria amk	3	2	Vaatii vielä parempaa integraatiota	
Oulun amk	3	2	Koko henkilöstön työajan seuranta otetaan käyttöön ensi vuonna.	
Lahden amk	3	2	Ei	Projektien työajanseurannat tehdään projektinhallintajärjestelmässä. Kier- to ja hyväksyntä tapahtuu sähköi- sesti.
Lapin amk	1	3,5	Ei oikeastaan	
Tampereen amk	2	2	Työaikakirjaukset ovat aina myöhässä, ei reaaliajassa	
Vaasan amk	2	1,2	Opetushenkilökunta ajattelee raportoinnin lukukausittain eikä kalenterivuositain.	
Humak	2	3	Työajankohdennuksen yksinkertaistamista mietitään tällä hetkellä. Lähinnä kohteiden järkeistämistä	
Metropolia	1	1,2	Työaikasuunnittelu tehdään ja sitä korjataan säännöllises- ti, joten se on käytännössä työajanseurantajärjestelmä. Tämän perusteella työaika kohdistuu kirjanpidossa kus- tannustunnisteille kuukausittain. Ulkoisten tk-projektien osalta toimitetaan erillinen työaikaseuranta talousyksik- köön, koska rahoittaja edellyttää sen. Kohdistus tehdään muistiotositteella.	Oikeiden ammattikorkeakoulujen talouskoodiston mukaisten kustan- nustunnisteiden (toiminto) käytössä on haasteita.
Satakunnan amk	3	2	Työajanseurannan vaatimukset hankkeissa eivät ole tätä päivää (allekirjoitetut paperilomakkeet). Vaikeuttaa säh- köisen seurannan edistämistä.	Kehityssuuntana on koko henkilös- tön kattava sähköinen seuranta, kunhan se on mahdollista toteuttaa kustannustehokkaasti.
Hämeen amk	3	2	Sähköinen työajanseuranta laajenee 1.8.2016 koskemaan koko opetushenkilöstöä. Muu henkilökunta aloittaa 1.1.2017 työajanseurannan tekemisen.	Kokonaisvaltainen työajanseuranta helpottaa resurssien kohdentamista, kustannusten vertaamista, työhy- vinvointia ja mahdollistaa varhaisen tuen mallin toteutumista.
Diakonia amk	3	2,4	Kaikkien työaika tulisi seurata.	

<b>Jyväskylän amk</b>	3	2,3	Ei olennaisia puutteita.	Toimiva järjestelmä käytössä työaikojen kohdistamiseen ja sitä kautta esim. palkkojen jyvittämiseen hankkeille. Saadaan hyvät seurannat.
<b>Seinäjoen amk</b>	2	2,3	Tällä hetkellä ei erityisiä puutteita. Työajan kohdentamiseen on edeltäneen vuoden aikana otettu käyttöön uusi seurantajärjestelmä. Seurantaohjelma ja yhtenäiset raportointikäytänteet ovat poistaneet aiemmat haasteet.	Rahoittajien ja eri viranomaisten työajan seurannalle ja kohdentamiselle asettamat vaatimukset aiheuttaa haasteita.
<b>Savonia amk</b>	2	2,3	Kehitetään parhaillaan myös järjestelmän avulla	
<b>Laurea</b>	2	1,2	Ei	
<b>Kyamk ja Mamk</b>	3	2	Ei merkittäviä ongelmia. Järjestelmä ajasta jäljessä	
<b>Kajaanin amk</b>	1	1,2,5	Raportit tulevat osittain viiveellä	Tarvitaan lisää sähköistämistä ja automatiikkaa
	1=Koko korkeakoulun kattava järjestelmä	1=Vuosityösuunnitelmasta automaattisesti		
	2=Opetus- ja tutkimushenkilökunta	2=Projekteissa työskentelevät ovat veloitettu pitämään työaikakirjanpitoa toteutuneiden työtuntien jakautumisesta		
	3=Opetus- ja TKI-henkilökunta, jos toimivat projekteissa/hankeissa	3=Tutkimus- ja opetushenkilöstö on kokonaisuudessaan veloitettu pitämään työaikakirjanpitoa toteutuneiden työtuntien jakautumisesta		
		4=Tukipalveluiden ja hallinnon henkilöstö on veloitettu pitämään työaikakirjanpitoa toteutuneiden työtuntien jakautumisesta		
		5=Muulla tavoin		

## 6. Tilakustannusten laskenta

Korkeakoulu	Miten tilakustannukset kohdennetaan?	Mihin tilakustannusten kohdistaminen perustuu?	Käsitelläänkö käyttämättömän kapasiteetin tilakustannuksia erikseen?	Millaisia ongelmia tilakustannusten kohdistamisessa esiintyy?
Turun yliopisto	2	Käytössä oleviin neliöihin	2	Tietojen ajantasaisuus
Tampereen teknillinen	2	Neliöihin ja keskihintoihin	2	-
Lapin yliopisto	1 Kustannukset vyörytetään yksiköille, mutta kompensoidaan 100 %:sesti.	Vuosittain kerättäviin neliötietoihin.	1	Olemme pyrkineet välttämään koko keskustelun tilakustannuksien kohdentamisesta ja keskittymään siihen miten isossa kuvassa säästöjä saadaan aikaiseksi ja tilojen toiminta-astetta parannettua.
Tampereen yliopisto	2	Toimitilojen kustannukset vyörytetään yksiköille käytössä olevien neliöiden (tilakustannuskertoimilla painotettu neliöhinta) perusteella. Opetustilat laskutetaan toteutuneen käytön perusteella tuntihinnoin.	2	Ei erityisiä ongelmia.
Lappeenrannan tekn	2	Tilojen käyttöön.	1	Uusi käytäntö otettu vasta käyttöön.
Oulun yliopisto	2	Yksikön käytössä oleviin nettoneliöihin.	1	Tutkijat eivät ymmärrä tilakustannusten allokation sisältöä ja vertaavat allokoitua kustannusta suoraan alueen markkinavuokriin. Tässä verrataan omenia ja appelsiineja keskenään.
Itä-Suomen Yliopisto	3 Pysyväiskäyttöiset laskutetaan kuukausittain, vaihtuvakäyttöiset maksetaan keskitetysti.	Käytössä oleviin neliöihin ja toteutuneisiin kustannuksiin.	1	Vapaiden tilojen aiheuttamat kustannukset ovat ongelma.



<b>Jyväskylän yliopisto</b>	3	Varattavissa olevia opetus- ja koustiloja ei ole vielä veloitettu (tästä hallitus tehnyt jo päätöksen eli muuttumassa), isot remontit ja varustamiset katetaan yhteisistä varoista	Rakennuskohtaisiin kustannuksiin tilalle merkityn käyttäjän mukaan	2	Käyttäjät eivät voi itsenäisesti päättää ja vaikuttaa käytössä olevaan tilaan ja sitä kautta kustannukseen.
<b>Aalto</b>	3	Rakennuskohtainen tilaveloitus käytetyn tilan mukaan. Opetustilat käytön mukaan. Vapaat tilat yliopiston yhteisistä.	Rakennuskohtaiseen neliövuokraan ja käyttäjäpalvelukuluihin (mm. siivous, vartiointi, pieninvestoinnit, ympäristöhoito, kulunvalvonta, peruskalusteet, sähkö)	2	x
<b>Hanken</b>	3	Enligt överenskommelse	Verkliga kostnader och kvadratmeter	1	Fastställande av vissa utrymmesspecifika kostnadsfaktorer. Fördelning kostnader för gemensamma utrymmen.
<b>Vaasan Yliopisto</b>	1	Tilakustannukset vyörytetään edelleen tulosityksiköille	Neliöiden ja käytön mukaan	1	Ei mitään
<b>Helsingin yliopisto</b>	2		Käytössä oleviin neliömääriin	2	Menettely on selkeä
<b>Taideyliopisto</b>	1		Aiheuttamisperiaatteella toteutuneisiin neliöihin ja rakennuskohtaisiin neliöhintoihin	1	Yhteiskäyttötilojen kohdistaminen; yhteiskäyttöön pyritään kannustamaan
		1=Tilakustannuksia ei veloitetaerikseen tulosityksiköiltä, vaan kustannukset maksetaan korkeakoulun yhteisistä varoista			1=Ei, kaikki tilakustannukset kohdistetaan laskentakohteille
		2=Kaikki tilakustannukset veloitetaan tulosityksiköiltä, jotka vuokraavat tilat omilla määrärahoillaan			2=Kyllä, vain toteutuneen kapasiteetin mukaiset kustannukset kohdistetaan käytön mukaan ja käyttämättömän kapasiteetin kustannuksia tarkkaillaan erikseen
		3=Osa tilakustannuksista veloitetaan tulosityksiköiltä. Mikä osa ja miten jako tehdään?			

