

**KEMIJÄRVEN TILAPALVELUT LIIKELAITOKSEN  
TALOUSRAPORTOINNIN JA TALOUSENNUSTAMISEN  
KEHITTÄMINEN**

Varanka Merja

Opinnäytetyö  
Kauppa, hallinto ja oikeustieteet  
Liiketoiminta osaamisen johtaminen  
Tradenomi (ylempi AMK)

2021

Kauppa, hallinto ja oikeustieteet  
Liiketoimintaosaamisen johtaminen  
Tradenomi (ylempi AMK)

---

<b>Tekijä(t)</b>	Varanka Merja	Vuosi	2021
<b>Ohjaaja(t)</b>	Jari Sarja		
<b>Toimeksiantaja</b>	Kemijärven kaupunki		
<b>Työn nimi</b>	Kemijärven Tilapalvelut Liikelaitoksen talousraportoinnin ja talousennustamisen kehittäminen		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	62 + 7		

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Kemijärven Tilapalvelut Liikelaitoksen nykyinen sisäinen ja ulkoinen talousraportointi ja talousennustaminen sekä kehittää niitä vastaamaan paremmin johdon tietotarpeisiin. Toisena tavoitteena oli selvittää Liikelaitoksen johtokunnan mahdolliset koulutustarpeet.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin tapaustutkimusta, joka sisälsi laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen. Aineistot kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla ja kyselylomakkeella. Keväällä 2021 toteutetussa teemahaastattelussa haastateltiin Liikelaitokseen johto ja kysely suoritettiin maaliskuussa 2021 Liikelaitoksen johtokunnalle. Opinnäytetyön teoriaosuus sisältää liikelaitoksen talouden, johtamisen, talousraportointiin ja talousennustamiseen liittyvät tehtävät ja menetelmät.

Tutkimuksessa selvisi talousraportoinnin ja talousennustamisen nykytila ja kehittämistarpeet. Tutkimuksessa kävi ilmi, että talousraportointiin oltiin yleisesti suhteellisen tyytyväisiä ja sen kehittämis ehdotukset olivat yksittäisiä ja helposti toteutettavissa. Tutkimus toi esille, että talousennustamisen nykytilaan ja kehittämistoimenpiteisiin toivottiin merkittävää parannusta. Johtokunta toi esille useita koulutustarpeita sekä talousraportoinnista että talousennustamisesta.

Tutkimus tuotti viisi kehittämis ehdotusta talousraportoinnin ja talousennustamisen kehittämiseksi, jotka ovat graafien lisääminen raportointiin, ennusteiden laadinta, robotiikka, koulutusten lisääminen sekä analysoinnin kehittäminen. Ehdotetut toimenpiteet ovat toteutettavissa ja realistisia. Kehittämistoimenpiteillä parannetaan päätöksentekoa, johtamista, toiminnan analysointia, tehokkuutta ja ennakointia.

Asiasanat

Liikelaitos, talousjohtaminen, tapaustutkimus, raportointi, kehittäminen

Degree Programme in Business  
Master of Business Administration

---

<b>Author(s)</b>	Merja Varanka	Year	2021
<b>Supervisor(s)</b>	Jari Sarja		
<b>Commissioned by</b>	Kemijärven kaupunki		
<b>Subject of thesis</b>	Development of Financial Reporting and Economic Forecasting in City of Kemijärvi Premises Department		
<b>Number of pages</b>	62 + 7		

---

The aim of the thesis was to address City of Kemijärvi Premises Department's current internal and external financial reporting and economic forecasting and develop them to meet the information needs of Management. Another purpose was to clarify the possible training demands of Premises Department's Board of Directors.

The research method used in the thesis was a case study, which included qualitative research. The research materials were collected through a semi-structured thematic interview and a questionnaire. In a thematic interview conducted in the spring of 2021, officials related to the management of the Premises Department were interviewed and a questionnaire was conducted in March 2021 for the Premises Department's Board of Directors.

The study revealed the current state and development needs of financial reporting and economic forecasting. The study showed that financial reporting was generally relatively satisfactory and that proposals for its development were individual and easy to implement. The study revealed that a significant improvement in the current state of economic forecasting and development measures was desired. The Board of Directors pointed out several training needs in both financial reporting and economic forecasting.

The study produced five development proposals for the development of financial reporting and economic forecasting, which are the addition of graphs to reporting, the preparation of forecasts, robotics, the addition of training, and the development of analysis. The proposed measures are feasible and realistic. The development proposals are hoped to improve decision-making, management, operational analysis, efficiency, and anticipation.

**Key words** Department, financial management, case study, reporting, development

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	TUTKIMUSASETELMA .....	2
2.1	Kehittämistyön tavoitteet.....	2
2.2	Toimeksiantajan esittely .....	3
2.3	Tutkimuskysymykset.....	4
2.4	Tutkimusmenetelmä .....	5
2.5	Aineistonkeruumenetelmät .....	6
2.5.1	Puolistrukturoitu teemahaastattelu .....	7
2.5.2	Kyselylomake .....	9
2.5.3	Haastattelujen ja kyselyn toteutus .....	10
3	KUNNALLISEN LIIKELAITOKSEN TALOUS.....	12
3.1	Kuntatalous.....	12
3.2	Kuntien haasteet ja muutokset .....	14
3.3	Kunnallinen liikelaitos .....	15
3.4	Talousarvio ja taloussuunnitelma .....	18
3.5	Johtaminen .....	20
3.5.1	Talousjohtaminen .....	22
3.5.2	Johdon laskentatoimi.....	24
4	TALOUSRAPORTOINTI JA TALOUSENNUSTAMINEN .....	27
4.1	Tehtävät .....	27
4.2	Talousraportoinnin ja talousennustamisen tulevaisuus .....	31
4.3	Ennustamismenetelmät .....	34
4.3.1	Heikot signaalit .....	35
4.3.2	Analyysit .....	36
4.3.3	Skenaariot .....	38
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	40
5.1	Haastattelut .....	40
5.1.1	Talousraportoinnin nykytilanne .....	40
5.1.2	Talousraportoinnin kehittäminen.....	43
5.1.3	Talousennustamisen nykytilanne.....	44