## 6. Tilakustannusten laskenta

Korkeakoulu	Miten tilakustannukset kohdennetaan?	Mihin tilakustannusten kohdistaminen perustuu?	Käsitelläkö käyttämättömän kapasiteetin tilakustannuksia erikseen?	Millaisia ongelmia tilakustannusten kohdistamisessa esiintyy?
Haaga-Helia amk	2	Käyttöön ja opiskelijamääriin.	1	Ei merkittäviä ongelmia
Centria amk	3	Projektien tilakustannukset kohdistetaan suoraan, yhteisten palveluiden ei	1	Sisältää runsaasti käsityötä ja altistaa virheil-
Oulun amk	1		1	
Lahden amk	1	Vyörytysten perusteella	1	Ei ongelmia
Lapin amk	2	Käyttöön	2	Laboratoriotilojen käytön kohdennus laskentakohteille on ongelmallista
Tampereen amk	1	Tilojen mukaan, yksiköille jyvitettyihin neliöihin	1	Pitäisi saada tilojen käyttöaste% laskennan pohjaksi. Yhteiset tilat; wc, käytävät, sosiaali-tilat = näiden jakaminen. Liiketoiminnan ja perustoiminnan jakaminen (labrat, liikuntatilat ym)
Vaasan amk	1	Ei kohdisteta	1	Ei käsitellä
Humak	1	Luentosalit suoraan opetukseen ja muut työaikajakautuksen perusteella	1	Ei vielä käytössä tai mietitty tilojen tarkkaa kohdentamista.
Metropolia	1	Tällä hetkellä päältä pois, mutta tilityksissä aiheuttamisperiaate.	1	Yhteiset tilat jaetaan ko kiinteistön käytön suhteessa. Yhteisten toimintojen tilakustannukset kohdistetaan yhteisille toiminnolle. Tulossa ehkä vielä tarkempi tarve esim kelloaikojenkin mukaan, koska tilojen käyttöaste on liian alhainen. Ongelmana koetaan erihintaiset kiinteistöt, jotka kuitenkin kohdistetaan aiheuttamisperiaatteella.
Satakunnan amk	1	Käytettyihin neliöihin, siten että kaikki käytössä olevat neliöt on jyvitetty toiminnolle.	1	Täydellinen jyvittäminen taloushallinnon koodiston vaatimalle tasolle on epätarkoituksenmukaista, haastavaa ja käytännössä mahdotonta.
Hämeen amk	2	Kiinteistöbudjetin mukaan jaetaan käyttäjille.	1	Arvonlisäveroon liittyvät ongelmat

<b>Diakonia amk</b>	1		Käytettyjen tilojen kustannuksiin.	1	Ei havaittu ongelmia
<b>Jyväskylän amk</b>	2		Käytössä oleviin nimettyihin tiloihin tietyllä neliöhinnalla (työhuoneet, labrat ym.), yhteiset tilat (esim. ravintolat, käytävät, aulat) kohdistetaan henkilömäärän mukaan, ja yhteiset opetustilat kohdistetaan käytön mukaan (tieto tilavarausjärjestelmästä)	1	Monimutkainen järjestelmä, joka teettää paljon työtä, ei johda välttämättä tehokkaampaan tilankäyttöön, kokonaisuutena kuitenkin maksetaan yhtiötasolla kiinteä vuokra per kk.
<b>Seinäjoen amk</b>	1	Ainoastaan elinkeinotoimintaan kuuluvat toimitilakustannukset kohdennetaan suoraan elinkeinotoimintaan, muilta osin toimitilakustannukset keskitetty.	Elinkeinotoiminnan osalta toteuman/käytön mukaan.	1	Toimitilakustannusten keskittämisellä on haettu mahdollisimman tehokasta tilojen käyttöastetta. Toimitilakustannusten laskennallinen kohdentaminen toiminnoille / koulutusaloille haasteellista oikeiden vyörytysperiaatteiden määrittämisen osalta. Nyt tilat tehokkaasti "sekäkäytössä".
<b>Savonia amk</b>	2	Sisäinen vuokrien kautta	Toteutuneisiin kustannuksiin, neliöt ja opiskelijamäärät	1	Tilat ovat käyttökustannuksiltaan erilaisia, joten vaikea todellisuudessa kohdentaa tarkasti
<b>Laurea</b>	1		Tilakustannuksia ei kohdisteta tulosityksiköille.	1	Tilakustannuksia ei kohdisteta tulosityksiköille
<b>Kyamk ja Mamk</b>	3	Esim. liiketoiminnalle kohdistetaan tilakustannukset	Ko. yksikön käytössä oleviin neliömääriin	1	Käyttöasteen huomioiminen, saman tilan käytön jako esim. opetus/TKI/liiketoiminta
<b>Kajaanin amk</b>	2		Käytön mukaan esim. aikuiskoulutuspalvelut, loput opiskelijamäärien suhteessa kiinteistöittäin	1	Tilojen vajaakäytöstä aiheutuu kustannuksia. Liikuntatilojen kohdistaminen opetuksen ja korkeakoululiikunnan välillä.
		1=Tilakustannuksia ei veloiteta erikseen tulosityksiköiltä, vaan kustannukset maksetaan korkeakoulun yhteisistä varoista		1=Ei, kaikki tilakustannukset kohdistetaan laskenta-kohteille	
		2=Kaikki tilakustannukset veloitetaan tulosityksiköiltä, jotka vuokraavat tilat omilla määrärahoillaan		2=Kyllä, vain toteutuneen kapasiteetin mukaiset kustannukset kohdistetaan käytön mukaan ja käyttämättömän kapasiteetin kustannuksia tarkkaillaan erikseen	
		3=Osa tilakustannuksista veloitetaan tulosityksiköiltä. Mikä osa ja miten jako tehdään?			

## 7. Budjetointijärjestelmä

Korkeakoulu	Mihin tarkoitukseen budjetointia käytetään?	Käytättekö kokonaisbudjetointia?	Millä organisaatiotasolla kokonaisbudjetointia tehdään?	Kuinka budjetointijärjestelmä kytkeytyy toiminnan ja talouden suunnitteluun?	Kuinka budjetointi kytkeytyy tulosoajausprosessiin?
Turun yliopisto	1,2,3,5,6,7,8,9,10,11	Kyllä	1,2,3	Budjetit tehdään toiminnanohjausjärjestelmässä, jossa tehdään myös toimintasuunnitelma, resursointisuunnittelu ja investointisuunnitelmat	Ei suoraan kytkeydy
Tampereen teknillinen yliopisto	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11	Kyllä	3	Se on keskeinen osa sitä	Tiiviisti, tehdään samassa yhteydessä syksyllä
Lapin yliopisto	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11	Kyllä	1,2	Budjetointi ohjaa toiminnan ja talouden suunnittelua.	Käytämme sisäisessä määrärahan jaossa OKM:n tulosoajausindikaattoreita suoraan tiedekuntien määrärahaossa.
Tampereen yliopisto	1,2,3,4,7,8,9,10,11	Kyllä	1,2,6	Vuosittain hallitus hyväksyy toiminta- ja taloussuunnitelma neljälle vuodelle ja tämän suunnitelman ensimmäinen vuosi on talousarviovuosi. Toimintasuunnitelmassa täsmennetään strategian tavoitteet ja aikataulut jaksolle, esitetään tavoitteena oleva tuloslaskelma ja tärkeimmät investoinnit. Talousarviossa nämä täsmällisemmin seuraavan vuoden osalta.	Yksiköiden perusrahoitus määräytyy yliopiston sisäisen rahoitusmallin mukaan, joka sisältää opetuksen ja tutkimuksen keskeisten indikaattorien toteutumien.
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11	Kyllä	1,6	Talouden suunnittelu eli budjetointi ja ennustaminen tehdään sitä kautta. Tämä vaatii kuitenkin liian paljon taustalaskentaa ja tausta excellenceä, lisäksi hieman eri organisaatiotasolla hyödynnetään järjestelmän ominaisuuksia eri tavoin.	Vahvasti
Oulun yliopisto	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11	Kyllä	1,2,4,6	Budjetointi on yksi osa toiminnan suunnittelua. Toimintasuunnitelmien euromääräinen muoto on budjetti.	Taloudelliset tulostavoitteet vuositasolla kytetään suoraan laadittuun budjettiin.
Itä-Suomen Yliopisto	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11	Kyllä	1,2,3,6	Resurssien allokointi strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi.	Tavoitteiden ja resurssien konkreettinen määrittäminen.
Jyväskylän yliopisto	1,2,3,4,5,8,9,10,11	Kyllä	3	Budjetointi on kiinteä osa toiminnan ja talouden suunnittelua.	Se on kiinteä osa tulosoajausprosessia.

<b>Aalto</b>	1,3,9,10,11	Kyllä	1,2,3,6	Talouden suunnittelu tehdään järjestelmässä. Täydentävän rahoituksen osalta projekteittain, muilta osin (koonti)projekteittain.	x
<b>Hanken</b>	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11	Kyllä	1,3,6	Kontinuerlig kostnadsuppföljning	Kontinuerlig effektivisering, allokering för strategiska satsningar
<b>Vaasan Yliopisto</b>	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11	Kyllä	1,2,3	Budjetti laaditaan samassa yhteydessä toiminnan suunnittelun kanssa.	Budjetti tehdään tulosityksiköittämätasolle, jolla mahdollisesta ko. tulosityksikölle asetettujen tulostavoitteiden saavuttaminen.
<b>Helsingin yliopisto</b>	1, 10	Kyllä	1,2,3	Sama järjestelmä	Siis OKM:n? Ei kytkeydy.
<b>Taideyliopisto</b>	1,2,3,4,6,7,8,9,10,11	Kyllä	1,2,3	Taloustraportointi, ennuste ja budjetti ovat samassa järjestelmässä, samoilla raporteilla: ovat saman prosessin osia	Budjetointi on osa tulosohjausprosessia
	1=Resurssien allokointiin		1=Koko korkeakoulu		
	2=Maksuvalmiuden suunnitteluun		2=Tiedekunta/Koulutus yksikkö		
	3=Strategian toteutuksen suunnitteluun vuositasolla		3=Laitos/toimipiste		
	4=Henkilöstön motivointiin		4=Tutkinto-ohjelma		
	5=Palkitsemisjärjestelmän tuloksellisuuskriteerien määrittelyyn		5=Opintosuunta		
	6=Tuloksellisuustavoitteiden asettamiseen tutkimus- ja opetushenkilöstölle		6=Muu		
	7=Tuloksellisuustavoitteiden asettamiseen hallinto- ja tukihenkilöstölle				
	8=Tulosvastuullisen johdon arviointiin				
	9=Tulevaisuutta koskevan suunnittelutiedon jakamiseen				
	10=Toiminnallisen ja taloudellisen kokonaisuuden koordinoointiin				
	11=Tulosvastuullisen ja taloudellisesti kestävä toimintakulttuurin edistämiseen				

## 7. Budjetointijärjestelmä

Korkeakoulu	Millä aikajänteellä talouden kehitystä ennakoidaan?	Mikä kuvaa budjetointitapaa parhaiten	Mikä seuraavista kuvaa yksiköiden arviointitapaa?	Jos yksikössä jää rahoja käyttämättä		Jos yksikön rahoitus ei riitä kulujen kattamiseen
Turun yliopisto	Kaksi vuotta eteenpäin	Alhaalta ylös	4	1		3
Tampereen teknillinen	Vuosi eteenpäin	Alhaalta ylös	1	1		4
Lapin yliopisto	Kaksi vuotta eteenpäin	Ylhäältä alas	2	3	Ylijäämät huomioidaan pitkällä aikavälillä	4 Alijäämät huomioidaan pitkällä aikavälillä
Tampereen yliopisto	3-5 vuotta eteenpäin	Vuorovaikutteinen	3	3 Ylijäämä liittyy kirjanpitoon ja kuuluu aina taseessa voittovaroihin. Sitä ei siirretä mihinkään. Budjetti on toinen asia ja siinä on kyse eri kohteisiin budjettivuonna osoitettavista resursseista. Tayssa palkittiin ylijäämäisinä vuosina osoittamalla yksikölle lisärahoituksena summa, joka vastasi osaa edellisenä vuonna tehdystä ylijäämästä (n 20 %). Vuoden 2016 budjetoitu tulos on kuitenkin merkittävästi alijäämäinen myös ilman tätä erää. Tämän vuoksi vuoden 2016 budjettiin ei sisälly ylijäämästä palkitsemista.		4 Yksikön johtajan tulee sopia rehtorin kanssa yksikön talouden tasapainottamiseksi tarvittavista toimenpiteistä ja niiden aikataulusta.
Lappeenrannan tekn	Vuosi eteenpäin	Vuorovaikutteinen	2	1		3
Oulun yliopisto	Kaksi vuotta eteenpäin	Alhaalta ylös	3	2	Tieteenalayksiköillä on yliopiston sisäisessä johdon laskentajärjestelmässä (SAP) omat taseensa.	3
Itä-Suomen Yliopisto	3-5 vuotta eteenpäin	Vuorovaikutteinen	3	1		4 Alijäämä käsitellään yliopiston tuloksessa ja sovitaan yksikön kanssa talouden tasapainottamisesta.
Jyväskylän yliopisto	3-5 vuotta eteenpäin	Vuorovaikutteinen	3	3	Taseen ylijäämä puretaan yksiköiden taseeseen avoimuuden lisäämiseksi, yksiköillä ei kuitenkaan käyttö lupaa	3

<b>Aalto</b>	3-5 vuotta eteenpäin	Vuorovaikutteinen	2	3	Ylijäämä siirtyy taseeseen kertyneisiin ylijäämiin mistä se on yksikön käytössä seuraavina vuosina	4	Alijäämä vähentää yksikön taseen kertyneitä ylijäämiä
<b>Hanken</b>	3-5 vuotta eteenpäin	Ylhäältä alas	4	1		4 Vid underskott kan verksamheten beskäras men kostnadsuppföljningen förhindrar att bestående underskott uppstår.	
<b>Vaasan Yliopisto</b>	Vuosi eteenpäin	Vuorovaikutteinen	2	1		4 Alijäämä jää yliopiston tasolle	
<b>Helsingin yliopisto</b>	3-5 vuotta eteenpäin	Ylhäältä alas	2	2		3	
<b>Taideyliopisto</b>	3-5 vuotta eteenpäin	Vuorovaikutteinen	3	1		2	
			1=Budjetin noudattaminen ja yksikön yli(ali)jäämäisyys kuluneen budjettivuoden osalta	1=Ylijäämä siirtyy korkeakoulun tasolle		1=Yksikkö saa sisäistä korollista velkaa	
			2=Budjetin noudattaminen ja yksikön yli(ali)-jäämäisyys kuluneen ja muutamien edellisten vuosien osalta	2=Ylijäämä siirtyy yksikön seuraavan vuoden budjettiin		2=Alijäämä vähennetään seuraavan vuoden budjetista	
			3=Budjetin noudattaminen ja tuloksellisuustavoitteiden saavuttaminen kuluneen budjettivuoden osalta	3=Muu käytäntö		3=Alijäämä huomioidaan sisäisessä taselaskennassa	
			4=Kuluneen vuoden tuloksellisuustavoitteiden saavuttaminen			4=Muu käytäntö	