5.1.4	Talousennustamisen kehittäminen .....	47
5.2	Kyselytutkimus.....	49
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	53
6.1	Kehittämis ehdotukset .....	53
6.2	Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus .....	55
6.3	Johtopäätökset .....	57
	LÄHTEET.....	59
	LIITTEET .....	63

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Budjettimenetelmät ja niiden haasteet ja hyödyt.....	19
Taulukko 2. Talousraportoinnin ja talousennustamisen kehittämisehdotukset.....	53

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Kemijärven kaupungin organisaatio.....	3
Kuvio 2. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät.....	7
Kuvio 3. Kuntien liikelaitosten lukumäärä ja liikevaihto.....	16
Kuvio 4. Kunnan taloudenhoidon säännökset ja ohjeet.....	23
Kuvio 5. Talouden johtamisen vuosikello.....	24
Kuvio 6. Esimerkkejä ulkoisen ja sisäisen laskennan tehtävistä.....	25
Kuvio 7. Raportin rakenne.....	27
Kuvio 8. Kemijärven kaupungin talouden vuosikello.....	29
Kuvio 9. Tasapainoinen onnistumisstrategia.....	30
Kuvio 10. Analysointiprosessin päävaiheet.....	37
Kuvio 11. Skenaariotyöskentelyn vaiheet.....	38
Kuvio 12. Taloustiedon arviointi.....	49
Kuvio 13. Talousennustamisen arviointi.....	51

## 1 JOHDANTO

Kemijärven kaupungin Tilapalvelut liikelaitos (jäljempänä Liikelaitos) on Kemijärven kaupungin omistama kunnallinen Liikelaitos, joka aloitti toimintansa 1.1.2020. Liikelaitos huolehtii kaupungin kiinteistöistä, laitoshuoltopalveluista, ruokahuoltopalveluista, keskusvarastosta sekä vuokratyöyhtiöistä. Opinnäytetyöni tarkoituksena on tarkastella ja kehittää nykyistä Liikelaitoksen sisäistä ja ulkoista talousraportointia ja talousennustamista. Opinnäytetyöni tavoitteena on selkeyttää nykyistä talousraportointia ja luoda toimintaa tukevat talousraportit sekä antaa johdolle keinot tarkempaan talousennustamiseen.

Opinnäytetyöni aiheen olen saanut toimeksiantajaltani Kemijärven kaupungin talous- ja kehittämisjohtajalta. Työskentelen Kemijärven kaupungin talouspalveluissa talouspäällikkönä ja olen talouspalveluiden edustajana tiiviisti osallistunut liikelaitoksen perustamisprojektiin ja ollut projektin ohjausryhmän jäsen. Liikelaitoksen perustamisesta teetettiin esiselvitys BDO Oy:llä vuonna 2017 ja jatkoselvitys vuonna 2018, joiden pohjalta Liikelaitos on perustettu. BDO:n selvityksessä esitettiin eri vaihtoehdot perustamiselle ja niiden taloudelliset vaikutukset kaupungille. Perustamisen lähtökohta oli, että toimintojen eriyttäminen tuo läpinäkyvyyttä kustannusrakenteeseen, vertailtavuutta, toiminnan tehokkuutta, tasejatkuvuutta sekä kustannusten oikeaa kohdentamista, joka auttaa tilojen käyttäjää optimoimaan tilojen käytön. (Ronkainen & Riekkö 2018, 22.) Perustaminen käsiteltiin Kaupunginvaltuustossa 12.6.2018, joka päätti perustaa Liikelaitoksen Tilapalveluliikelaitos-mallilla, jossa kaupungin omaisuudesta eriytetään Liikelaitokseen kiinteistöt ja niiden huoltoon ja ylläpitoon liittyvät tehtävät. Kaupunginvaltuuston alkuperäinen päätös oli, että Liikelaitos perustetaan vuonna 2018. Liikelaitoksen perustamiseen liittyi paljon läpikäytäviä asioita, muun muassa tase-erät, liittymät ja hallintosäännön uudistaminen, joita virkamiehet eivät ehtineet valmistella aikataulun puitteissa. Tästä syystä Liikelaitoksen perustaminen siirtyi ja virallisesti toiminta alkoi 1.1.2020. (Kemijärven kaupunki 2018.)

## 2 TUTKIMUSASETELMA

### 2.1 Kehittämistyön tavoitteet

Liikelaitoksen vuosittainen budjetti on noin 2,6 miljoonaa (Kemijärven kaupunki 2020a, 32). Liikelaitos vastaa kaupungin ruoka- ja laitoshuoltopalvelujen ohella kiinteistöjen kehittämisestä, ylläpidosta ja investoinneista valtuuston hyväksymän investointiohjelman mukaan. Perustetulla Liikelaitoksella on pyritty toiminnan tehostamiseen, läpinäkyvyyteen ja kustannusten oikeaan kohdentamiseen. Liikelaitos on kaupungin kirjanpidosta eriytetty yksikkö ja sen toiminta rahoitetaan kohderahoitusperiaatteella (Kemijärven kaupunki 2020a, 62). Kohderahoituksessa toiminta rahoitetaan pääasiassa tulo-rahoituksella, joka käsittää palvelujen ja muiden hyödykkeiden myynti- ja maksutulot (JUHTA 2016, 6).