## 7. Budjetointijärjestelmä

Korkeakoulu	Ovatko tiedekunnat/yksiköt ja erillislaitokset lähinnä	Perustuuko sisäinen rahanjako OKM:n rahoitusmalliin?		Missä määrin voimavarojen kohdentaminen yksiköiden sisällä perustuu OKM:n rahoitusmalliin?			
Turun yliopisto	3	Ei	Hieman muokattu malli	2	75 %		
Tampereen teknillinen	1,3,4	Kyllä		3			
Lapin yliopisto	3	Kyllä		3	Tiedekuntien sisäinen resurssointi		
Tampereen yliopisto	3	Ei	Rahanjakomallin indikaattorit ovat pääosin samoja kuin okm mallissa, mutta eroavat joidenkin tekijöiden osalta.	3	Kuluperusteinen budjetointi		
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	1,3	Kyllä		3	Vaihtelee schooleittain		
Oulun yliopisto	3	Kyllä		2	Tutkimus 100:sti ja koulutus rahoitetaan tuntiperusteisesti.		
Itä-Suomen Yliopisto	1,3,4	Ei	OKM:n malli, mutta tutkimuspainotteisempi.	2	Vaihtelee tiedekunnittain.		
Jyväskylän yliopisto	3	Kyllä		3	Yksiköt kohdentavat nykyisin yhä enemmän tietyn osan voimavaroista rahoitusmallin kriteereillä, tämä vaihtelee paljon yksiköittäin		
Aalto	1,2,3	Ei	Perustuu Tenure track professuureihin, tuloiksiin ja strategiaan aloitteisiin	2	Koulukohtaisesti omat rahoitusmallit.		
Hanken	4	Kyllä		1			
Vaasan Yliopisto	1,3,4	Ei	Oma tapa, seuraamme tarkasti OKM-mallia	3	Strategian toimeenpano-ohjelma		
Helsingin yliopisto	1	Ei		3	Historia		
Taideyliopisto	3	Ei	Historia, toteuma, tarve ja strateginen tulevaisuuden näkökulma; tietenkin OKM malli luo kokonaispuitteet	3	Historia, toteuma, tarve ja strateginen tulevaisuuden näkökulma; tietenkin OKM malli luo kokonaispuitteet		
	1=Strategisia tulosityksikköjä			1=Rahoituksen kohdentaminen perustuu täysin OKM:n rahoitusmalliin			
	2=Taseyksikköjä			2=Vain osa rahoituksesta kohdennetaan OKM:n rahoitusmallin perusteella, kuinka monta prosenttia?			
	3=Taloudellisia tulosityksikköjä			3=Ei lainkaan, käytössä on muu sisäisen rahanjaon malli, mikä?			
	4=Kustannuspaikkoja						



## 7. Budjetointijärjestelmä

Korkeakoulu	Mihin tarkoitukseen budjetointia käytetään?	Käytättekö kokonaisbudjetointia?	Millä organisaatiotasolla kokonaisbudjetointia tehdään?	Kuinka budjetointijärjestelmä kytkeytyy toiminnan ja talouden suunnitteluun?	Kuinka budjetointi kytkeytyy tulosohjaus-prosessiin?
Haaga-Helia amk	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11	Kyllä	1,2,3,6	Niitä tehdään yhtä aikaa. Budjetti on toimintasuunnitelma euroina.	Budjetointivaiheessa asetetaan tavoitteet
Centria amk	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11	Kyllä	1,2,4	Budjetointia seurataan ja reagoidaan tarvittaessa	Tällä hetkellä ei vielä merkittävästi, lähinnä seurantatasolla
Oulun amk	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11	Kyllä	1,2,3	Ovat erillisiä ohjelmistoja	Ei tällä hetkellä kytkeydy
Lahden amk	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	Kyllä	1,2,4	Tulokortin kautta asetetut tulostavoitteet, budjettipohjan rakenne. Vuosibudjetti laaditaan johtoryhmän priorisoinnin perusteella.	Tulokortin kautta asetetut tulostavoitteet, budjettipohjan rakenne. Vuosibudjetti laaditaan johtoryhmän priorisoinnin perusteella.
Lapin amk	1,2,3,4,5,7,8,9,10,11	Kyllä	1,6	Oleellinen osa suunnittelua	On mukana voimakkaasti
Tampereen amk	1,2,3,4,5,7,8,9,10,11	Kyllä	1,2,4,6	Sisäisessä TASO-prosessissa neuvotellaan sekä toiminnan että talouden suunnitelmasta. Toiminnan ja talouden suunnittelu tehdään eri järjestelmissä.	
Vaasan amk	1,4,6,10,11	Kyllä	2,6	Toimintasuunnitelmien kautta.	Budjettineuvotteluissa
Humak	1,6,7,10,9	Kyllä	6	Tällä hetkellä ei kytkeydy. Parannus suunnitteilla	Budjettia seurataan ja verrataan kolmannesvuosittain
Metropolia	1,3,6,7,8,9,10,11	Kyllä	1,2,3,4,5	Forecast budjetointijärjestelmään syötetään tulevan vuoden tuotot ja kulut, jotka perustuvat toimintaan.	Tsemppi-järjestelmään syötetään strategiset tavoitteet. Tsempeissä strategiset tavoitteet on jalostettu toiminnallisiksi tavoitteiksi ns. toimenpideohjelmiksi vastuuhenkilöineen ja budjetteineen.
Satakunnan amk	1,2,3,6,7,8,9,10,11	Kyllä	2	Talouden suunnittelun keskeinen työväline 1-3 vuotta eteenpäin. Talouden suunnittelun lisäksi suunnitellaan keskeiset toiminnalliset tavoitteet ja toimenpiteet yksiköittäin (samalle tasolle kuin budjetti laaditaan)	Resurssien raamittaminen ja ohjaaminen
Hämeen amk	1,2,3,6,7,8,9,10,11	Kyllä	1,2,4	Budjetointi liittyy saumattomasti toiminnan ja talouden suunnitteluun.	Tulosityksiköiden kanssa tehdyt tulos- ja tavoitesopimukset ovat budjetoinnin pohjalla.
Diakonia amk	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11	Kyllä	1,2	Manuaalisesti ja Excelien avulla.	Budjetointi ja tulosohjaus kytkeyty-

					vät toisiinsa.
<b>Jyväskylän amk</b>	1,2,3,4,6,7,8,9,10,11	Kyllä	1,2,3	Vuosibudjetointi ja toiminnan suunnittelu tehdään yhtä aikaa.	Heikosti
<b>Seinäjoen amk</b>	1,2,3,4,6,8,9,10,11	Kyllä	1,2,5	Budjetoinnin yhteydessä pyritään huomioimaan mahdollisimman tarkasti henkilöstöressurssin tarve ja kohdentuminen. Yhteys TAS-suunnitteluun pyritään huomioimaan. Toiminnan suunnittelun tulevat painopistealueet pyritään huomioimaan budjetissa.	Budjetoinnin yhteydessä määritellään tulostavoite jokaiselle koulutusalalle.
<b>Savonia amk</b>	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11	Kyllä	1,2,5	Erittäin kiinteästi, sillä on osa kokonaisuutta. Budjetointi ja talouden seuranta ovat kiinteästi toisiinsa yhteydessä	Keskeisesti. Rahoituksen väheneminen ja tuloksentekeyky ovat oleellista ammattikorkeakoulussa
<b>Laurea</b>	1,3,4,8,9,10,11	Kyllä	6	Budjetointijärjestelmä on osa toiminnan ja talouden suunnittelua.	Budjetointi on osa tulosohjausta.
<b>Kyamk ja Mamk</b>	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11	Kyllä	2,5	Budjetointiprosessi on osa tulevien vuosien toiminnan suunnittelua, tehdään samanaikaisesti. toiminnan painopisteet ohjaavat budjettia, ja päinvastoin	Toteutumia seurataan budjettivastuullisten kanssa
<b>Kajaanin amk</b>	1,2,3,6,8,9,10,11	Kyllä	1,2,6	Ollaan siirtymässä osittain rahoitusmallin mukaiseen tulosbudjetointiin (2017)	Kaikki rahoitusmittarit vaikuttavat tulosohjaukseen
	1=Resurssien allokointiin		1=Koko korkeakoulu		
	2=Maksuvalmiuden suunnitteluun		2=Tiedekunta/Koulutusyksikkö		
	3=Strategian toteutuksen suunnitteluun vuositasolla		3=Laitos/toimipiste		
	4=Henkilöstön motivointiin		4=Tutkinto-ohjelma		
	5=Palkitsemisjärjestelmän tuloksellisuuskriteerien määrittelyyn		5=Opintosuunta		
	6=Tuloksellisuustavoitteiden asettamiseen tutkimus- ja opetushenkilöstölle		6=Muu		
	7=Tuloksellisuustavoitteiden asettamiseen hallinto- ja tukihenkilöstölle				
	8=Tulosvastuullisen johdon arviointiin				
	9=Tulevaisuutta koskevan suunnittelutiedon jakamiseen				
	10=Toiminnallisen ja taloudellisen kokonaisuuden koordinointiin				
	11=Tulosvastuullisen ja taloudellisesti kestävä toimintakulttuurin edistämiseen				