Liikelaitoksen painopisteet vuosille 2020–2022 ovat toimitilojen säilyttäminen kohtuullisessa kunnossa, kertyneen korjausvelan pienentäminen ja huoltotoiminnan ennakointi. Tilojen siirryttyä Liikelaitokseen hallintokuntien maksamat sisäiset vuokrat tulevat kokonaisuudessaan kohdistumaan tiloihin, kun se aikaisemmin kaupungin mallissa kohdistui kaupungin kustannuksiin. Kemijärven kaupungin taloudellinen tilanne on ollut heikko usean vuoden ajan, mikä on muun muassa johtanut resurssien supistamiseen ja investointien siirtämiseen tuleville vuosille. Liikelaitoksen osalta tämä on tarkoittanut korjausvelan ja kustannusten kasvua. (Kemijärven kaupunki 2020a, 62–63.) Huonon taloudellisen tilanteen vuoksi Kemijärven kaupungin valtuusto hyväksyi 3.2.2020 kokoukseen talouden tasapainotusohjelman vuosille 2020–2022, jossa on määritetty tasapainottamiskeinot myös Liikelaitokselle. Keinoihin kuuluvat muun muassa kiinteistöhoiton ulkoistaminen tai yhtiöittäminen, vuokrausasteen nostaminen ja käytöstä poistettujen kiinteistöjen purkaminen tai myyminen. (Kemijärven kaupunki 2020b, 69–71.)

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kartoittaa Liikelaitoksen nykyinen sisäinen ja ulkoinen talousraportointi ja taloussuunnittelu sekä kehittää niitä vastaamaan paremmin johdon tietotarpeisiin. Liikelaitoksen tämänhetkiset talousraportit on osittain otettu kaupungin omista raporttipohjista ja osittain järjestelmätoimittaja CGI Oy:n raporttipohjista ja ne eivät kaikilta osin vastaa toiminnan vaatimuksiin. Liikelaitoksen taloussuunnittelua on toteutettu pitkälti samalla tavalla kuin Kemijärven kaupungilla ja talouden ennustamisprosessia tulee kehittää vastaamaan Liikelaitok-

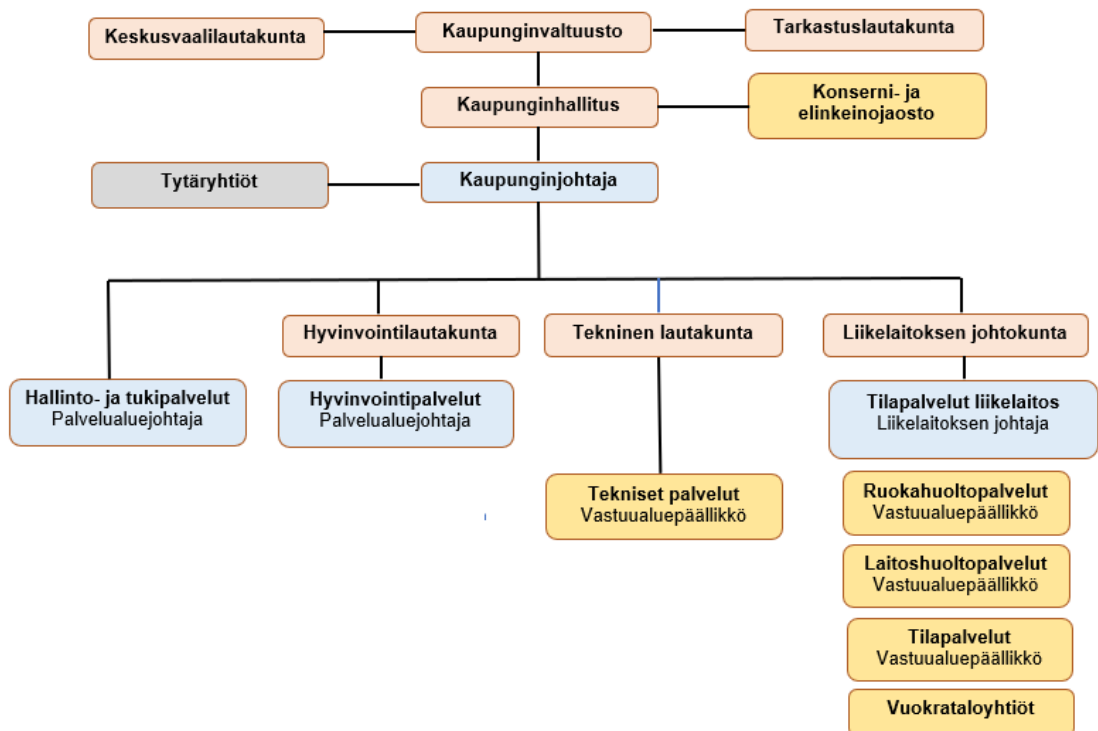


sen tarpeisiin. Varsinkin pitkäaikaista talousennustamista tulee parantaa. Liikelaitoksen toimintojen eriydyttyä kaupungin toiminnoista erilliseksi yksiköksi, on talousraportointi ja talousennustaminen sekä johdon tietotarve toiminnasta noussut keskeisempään rooliin. Tiedon tarvetta on lisännyt myös käynnissä oleva talouden sopeuttamishjelma.

## 2.2 Toimeksiantajan esittely

Kemijärven kaupunki sijaitsee Lapin läänissä ja vuonna 2019 kaupungin väkiluku oli 7 274 (Tilastokeskus 2020). Kaupungin johdon muodostavat valtuusto, kaupunginhallitus ja kaupunginjohtaja. Kaupunginvaltuusto käyttää ylintä päätösvaltaa ja vastaa kaupungin toiminnasta ja taloudesta. Kaupunginvaltuustossa on 27 jäsentä, jotka valitaan neljän vuoden välein pidettävillä kunnallisvaaleilla. Valtuuston nimittämän kaupunginhallituksen vastuulla on päätösten valmistelu, täytäntöönpano ja laillisuuden valvonta. Hallituksessa on seitsemän jäsentä ja sen toimikausi on kaksi vuotta. Kaupunginjohtajan vastuulla on kaupungin hallinto, taloudenhoito ja muu toiminta. (Kemijärven kaupunki 2019, 1, 3.)