## 7. Budjetointijärjestelmä

Korkeakoulu	Millä aikajänteellä talouden kehitystä ennakoidaan?	Mikä kuvaa budjetointitapaa parhaiten	Mikä seuraavista kuvaa yksiköiden arviointitapaa?	Jos yksikössä jää rahoja käyttämättä	Jos yksikön rahoitus ei riitä kulujen kattamiseen	
Haaga-Helia amk	3-5 vuotta eteenpäin	Vuorovaikutteinen	3	1	4. Jää ko. yksikön sen vuoden tappioksi	
Centria amk	Vuosi eteenpäin	Ylhäältä alas	2	1	3	
Oulun amk	3-5 vuotta eteenpäin	Vuorovaikutteinen	3	1	3	
Lahden amk	3-5 vuotta eteenpäin	Vuorovaikutteinen	3	1	4. Ammattikorkeakoulutasoinen tasapainotus	
Lapin amk	3-5 vuotta eteenpäin	Vuorovaikutteinen	3	1	4. Ohjataan ja katetaan miinus vuoden tuloksesta	
Tampereen amk	3-5 vuotta eteenpäin	Ylhäältä alas	3	1	4. Asiasta keskustellaan ao johtajan kanssa, muita sanktioita ei tule	
Vaasan amk	Vuosi eteenpäin	Alhaalta ylös	3	1	4. Rahoitus käsitellään kokonaisuutena eikä jaeta koulutusaloille	
Humak	3-5 vuotta eteenpäin	Alhaalta ylös	2	1	3	
Metropolia	3-5 vuotta eteenpäin	Vuorovaikutteinen	3	3	Sisäinen manuaalinen seuranta, jonka perusteella saa investointiin ja/tai kehittämiseen rahoitusta.	4. Sisäinen seuranta. Miinus katettava tulevana vuosina (3 v)
Satakunnan amk	3-5 vuotta eteenpäin	Vuorovaikutteinen	3	3	Tulos siirtyy koko amk:n käyttöön, projektirahat (omavastuuosuudet) voivat olla monivuotisia	4. Ei käytäntöä, mutta tiukka talousseuranta vuoden kuluessa
Hämeen amk	3-5 vuotta eteenpäin	Vuorovaikutteinen	1	1	1	4. Muut yksiköt kattavat miinuksen
Diakonia amk	3-5 vuotta eteenpäin	Alhaalta ylös	1	1	1	4. Vähennetään koko korkeakoulun tuloksesta
Jyväskylän amk	3-5 vuotta eteenpäin	Ylhäältä alas	3	1	1	4. Yksikkö jää tappiolliseksi ko. tilivuodelta ja seuraavana vuonna aloitetaan puhtaalta pöydältä
Seinäjoen amk	Vuosi eteenpäin	Vuorovaikutteinen	3	1	1	4. Katetaan muiden yksiköiden ylijäämällä
Savonia amk	Kaksi vuotta eteenpäin	Vuorovaikutteinen	3	3	On osa tilikauden tulosta/tappiota	4
Laurea	3-5 vuotta eteenpäin	Vuorovaikutteinen	3	1	1	4. Muiden yksiköiden on tehtävä parempi tulos, jotta tulostavoite saavutetaan ammat-

					tikorkeakoulussa.
<b>Kyamk ja Mamk</b>	Kaksi vuotta eteenpäin	Ylhäältä alas	2	1	4. Tehdään suunnitelma, jolla tavoitteen päästään valitulla aikavälillä
<b>Kajaanin amk</b>	Kaksi vuotta eteenpäin	Vuorovaikutteinen	3	1	4. Katsotaan amk:n kokonaisuutta talousarvioon nähden
			1=Budjetin noudattaminen ja yksikön yli(alijäämäisyys kuluneen budjettivuoden osalta	1=Ylijäämä siirtyy korkeakoulun tasolle	1=Yksikkö saa sisäistä korollista velkaa
			2=Budjetin noudattaminen ja yksikön yli(alijäämäisyys kuluneen ja muutaman edellisen vuoden osalta	2=Ylijäämä siirtyy yksikön seuraavan vuoden budjettiin	2=Alijäämä vähennetään seuraavan vuoden budjetista
			3=Budjetin noudattaminen ja tuloksellisuustavoitteiden saavuttaminen kuluneen budjettivuoden osalta	3=Muu käytäntö	3=Alijäämä huomioidaan sisäisessä taselaskennassa
			4=Kuluneen vuoden tuloksellisuustavoitteiden saavuttaminen		4=Muu käytäntö

## 7. Budjetointijärjestelmä

Korkeakoulu	Ovatko tiedekunnat/yksiköt ja erillislaitokset lähinnä	Perustuuko sisäinen rahanjako OKM:n rahoitusmalliin?		Missä määrin voimavarojen kohdentaminen yksiköiden sisällä perustuu OKM:n rahoitusmalliin?
Haaga-Helia	1,3	Kyllä		2 90 %
Centria amk	4	Ei	Kuluperusteinen jako	3 Kuluperusteinen
Oulun amk	3	Ei	Resurssibudjetointi	3 Resurssibudjetointi
Lahden amk	3,4	Ei	Pohjana rahoitusmalli, alakohtaisia sisäisiä painotuksia, esim. tekniikan ja kulttuurin alat	2 75 %
Lapin amk	3	Kyllä		2 65 %
Tampereen amk	1,3	Ei	Historia, toiminnan muutokset	3 Historia, toiminnan muutokset
Vaasan amk	3,4	Ei	Ei sisäistä rahanjakoa	3 Ei sisäistä rahanjakoa
Humak	3	Kyllä		1
Metropolia	1,3	Ei	Laskentamalli, tavoitteet ja +/- 10 %	3 Laskentamalli, tavoitteet ja +/- 10 %
Satakunnan amk	4	Ei	Kustannus/resurssipohjainen jako, joka käydään vuorovaikutteisesti ja läpinäkyvästi läpi. Rahoitustilanteesta johtuen paino on ollut kustannussäästöissä enemmän kuin rahanjaossa. Vaatinee kehitystä osin rahoitusmallin (ja valitun strategian) suuntaan	3 Kustannus/resurssipohjainen
Hämeen amk	3	Ei	Resurssitarpeen mukainen rahanjako	3 Resurssitarpeen mukainen rahanjako
Diakonia amk	3	Ei	Osaamisaluekohtainen malli	3 Osaamisaluekohtainen
Jyväskylän amk	3	Ei	Pohjana rahoitusmalli, mutta tasattu laskentaa	2
Seinäjoen amk	3	Kyllä		2 TKI:lle 10 %
Savonia amk	3	Ei	Oma tuloksellisuusmalli ja strateginen raha kehittämiseen	3 Omaan strategiaan
Laurea	4	Ei	Osittain, mutta malli on muuttumassa	2 50 %
Kyamk ja Mamk	3	Ei	Raha kirjataan tulomallin mukaisesti, mutta yksiköillä on erilaiset tulostavoitteet	2 50 %
Kajaanin amk	3	Kyllä		3 Yksiköiden sisällä koulutuspääl-likön kohdentavat rahat
	1=Strategisia tulosityksiköjä			1=Rahoituksen kohdentaminen perustuu täysin OKM:n rahoitusmalliin
	2=Taseyksiköjä			2=Vain osa rahoituksesta kohdennetaan OKM:n rahoitusmallin perusteella, kuinka monta prosenttia?
	3=Taloudellisia tulosityksiköjä			3=Ei lainkaan, käytössä on muu sisäisen rahanjaon malli, mikä?
	4=Kustannuspaikkoja			