Kemijärven kaupungin organisaatio on jaettu kahteen palvelualueeseen: hallinto- ja tukipalveluihin ja hyvinvointipalveluihin sekä Liikelaitokseen. Kaupungin organisaatio on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Kemijärven kaupungin organisaatio (mukailten Kemijärven kaupunki 2019)

Palvelualuejohtaja vastaa toiminnasta sekä kehittää ja johtaa toimintaa kaupunginhallituksen, kaupunginjohtajan ja lautakunnan alaisuudessa. Vastuualuepäälliköiden vastuulla on alueensa toiminta sekä sen johtaminen ja kehittäminen. Liikelaitoksen johtaja kehittää ja johtaa Liikelaitoksen toimintaa, huolehtii sen hallinnosta sekä talouden ja sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä. (Kemijärven kaupunki 2019, 4–5.) Lisäksi johtaja huolehtii johtokunnan päätösten toimeenpanosta, tiedottaa johtokuntaa toiminnan kannalta olennaisista toimenpiteistä, hyväksyy ja allekirjoittaa toimintaan liittyvät sopimukset, päättää tuotteiden ja palveluiden hinnat, päättää henkilöstöasioita, käyttää puhevaltaa johtokunnan puolesta sekä päättää Liikelaitoksen hankinnoista ja palvelusopimuksista enintään 100 000 euroon saakka (Kemijärven kaupunki 2019, 10–11).

Liikelaitoksen johtokuntaan kuuluu seitsemän jäsentä ja se toimii kaupungin hallituksen alaisuudessa. Kaupungin valtuusto valitsee jäsenistä puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan ja jokaisella jäsenellä on henkilökohtainen varajäsen. Johtokunta vastaa kaupungin omistamien kiinteistöjen, toimitilojen, asunto- ja kiinteistöosake- ja osakkuusyhtiöiden ja maa- ja rakennusomaisuutensa kehittämisestä, markkinoinnista, rakennuttamisesta, ylläpidosta ja vuokrauksesta. Johtokunta vastaa myös kaupungin ruoka- ja laitoshuoltopalveluista ja keskusvarastosta. (Kemijärven kaupunki 2019, 4, 9.)

### 2.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen taustalla on tutkimusongelma, joka avataan tutkimuskysymyksiksi. Kysymykset myös ohjaavat tutkimusta ja tiedonkeruuta. Tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset ratkaisevat varsinaisen tutkimusongelman. (Kananen 2014, 36.) Tutkimusongelmien tehtävä on pitää tutkimus johdonmukaisena, ja auttaa tutkijaa keskittymään tutkimuksen kannalta keskeisiin asioihin. Hyvä tutkimusongelma on muodoltaan yksiselitteinen ja selkeä. Se sisältää kysymyksen muodossa sen, mitä aiheesta halutaan tutkia ja tietää. (KvaliMOTV 2006.) Tässä opinäytetyössä haetaan vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

#### 1. Mitä kehittämistarpeita on talousraportoinnille?

Haastattelujen ja kyselyn avulla kartoitetaan johdon ja johtokunnan tarpeita talousraporteille, sekä selvitetään talousraportoinnin nykytila, millaisia sisäisiä ja ulkoisia raporteja on tällä hetkellä saatavilla ja niiden kehittämistarpeet.

## 2. Kuinka talousraportointi on järjestetty muissa liikelaitoksissa?

Kartoitetaan benchmarkingin avulla Lieksan ja Kuopion kaupunkien sekä lin kunnan talousraportointia liikelaitoksen osalta. Tarkastellaan talousraporttien rakennetta, ulkoasua ja kuinka liikelaitoksen raportit on yhdistetty kaupungin tai kunnan raportteihin. Tarkastelun kohteeksi valitaan kyseiset kaupungit ja kunta, koska halutaan otanta sekä isomman että pienemmän kunnan ja kaupungin raportoinnista ja selvittää, eroavatko ne olennaisesti toisistaan.

## 3. Mitkä seikat vaikuttavat talousennustamiseen ja kuinka sitä tulisi kehittää?

Kartoitetaan talousennustamisen nykytilaa haastatteluiden ja kyselytutkimuksen avulla. Teorian avulla selvitetään talousennustamisen menetelmät ja valitaan niistä sopivimmat johdon tarpeisiin. Talousennustamisen toimivuus on noussut keskeiseksi johtuen muun muassa kaupungin huonosta taloustilanteesta ja toiminnan muutoksesta.

### 2.4 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöni on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullinen tutkimus keskittyy yksittäisen tapauksen tutkintaan ja pyrkii antamaan uuden tavan ilmiön ymmärtämiseen (Kananen 2014, 19). Kanasen (2017, 35) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Laadullista tutkimusta voi luonnehtia prosessiksi, jossa tutkimuksen eri vaiheet eivät ole etukäteen jäseneltävissä selkeisiin vaiheisiin, vaan ne voivat muotoutua tutkimuksen edetessä. Tutkijan tavoitteena on selkeyttää tutkittavien näkemys tutkittavana olevasta ilmiöstä tai ymmärtää henkilön toimintaa tietyssä ympäristössä. Aineistonkeruumenetelmien avulla päästään lähelle tutkittavaa kohdetta ja tutkittavaa ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastelu voi tutkimuksen edetessä keskittyä uusiin kohteisiin ja olennaista on löytää keskeiset ideat. Aineistonkeruu ja teoria keskustelevat tutkimuksessa vuorovaikutteisesti. (Valli 2018, 73–74, 78.) Laadullisen tutkimuksen pääsääntö on, että mitä vähemmän ilmiöstä tiedetään, sitä paremmin laadullinen tutkimus soveltuu (Kananen 2014, 17).