## 8. Investointisuunnittelu

Korkeakoulu	Pyydetäänkö yksiköistä järjestelmällisellä tavalla investointiesityksiä korkeakoulun johdon arvioitavaksi?	Mikä lähinnä kuvaa investointiesitysten arviointia ja päätösesityksen valmistelua?	Arvioidaanko investointien toteutumista jälkikäteen?
Turun yliopisto	1,2	3	2
Tampereen teknillinen	2	1	1
Lapin yliopisto	1,3	1	3 Yhteisen investointien toteutumisen seurannan kautta
Tampereen yliopisto	2	1	3 Yksikkökohtaiset investoinnit ovat Tayssa vähäisiä. Merkittävät investoinnit ovat yliopistotasoisia ja niitä arvioidaan strategian toteutumisen arvioinnin yhteydessä.
Lappeenrannan teknil	2	1	3 Osana uusien investointien käsittelyä
Oulun yliopisto	3	2	3 Erilaisia selvityksiä laaditaan
Itä-Suomen Yliopisto	2	2	3 Toteutumista seurataan jatkuvasti.
Jyväskylän yliopisto	2	2	2
Aalto	2,3	3	2
Hanken	1	1	2
Vaasan Yliopisto	1,2	2	2
Helsingin yliopisto	3	4	1
Taideyliopisto	1,3	2	2
	1=Tulosneuvotteluun liittyvänä listauksena tärkeitä asioita, joihin tiedekuntien/yksiköiden toivottaisiin panostavan	1=Korkeakoulun johto on delegoinut valmistelun suunnittelijoille, jotka esittelevät päätösehdotuksen osana yksiköiden tulossopimusta	1=Ei
	2=Investointiesityksenä, jossa kunkin investoinnin kustannukset on eritelty ja hyötyodotuksia kuvailtu verbaalisesti	2=Johto arvioi ja priorisoi investointiesitykset korkeakoulun strategian pohjalta	2=Vuosittaisen tulosneuvottelun yhteydessä
	3=Investointiesityksenä, jossa kunkin investoinnin kustannukset ja hyödyt on eritelty koko projektin juoksuajalta	3=Aineellisista investoinneista tehdään investointilaskelmat, mutta aineettomat investoinnit arvioidaan muulla tavalla	3=Muulla tavoin, miten?
	4=Muulla tavoin	4=Investointiesityksistä tehdään kustannusvaikuttavuusanalyysit projektien juoksuajalta	

## 8. Investointisuunnittelu

Korkeakoulu	Pyydetäänkö yksiköistä järjestelmällisellä tavalla investointiesityksiä korkeakoulun johdon arvioitavaksi?	Mikä lähinnä kuvaa investointiesitysten arviointia ja päätösesityksen valmistelua?	Arvioidaanko investointien toteutumista jälkikäteen?
Haaga-Helia	3	2	2
Centria amk	2	2	1
Oulun amk	2	2	2
Lahden amk	1	2	3
Lapin amk	2	2	3
Tampereen amk	2	2	1
Vaasan amk	2	2	1
Humak	3	2	2
Metropolia	3	2	2
Satakunnan amk	3	2	3
Hämeen amk	2	2	3
Diakonia amk	2	1	2
Jyväskylän amk	1	1	1
Seinäjoen amk	2	2	3
Savonia amk	3	2	2
Laurea	4	Investointiesitykset käsitellään toiminnan ja talouden suunnitteluprosessissa.	2
Kyamk ja Mamk	2	2	2
Kajaanin amk	2	2	2
	1=Tulosneuvotteluun liittyvänä listauksena tärkeitä asioita, joihin tiedekuntien/yksiköiden toivottaisiin panostavan	1=Korkeakoulun johto on delegoinut valmistelun suunnittelijoille, jotka esittelevät päätösehdotuksen osana yksiköiden tulospöytäkirjoista	1=Ei
	2=Investointiesityksenä, jossa kunkin investoinnin kustannukset on eritelty ja hyötyodotuksia kuvailtu verbaalisesti	2=Johto arvioi ja priorisoi investointiesitykset korkeakoulun strategian pohjalta	2=Vuosittaisen tulosneuvottelun yhteydessä
	3=Investointiesityksenä, jossa kunkin investoinnin kustannukset ja hyödyt on eritelty koko projektin juoksuajalta	3=Aineellisista investoinneista tehdään investointilaskelmat, mutta aineettomat investoinnit arvioidaan muulla tavalla	3=Muulla tavoin, miten?
	4=Muulla tavoin	4=Investointiesityksistä tehdään kustannusvaikuttavuusanalyysit projektien juoksuajalta	

## 9. Riskienhallinta

Korkeakoulu	Mihin riskienhallinta kohdistuu?		Mitkä riskienhallinnan menetelmät ovat käytössä?		Millä tasoilla riskienhallintaa toteutetaan?	Miten riskienhallinta on integroitu osaksi johdon raportointia?	
Turun yliopisto	7		1,2,3,4,5		1,2	4	
Tampereen teknilli	7		1,2,3		3	1	
Lapin yliopisto	1,5,6		1,2		1	1	
Tampereen yliopisto	7		1,2,3,4,5		1,2	4	
Lappeenrannan teknil	7		1,2,3,4,5		1	3	
Oulun yliopisto	1,2,3,4,5,6,7		1,4,5,6	Excel	1,2,5	4	
Itä-Suomen Yliopisto	7		1,2,3,4,5		1,2,3,5	4	
Jyväskylän yliopisto	7		1,2,5		1,2,5	4	
Aalto	7		1,2,3,4,5		1	4	
Hanken	1,2,3,4,5,6,7		1,2,3,4,5,6	Internrevisions-program, revisionsutskott	1,4,5	4	
Vaasan Yliopisto	1,5,8	Tehty sisäisen tarkastuksen suunnitelma	1,2,3		1	4	
Helsingin yliopisto	7		5		1,6	Yliopistokonserni	4
Taideyliopisto	7		1,2,3		1,2	1	
	1=Täydentävän rahoituksen projekteihin (SA, EU, Tekes ym.)		1=Riskien tunnistaminen		1=Korkeakoulun tasolla		1=Ei sisälly säännölliseen johdon raportointiin
	2=OKM budjettirahoitteiseen tutkimus- ja julkaisutoimintaan		2=Riskien olennaisuuden arviointi		2=Tiedekunta-/yksikkötasolla		2=Riskikartta sisältyy johdon kuukausi-raportointiin
	3=OKM budjettirahoitteiseen tutkintokoulutukseen		3=Toimintaan sisältyvien riskien taloudellisten vaikutusten arviointi		3=Laitos-/koulutusalatatasolla		3=Riskikartta raportoidaan johdolle 2-6 kertaa vuodessa
	4=Markkinaehtoiseen täydennyskoulutukseen ja muuhun liiketoimintaan		4=Riskikartan (tms. riskienhallinnan väline) säännöllinen ylläpito		4=Tutkimus-koulutusalatatasolla		4=Riskikartta raportoidaan johdolle keran vuodessa
	5=Sijoitusvarallisuuteen		5=Riskikartan (tms. riskienhallinnan väline) säännöllinen raportointi korkeakoulun johdolle		5=Projektitasolla		
	6=Tietohallintoon		6=Riskienhallinnan ohjelmisto, mikä?		6=Muu		
	7=Koko toimintaan						
	8=Muuun, mihin?						



## 9. Riskienhallinta

Korkeakoulu	Mihin riskienhallinta kohdistuu?		Mitkä riskienhallinnan menetelmät ovat käytössä?	Millä tasoilla riskienhallintaa toteutetaan?	Miten riskienhallinta on integroitu osaksi johdon raportointia?
Haaga-Helia amk	8	Riskienhallintapolitiikkamme mukaisesti	1,2,4,5	1	4
Centria amk		7	1,2,3,4,5	2	4
Oulun amk		7	1,2,4,5	1,2	4
Lahden amk		7	1,2,3,4,5	1,2,4,5	3
Lapin amk		1,2,3,4,5,6,7	1,2	1	4
Tampereen amk		1,3,4,6,7	1,2,3,4,5	1,2,4,5,6 Liiketoiminta	3
Vaasan amk		1,5,6	1,2	1,2,5	4
Humak		1,2,3,4,6	1,3	1	1
Metropolia		7	1,2,3,4	1	1
Satakunnan amk		7	1,2,3	1	1
Hämeen amk		1,2,3,4,5,6,7	1,2,3,4,5,6 Reportronic	1,2,3,4,5	3
Diakonia amk		7	1,2,3	1	1
Jyväskylän amk		7	1	1	1
Seinäjoen amk	1,5,6,8	Riskienhallintaa pyritään kohdistamaan kaikkiin merkittävimpiin toimintoihin.	1,2,3	1,2	1
Savonia amk		1,2,3,4,5,6,7	1,2,3	1,2,4,5	3
Laurea		7	1,2	1,2,4,5	1
Kyamk ja Mamk		1,2,3	1,2,3	1	1
Kajaanin amk		1,7	1,4	1,4	4
	1=Täydentävän rahoituksen projekteihin (SA, EU, Tekes)		1=Riskien tunnistaminen	1=Korkeakoulun tasolla	1=Ei sisälly säännölliseen johdon raportointiin
	2=OKM budjettirahoitteiseen tutkimus- ja julkaisu-toimintaan		2=Riskien olennaisuuden arviointi	2= Yksikkötasolla	
	3=OKM budjettirahoitteiseen tutkintokoulutukseen		3=Toimintaan sisältyvien riskien taloudellisten vaikutusten arviointi	3=Laitos-/koulutus-alatasolla	2=Riskikartta sisältyy johdon kuukausiraportointiin
	4=Markkinaehtoiseen täydennyskoulutukseen ja muuhun liiketoimintaan		4=Riskikartan (tms. riskienhallinnan väline) säännöllinen ylläpito	4=Tutkimus-koulutus-alatasolla	3=Riskikartta raportoidaan johdolle 2-6 kertaa vuodessa
	5=Sijoitusvarallisuuteen		5=Riskikartan (tms. riskienhallinnan väline) säännöllinen raportointi korkeakoulun johdolle	5=Projektitasolla	4=Riskikartta raportoidaan johdolle kerran vuodessa
	6=Tietohallintoon			6=Muu	
	7=Koko toimintaan				
	8=Muuun, mihin?		6=Riskienhallinnan ohjelmisto, mikä?		

## 10. Aineettomat voimavarat

Korkeakoulu	Mihin aineettomien voimavarojen hallintaa kohdistuu?	Mitkä aineettomien voimavarojen hallinnan menetelmät ovat käytössä?	Miten pitkälle aineettomien voimavarojen hallinta skaalautuu korkeakoulun hierarkiasa?	Miten aineettomien voimavarojen hallinta on integroitu osaksi johdon raportointia?
Turun yliopisto	16	3	1	1
Tampereen tek	16	1	1	1
Lapin yliopisto	16	2	2	2
Tampereen yliopisto	1,2,3,9,10,11,12,13,14	x	x	x
Lappeenrannan tek	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14	1,2	1	1
Oulun yliopisto	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14	1	1	1
Itä-Suomen Yliop	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14	1,2,3	1	1
Jyväskylän yliopisto	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14	1,5	1	1
Aalto	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14	1,2,5	1	1
Hanken	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14	1,2,3,5	1	1
Vaasan Yliopisto	2,6,8,9,11,14	1	1	1
Helsingin yliopisto	1	5	2	2
Taideyliopisto	16	1,2	3	3
	1=IPR ja patentit	1=Aineettomien menestystekijöiden tunnistaminen	1=Mittaus ja raportointi toteutetaan vain korkeakoulun tasolla	1=Ei sisälly johdon raportointiin
	2=Suhteet yrityksiin, rahoittajiin ja koulutusinstituutioihin	2=Aineettomien menestystekijöiden säännöllinen mittaus ja seuranta	2=Mittaus ja raportointi toteutetaan korkeakoulun ja tiedekuntatasolla	2=Aineettoman pääoman mittareita sisältyy johdon kuukausiraportointiin
	3=Tutkijoiden julkaisu- ja ohjausmeriitit	3=Aineettomien menestystekijöiden taloudellisen merkityksen arviointi	3=Mittaus ja raportointi toteutetaan koulu, tiedekunta ja laitos tasoilla	3=Aineettoman pääoman mittareita raportoidaan johdolle 2-6 kertaa vuodessa
	4=Asiantuntijoiden osaamisalueet			
	5=Tutkijoiden meriitit yhteiskunnallisissa ja akateemisissa palvelutehtävissä	4=Aineettomien menestystekijöiden, talouden ja strategian syyseuraussuhteiden kartoittaminen ja siihen perustuva suoritusmittaus	4=Mittaus ja raportointi toteutetaan korkeakoulu, tiedekunta, laitos ja tutkimus-koulutusala tasoilla	4=Aineettoman pääoman mittareita raportoidaan johdolle kerran vuodessa
	6=Tutkijoiden akateemiset meriitit			
	7=Koulutusohjelmien sisältö ja opintojaksojen opetusmateriaalit	5=Aineettomien menestystekijöiden säännöllinen raportointi korkeakou-	5=Mittaus ja raportointi toteutetaan korkeakoulu, tiedekunta,	

	8=Koulutusohjelmien opiskelijoiden asi- antuntemus	lun johdolle	laitos, tutkimus-/koulutusala ja projekti tasoilla	
	9=Opiskelijoiden tyytyväisyys ja opiske- lumotivaatio	6=Aineettomien menestystekijöiden hallinnan ohjelmisto		
	10=Henkilöstön tyytyväisyys ja moti- vaatio			
	11=Työilmapiiri			
	12=Opiskelija- ja alumnisuhteet			
	13=Johtamis- ja tietojärjestelmät			
	14=Maine			
	15=Muuhan, mihin?			
	16=En osaa sanoa			
	17=Henkilöstön verkostot			