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkittavasta asiasta ei ole tavoitteena löytää totuutta. Tarkoituksena on tutkimuksen aikana tehtyjen tulkintojen avulla havainnollistaa esimerkiksi henkilön toiminnasta jotakin, joka on välittömän havainnon ulottumattomissa. (Vilka 2015, 120.) Tutkijan tavoitteena on paljastaa

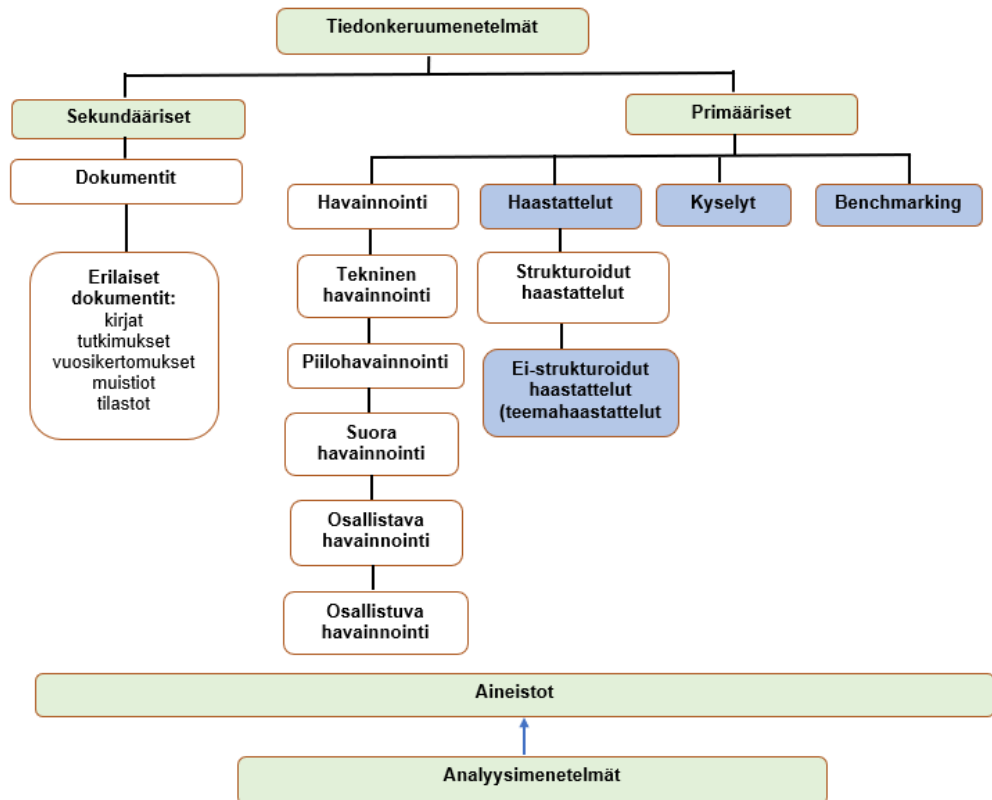
odottamia asioita, minkä vuoksi tarkoituksena ei ole teorian testaaminen vaan aineiston laaja ja yksityiskohtainen tarkastelu. Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kasataan todenmukaisissa tilanteissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Opinnäytetyön kehitystyössä käytetään tapaustutkimusta, koska sen tarkoitus on tutkia syvällisesti yhtä tai useampaa kohdetta ja tuottaa niistä yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. (KvaliMOTV 2006.) Tavoitteena on kerätä tutkittavasta kohteesta monipuolisesti aineistoa ja selventää sitä perusteellisesti, mikä on tapaustutkimuksen yksi vahvuus (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 10; Aaltola & Valli 2001, 160). Tavoitteena on lisätä tietämystä tutkittavasta asiasta ja seikoista, joiden vuoksi tapauksesta tuli lopputuloksen kaltainen. (Laine ym. 2007, 10). Vaikka tutkimuksessa keskitytään tietyn tapauksen tutkintaan, on arvioinnissa hyvä pohdita saatuja tuloksia laajemmassa mittakaavassa (KvaliMOTV 2006).

Tapaustutkimukselle on keskeistä, että käsiteltävä aineisto muodostaa tavalla tai toisella kokonaisuuden eli tapauksen. Tutkimuksessa voi käyttää kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä, jonka vuoksi tapaustutkimus ei ole sama asia kuin laadullinen tutkimus. Tutkimuksessa tulee selventää tutkimusprosessi, jotta raportin lukijalle tulee selväksi, miten tutkimuksen johtopäätöksiin päädyttiin. (Aaltola & Valli 2001, 159.)

## 2.5 Aineistonkeruumenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään aineiston hankinnassa metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Käytetyimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumentteihin perustuva tieto. Kuviossa kaksi on havainnollistettu sinisellä värillä tutkimuksessa käytettyjä tiedonkeruumenetelmiä.



Kuvio 2. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät (mukaillen Kananen 2014, 64)

Menetelmiä voidaan käyttää rinnakkain, yhdisteltyinä tai vaihtoehtoisina tutkittavan ongelman mukaan. Vapaammassa tutkimusasetelmassa on aineistonkeruumenetelminä luontevaa käyttää havainnointia, keskustelua ja omaelämäkertoja, kun taas muodollisemmassa asetelmassa käytetään kokeellisia menetelmiä ja strukturoituja kyselyjä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73.)

### 2.5.1 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Laadullisen tutkimuksen yleisimmin käytetty tutkimusmenetelmä on haastattelu, jonka avulla voidaan joustavasti kerätä aineistoa. Teemahaastattelua käytetään silloin, kun ilmiötä ei tunneta ja kohteesta halutaan saada ymmärrys. (Kananen 2014, 76; Hirsjärvi ym. 2007, 199.) Teemahaastattelun keskeinen ajatus on, että tutkija ei määritä tarkkoja haastattelukysymyksiä vaan määrittelee keskeiset teemat, joita haastattelussa käsitellään. Teemat hahmottuvat, kun tutkija perehtyy teoriaan ja tutkimustietoon. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, 21–22.) Haastattelulle on myös ominaista, että haastattelun aihepiirit ovat ennalta tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu (Hirsjärvi ym. 2007,

203). Kysymysten muotoiluun kannattaa käyttää aikaa ja miettiä, millaista aineistoa haluaa kerätä ja miten sitä aikoo käyttää. (Hyvärinen ym. 2017, 25.) Kun valitsee teemahaastattelun aineistonkeruumenetelmäksi, tulee harkita antaako vastaajalle mahdollisuuden valita teemoja ja niiden painopistealueita. Tutkijan ennalta valitsema teema ei välttämättä ole vastaajalle läheinen ja hän voi nostaa keskustelun teemaksi itselle tärkeän aiheen. (Hyvärinen ym. 2017, 22.)

Haastattelussa tutkijan tavoitteena on vuorovaikutuksessa selvittää haastateltavalta häntä kiinnostavat asiat liittyen tutkittavaan aiheeseen (Kananen 2014, 76). Vuorovaikutustilanteeseen tulee valmistautua ja valmentautua etukäteen ja tilanne tulee suunnitella etukäteen (KvaliMOTV 2006). Tutkija ei saa haastattelun aikana kyseenalaistaa haastateltavan mielipiteitä tai esittää omia käsityksiään haastateltavalle. Vastaajaa motivoi haastattelussa se, että hän saa ilmaista mielipiteensä, kertoa omista kokemuksistaan. Teemahaastattelu aloitetaan keskustelemalla ensin teemasta yleisellä tasolla ja edetään teemoittain yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. (Kananen 2014, 73, 76–77; Aaltola & Valli 2001, 24–26.)

Haastattelussa kerätty aineisto pyritään analysoimaan mahdollisimman pian, jotta tutkijan tietomäärä asiasta lisääntyisi tiedonkeruun myötä (Kananen 2014, 76). Ensimmäinen vaihe aineiston järjestämisessä on tietojen tarkistus, jossa tarkistetaan, liittyykö aineistoon virheellisyksiä ja puuttuuko tietoja. Toinen vaihe on tietojen täydentäminen. Kolmas vaihe on aineiston järjestäminen tiedon tallennusta ja analyysia varten. (Hirsjärvi ym. 2007, 216–217.) Haastatteluaineiston purkamista tekstimuotoon kutsutaan litteroinniksi, mikä helpottaa aineiston analysointia eli läpikäyntiä, ryhmittelyä ja luokittelua. Aineistolle on mahdollista tehdä myös osittainen litterointi, jos aineiston analyysitapa ja tutkimuksen tavoite sen sallivat. Tehtiin litterointi kokonaan tai osittain, tulee sen vastata haastateltavien suullisia kertomia ja heidän asioilleen antamia merkityksiä. Tarkka litterointi on myös osoitus tutkimuksen luottamuksellisuudesta. (Vilkka 2015, 137–138.) Haastattelun avulla saadun aineiston tulisi tuottaa ymmärrystä ja ratkaisu tutkimusongelmaan (Kananen 2014, 86).

Strukturoidussa haastattelussa kysymysten järjestys ja muotoilut ovat kaikille vastaajille samanlaiset ja vastausvaihtoehdot on annettu valmiina. Puolistruktu-

roitu haastattelu eroaa strukturoidusta siten, että kysymykset ovat edelleen kaikille samat, mutta vastaaja vastaa omin sanoin kysymykseen. (Aaltola & Valli 2001, 24–26.) Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina.

### 2.5.2 Kyselylomake

Kyselylomake on tavallisin laadullisessa tutkimusmenetelmässä käytetty aineistonkeruutapa. Kyselystä käytetään myös nimitystä survey-tutkimus, joka tarkoittaa kysymysten vakioimista eli kaikilta kyselyyn vastaajilta kysytään samat kysymykset täysin samalla tavalla. Kyselylomakkeessa tulee keskittyä kysymään asioita, joita tutkimussuunnitelmassa väitetään selvitetävän. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja lukee itse kirjalliset kysymykset ja vastaa niihin kirjallisesti. Tätä tutkimusta käytetään suurelle ja hajallaan olevalle ihmisjoukolla. (Vilka 2015, 94.) Kysely voidaan toteuttaa puhelinhaastatteluna, posti- sähköposti- ja internetkyselyinä, käyntihaastatteluina tai kasvokkain tehtynä kyselynä esimerkiksi messuilla (Hirsjärvi ym. 2007, 191).

Kyselylomakkeen etuna on, että tutkija ei vaikuta tutkimuksessa olemuksellaan eikä läsnäolollaan vastauksiin (Aaltola & Valli 2001, 101). Kyselylomakkeen etuna on, että sen avulla voidaan kerätä kattava tutkimusaineisto. Kysely on menetelmänä tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa. Aineisto on myös nopeasti analysoitavissa, jos lomake on huolellisesti laadittu. Kyselylomakkeen etu verrattuna haastatteluun on, että kyselyssä tutkija ei vaikuta vastauksiin ja lomakkeessa voi esittää enemmän kysymyksiä. Kysymykset esitetään kaikille vastaajille samassa muodossa, mikä parantaa luotettavuutta. Heikkoutena pidetään myös aineiston pinnallisuutta ja vastaajien väärinymmärrysten kontrolloimattomuutta. (Vilka 2015, 94–95, 105; Hirsjärvi ym. 2007, 190.) Kyselyn huonoina puolina on, että vastausprosentti voi jäädä alhaiseksi, uusintakyselyjen tekeminen lisää kustannuksia ja vastaaja voi vastata omavaltaisessa järjestyksessä kysymyksiin. Vastaaja saattaa myös ymmärtää väärin kysymyksen sisällön, mitä voidaan ehkäistä esimerkiksi kattavilla vastausohjeilla ja lomakkeen esitestauksella. (Aaltola & Valli 2001, 101–102.)