## 10. Aineettomat voimavarat

Korkeakoulu	Mihin aineettomien voimavarojen hallintaa kohdistuu?	Mitkä aineettomien voimavarojen hallinnan menetelmät ovat käytössä?	Miten pitkälle aineettomien voimavarojen hallinta skaalautuu korkeakoulun hierarkiasa?	Miten aineettomien voimavarojen hallinta on integroitu osaksi johdon raportointia?
Haaga-Helia amk	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,17	2		3
Centria amk	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,17	1		1
Oulun amk	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,17	1		1
Lahden amk	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14	1,3,5		3
Lapin amk	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,17	1,2		3
Tampereen amk	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,17	1,2,5		3
Vaasan amk	2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,17	1,2		4
Humak	16	1		1
Metropolia	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,17	1,2,3,5		3
Satakunnan amk	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,17	2,5		4
Hämeen amk	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,17	1,2,4,5,6	Stara -ohjelmisto	2
Diakonia amk	2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,17	2,5		1
Jyväskylän amk	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,17	1		1
Seinäjoen amk	2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,17	1,2,5		4
Savonia amk	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,17	2,5		3
Laurea	16	1,2,3,5		2
Kyamk ja Mamk	16	1		1
Kajaanin amk	2,4,7,8,9,10,12,13,14,17	1,2,5		3
	1=IPR ja patentit	1=Aineettomien menestystekijöiden tunnistaminen	1=Mittaus ja raportointi toteutetaan vain korkeakoulun tasolla	1=Ei sisälly johdon raportointiin
	2=Suhteet yrityksiin, rahoittajiin ja koulutusinstituutioihin	2=Aineettomien menestystekijöiden säännöllinen mittaus ja seuranta	2=Mittaus ja raportointi toteutetaan korkeakoulun ja tiedekuntatasolla	2=Aineettoman pääoman mittareita sisältyy johdon kuukausi-raportointiin
	3=Tutkijoiden julkaisu- ja ohjausmeriitit	3=Aineettomien menestystekijöiden taloudellisen merkityksen arviointi	3=Mittaus ja raportointi toteutetaan korkeakoulu, tiedekunta ja laitos tasoilla	3=Aineettoman pääoman mittareita raportoidaan johdolle 2-6 kertaa vuodessa
	4=Asiantuntijoiden osaamisalueet	4=Aineettomien menestystekijöiden, talouden ja strategian	4=Mittaus ja raportointi toteutetaan korkeakoulu, tiedekunta,	4=Aineettoman pääoman mittareita raportoidaan johdolle ker-
	5=Tutkijoiden meriitit yhteiskunnallisissa ja akateemisissa palvelutehtävissä			

		syy-seuraussuhteiden kartoittaminen ja siihen perustuva suoritusmittaus	laitos ja tutkimus-koulutusala tasoilla	ran vuodessa
	6=Tutkijoiden akateemiset meriitit		5=Mittaus ja raportointi toteutetaan korkeakoulu, tiedekunta, laitos, tutkimus-/koulutusala ja projekti tasoilla	
	7=Koulutusohjelmien sisältö ja opintojaksojen opetusmateriaalit			
	8=Koulutusohjelmien opiskelijoiden asi- antuntemus	5=Aineettomien menestystekijöiden säännöllinen raportointi korkeakoulun johdolle		
	9=Opiskelijoiden tyytyväisyys ja opiskelumotivaatio	6=Aineettomien menestystekijöiden hallinnan ohjelmisto		
	10=Henkilöstön tyytyväisyys ja motivaatio			
	11=Työilmapiiri			
	12=Opiskelija- ja alumnisuhteet			
	13=Johtamis- ja tietojärjestelmät			
	14=Maine			
	15=Muuhan, mihin?			
	16=En osaa sanoa			
	17=Henkilöstön verkostot			

## 11. Tulevaisuuden suunnitelmat

Korkeakoulu	Mitä suunnitelmia korkeakoulullanne on laskentatoimen kehittämiseksi?
Turun yliopisto	Hyödyntäminen laajemmin
Tampereen teknillinen yliopisto	Tampere3-työ, joka tosin on vaarassa puuttuvan rahoituksen vuoksi
Lapin yliopisto	Tunnistetaan yksiköiden tietotarpeet laskentatoimen osalta ja pyritään vähentämään ns. turhan tiedon tuottamista.
Tampereen yliopisto	Aiomme yhdistää Tayn ja TTY, minkä vuoksi joudumme suunnittelemaan kokonaan uuden laskentajärjestelmän.
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	Ei uusia varsinaisia laskentatoimen kohteita
Oulun yliopisto	Siirrytään kuukausitason budjetointiin ja rullaavaan ennustamiseen. Kehitetään omaan tietovarastoa (SISU) ja hankitaan graafinen ja kuukausittain päivittyvä johdonraportointijärjestelmä, jolla korvataan nykyinen Excel-pohjainen raportointi.
Itä-Suomen Yliopisto	Tällä hetkellä ajankohtaista on projektihallintajärjestelmän edelleen kehittäminen sekä tietovarastojen integrointi, jotta saadaan samalle raportille tietoa useista lähdetietojärjestelmistä.
Jyväskylän yliopisto	Yleiskustannusten läpinäkyvyyden lisääminen ja kustannusten kohdistaminen yhä enemmän aiheuttamisperiaatteen mukaan.
Aalto	Toiminnanohjausjärjestelmän korvaaminen modernilla valmisohjelmistolla. Kustannuslaskennan yksinkertaistaminen.
Hanken	Optimering av arbetsflödet, anpassning till organisationens behov
Vaasan Yliopisto	Uuden strategiakauden aikana sisäisen rahanajomallin kehittäminen hallituksen linjausten mukaisesti enemmän strategiaa tukevaksi
Helsingin yliopisto	
Taideyliopisto	Kirjanpidon prosessiuudistus käynnissä. Johdon raportoinnin kehitysohjelma käynnissä.

## 11. Tulevaisuuden suunnitelmat

Korkeakoulu	Mitä suunnitelmia korkeakoulullanne on laskentatoimen kehittämiseksi?
Haaga-Helia amk	Projektihallintaa pitää erityisesti kehittää. Pilvipalvelut otetaan käyttöön.
Centria amk	Tarkempi sisäinen laskenta ja uudet taloushallinto-ohjelmistot otetaan käyttöön 1.1.2017
Oulun amk	Prosesseja on edelleen sähköistettävä. Verkkomaksaminen laajempaan käyttöön. Budjetoinnin ja rahanjaon uudelleen mietintä.
Lahden amk	Talousprosessit toimivat
Lapin amk	Järjestelmien integraation kehittämistä, sisäisen laskennan kehittämistä
Tampereen amk	Tampere3 yhteistyön myötä ammattikorkeakoulun laskentatoimi kehittyy yliopistojen kanssa yhteneväiseksi
Vaasan amk	Ei akuutteja suunnitelmia.
Humak	Kustannuslaskennan, raportoinnin, projektihallinnan, ja budjetointijärjestelmän kehittäminen
Metropolia	Sisäisen laskennan kehittämisprojekti "Tiedolla johtamisen akatemia" on käynnissä ja tavoitteena on kehittää sisäistä laskentaa siten, että se palvelee ydintoimintaa. Laskentaa myös automatisoidaan jatkuvasti.
Satakunnan amk	Käyttönotetun talouskoodiston sujuvampi sulauttaminen osaksi raportointia. Toiminnallisen raportoinnin kehittäminen, tietoja virrasta ja vipusesta ajantasaisemmin.
Hämeen amk	Toimintojen sähköistämisen jatkaminen, raportoinnin kehittäminen ja ennustettavuuden parantaminen.
Diakonia amk	Budjetoinnin ja raportoinnin uudistaminen. Digitalisaation parempi hyödyntäminen.
Jyväskylän amk	Budjetoinnin edelleen kehittäminen ja saaminen tiiviimmin toiminnan suunnittelun yhteyteen. Investointien parempi suunnittelu ja analysointi. Sisäisen rahanjaon muuttaminen. Talousraportoinnin kehittäminen, automatisointi.
Seinäjoen amk	Talouden sisäisen ja ulkoisen raportoinnin kehittämistyö on meneillään. Kehityskohteita ovat mm: - Pidemmän aikavälin taloudellisten ennusteiden luominen - Ohjeistuksen systematisoiminen - Automaation lisääminen järjestelmäkehityksen avulla.
Savonia amk	Sähköisten järjestelmien edelleen kehittäminen esim. henkilöstökulut kohdistuvat tarkasti eri toimintoihin
Laurea	Tällä hetkellä ei suuria suunnitelmia, kun kokonaisuus on juuri muutettu vastaamaan talouskoodiston vaatimuksia.
Kyamk ja Mamk	Nykyisiä käytäntöjä kehitetään. Ei merkittäviä muutoksia.
Kajaanin amk	Raportointia kehitetään OKM:n raportoinnin ja rahoitusmallin mukaisesti