Kyselylomakkeen laadinnassa tulee kiinnittää huomiota kysymysten muotoiluun ja niiden tulee olla yksiselitteisiä. Lomakkeen rakenteessa tulee huomioida lomakkeen pituus ja kysymysten lukumäärä. Liian pitkä lomake saattaa aiheuttaa

sen, että vastaajat jättävät vastaamatta kysymyksiin tai vastaavat huolimattomasti. Lomakkeen rakenne muotoillaan yleensä niin, että alussa on lämmittelykysymykset ja lopussa arkaluontoisemmat. Johdattelevia kysymyksiä tulee välttää luotettavuuden varmistamiseksi. (Aaltola & Valli 2001, 100.) Kyselylomakkeen kysymykset voivat olla monivalintakysymyksiä, avoimia- tai sekamuotoisia kysymyksiä. Monivalintakysymysten muoto on standardoitu eli vakio ja siinä vastaajalle annetaan valmiit vastausvaihtoehdot. Avoimissa kysymyksissä vastaamista rajataan vähän ja tavoitteena on saada vastaajilta spontaaneja mielipiteitä. Sekamuotoisissa kysymyksissä annetaan osa vastausvaihtoehdoista ja osa on avoimia kysymyksiä. Tämä kysymysmuoto on toimiva, kun kaikkia vastausvaihtoehtoja ei tunneta. (Vilka 2015, 106.)

### 2.5.3 Haastattelujen ja kyselyn toteutus

Opinnäytetyöhön haastateltiin huhtikuun 2021 aikana Liikelaitoksen toimitusjohtajaa (Haastateltava A), Kemijärven kaupunginjohtajaa (Haastateltava B) ja Talous- ja kehittämisjohtajaa (Haastateltava C). Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää johdon tarpeet talousraporteille, talousraportoinnin nykytila ja kehittämismahdollisuudet. Näiden seikkojen vuoksi haastateltavien joukko rajattiin keskeisiin johdon henkilöihin. Haastatteleamalla keskeiset johdon henkilöt, saatiin tutkitavasta kohteesta selkeä kokonaiskuva, jonka pohjalta kyettiin tekemään tutkimuksen kannalta olennaiset johtopäätökset. Haastatteluissa käytettiin liitteen yksi kysymyksiä ja niihin oli varattu aikaa 60 minuuttia. Haastattelun aluksi kerroin tiedot tutkimuksen toteuttajasta ja tutkimuksen sisällöstä sekä kerroin, että haastattelu nauhoitetaan analysointia varten. Haastattelun aikana tein tarkentavia kysymyksiä ja puutuin haastatteluissa esille tullessiin asioihin.

Suoritin strukturoidun kyselylomaketutkimuksen maaliskuun 2021 aikana Liikelaitoksen johtokunnalle. Tavoitteena oli kartoittaa johtokunnan jäsenten näkemys talousraportoinnin ja talousennustamisen nykytilasta ja heidän kehittämistarpeensa. Kyselyssä selvitettiin myös johtokunnan jäsenten tarpeita talouskoulutuksille, jossa voitaisiin käydä läpi muun muassa raporttien tulkintaa, Liikelaitoksen raporttien erot kunnan raportointimalliin ja kirjauskäytäntöjä. Kyselylomake rajattiin Liikelaitoksen johtokunnalle, koska haluttiin saada selville heidän näkökulmansa tutkittavaan asiaan.



Ennen kyselyn lähettämistä osallistuin tammikuussa 2021 Liikelaitoksen johtokunnan kokoukseen, jossa kerroin tarkemmin opinnäytetyöni aiheesta ja aikataulusta. Samalla selvitin, miten johtokunnan jäsenet haluavat vastata kyselyyn postitse, webropol-kyselyllä vai johtokunnan kokouksessa jaettavalla paperisella lomakkeella. Jäsenten yksimielinen näkemys oli, että kyselyyn haluttiin vastata paperisella lomakkeella. Kysely jaettiin maaliskuun 2021 johtokunnan kokouksessa kahdeksalle henkilölle, joista seitsemän oli johtokunnan jäseniä ja yksi kokoukseen osallistunut kaupungin virkamies. Vastauksia kyselyyn saatiin neljä kappaletta.

### 3 KUNNALLISEN LIIKELAITOKSEN TALOUS

Julkiseen sektoriin kuuluvat valtio, kunnat ja seurakunnat ja se säätelee yhteiskunnan toimintoja ja palveluita kansalaisille. Palvelut rahoitetaan pääosin verovaroin ja niiden tulisi olla kaikkien kansalaisten saatavilla ja vastata mahdollisimman hyvin kansalaisten tarpeita. (Sydänmaanlakka 2015, 14.) Kuntalain (Kuntalaki 410/2015 2:7) mukaan, kunta hoitaa itsehallinnon nojalla itselleen ottamansa tehtävät ja järjestää sille laissa erikseen säädetyt tehtävät. Kunnan vastuulla on palveluiden järjestäminen kuntalaisten tarpeiden ja tasa-arvoisen kohtelun perusteella. Päätös palvelujen järjestämisestä voi tulla lainsäädännön velvoituksesta, poliittisella päätöksellä tai esimerkiksi kuntalaisen aloitteesta. (Porokka-Maunuksela, Huuskonen, Koskinen & Säilä 2004, 21.)

Kunnallishallinnon alkuaikoina kuntien tehtävät olivat suppeat ja käsittivät vain köyhäinhoidon, opetustoimen ja tielaitoksen. Vuosien kuluessa tehtäväkenttä on laajentunut ja muodostunut kaksiosaiseksi. Toinen osa tehtävistä kuuluu kunnan itsehallintoon ja on ollut kuntien päätettävissä tietyin rajoituksin. Toinen osa on muodostunut lailla säädetyistä tehtävistä, jotka ovat sidoksissa valtiosuuslainsäädäntöön. Uusien lakien, kuten peruskoulu-uudistuksen ja kansanterveyslain myötä tehtävät ovat lisääntyneet. Kuntien tarjoamia palveluita ovat esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalvelut, koulutus- ja kulttuuripalvelut, vapaa-ajan palvelut, tekniset palvelut ja työllisyyden edistäminen. Lähtökohta on, että säätäessään kunnille uusia lakisäätteisiä tehtäviä, tulee valtion huolehtia kuntien riittävästä taloudellisista resursseista näiden tehtävien toteuttamiseen tasapuolisesti eri puolilla Suomea. (Averio, Koskinen & Laesterä 2019, 58–59; Sydänmaanlakka 2015, 122.)

#### 3.1 Kuntatalous

Kuntalain mukaan kunnan taloudesta ja rahoituksesta päättää valtuusto, joka huolehtii, että kunnan tekemät sitoumukset ja niihin liittyvät riskit eivät ylitä kunnan voimavaroja (Porokkala-Maunuksela ym. 2004, 17). Kunnan palvelutuotannon tavoitteena ei ole voiton tavoittelu, jonka vuoksi kuntalaisilta palveluista perittävät maksut eivät aina kata palveluiden kustannuksia. Toimintatuloja ja -menoja tarkasteltaessa havaitaan, että tulot kattavat menot noin 20–25 prosenttisesti. Ylimenevän osuuden rahoitus tulee kunnalle verorahoituksena. Valtio antaa kunnille valtiosuutta, joka nykyjärjestelmässä koostuu suurimmaksi osaksi

ikäryhmäperusteisista osuuksista. Eniten valtionosuutta maksetaan yli 85-vuotiaista ja nuoremmista ikäryhmistä. Lisää valtionosuutta maksetaan muun muassa saaristolaisuuden, vieraan kielen ja saamelaisuuden perusteella. Suuri osa osuudesta voi muodostua kuntalaisten pienten verotulojen mukaan, joka on sitä suurempi, mitä pienemmät kuntalaisten verotettavat tulot ovat muihin kuntiin verrattuna. Toiminnallisesti tarkasteltuna suurin osa kunnan menoista menee sosiaali- ja terveydenhoidon palveluihin ja opetuksen ja kulttuurin palveluihin. (Averio ym. 2019, 20; 27–28.)

Kunnan vuotuista toimintaa selvittää tuloslaskelma, josta käy ilmi suunnitellut tulot ja menot (talousarvio- ja taloussuunnitelma) sekä vuoden toteutuma (tilinpäätös). (Averio ym. 2019, 20.) Kuntien menot ja tulot jaotellaan tehtävittäin ja tulo- ja menolajeittain. Tehtäväluokkia ovat muun muassa yleishallinto, sosiaali- ja terveys- toimii, opetus- ja kulttuuritoimi sekä muut palvelut. Käyttötalouden tuloja ovat myyntitulot, maksut ja tuet, avustukset sekä muut toimintatulot. Menolajeja ovat palkat- ja henkilöstömenot, tavaroiden ja palveluiden ostot, avustukset sekä muut toimintamenot. (Sallinen, Majoinen & Salenius 2012, 154–155.)

Kuntalain (Kuntalaki 410/2015 12:112) mukaan kunnan kirjanpitoon ja tilinpäätökseen sovelletaan kuntalain ohella kirjanpitolakia. Kunnan tilikausi on kalenterivuosi ja tilinpäätös laaditaan kolmen kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Tilinpäätösdokumentti eli tasekirja sisältää toimintakertomuksen, talousarvion toteutumisvertailun, tilinpäätöslaskelmat (tuloslaskelma, rahoituslaskelma ja tase), liitetiedot ja taseyksiköiden erillistilinpäätökset. (Sallinen ym. 2012, 177–178.) Kuntalaki (Kuntalaki 410/2015 12:114) edellyttää, että kunnan, joka tytäryhteisöineen muodostaa kuntakonsernin, tulee laatia ja sisällyttää tilinpäätökseensä konsernitilinpäätös.

Tuloslaskelman tunnuslukuina kunnissa käytetään toimintakatetta, vuosikatetta, tilikauden tulosta sekä tilikauden yli- tai alijäämää. Toimintakatteessa lasketaan toimintatuottojen ja- kulujen erotus ja se kertoo veronmaksajan osuuden toimintakuluista. Vuosikate sisältää kunnan normaalien tuotto- ja kuluerien erotuksen ja sen on katettava poistot ja arvonalentumiset. Tilikauden tulos sisältää kaikkien tilikauden tuotto- ja kuluerien erotuksen, ja se kertoo kunnan tuloksen poistojen, varausten ja rahastojen muutosten jälkeen. Tase kertoo kunnan taloudellisen aseman. Taseen vastaavaa puolella ovat omaisuuserät ja vastattavaa puolella

ovat pääomaerät. Rahoituslaskelma havainnollistaa kuntien rahojen riittävyyden. (Lauslahti 2003, 174–177.) Rahoituslaskelmassa kuvataan, kuinka investoinnit, sijoitukset ja lainanlyhennykset tulorahoituksen ohella muutoin rahoitetaan (Sallinen ym. 2012, 180).

### 3.2 Kuntien haasteet ja muutokset

Nykyisiin ja tuleviin resursseihin nähden kuntien palvelujen määrä on kasvanut liian suureksi (Sydänmaanlakka 2015, 122). Esimerkiksi tammikuussa 2013 kuntien lakisääteisten tehtävien määrä oli 535 kappaletta, kun vuonna 1990 tehtäviä oli puolet vähemmän (Sipponen 2016, 95). Sydänmaanlakan (2015, 122) mukaan kuntien toimintaympäristö on muuttunut haasteelliseksi, nopeasti muuttuvaksi ja monimutkaiseksi, joka vaatii nopeaa reagointikykyä, joustavuutta ja johtajalta jäämäkkyyttä. Organisaatio- ja palvelurakenteita on kyettävä uudistamaan ja keksimään uusia innovatiivisia tapoja palvelujen toteuttamiseen.

Valtion säästötoimista suurin osa on 2000-luvulla kohdistunut kuntien valtionosuuksiin, mikä on edesauttanut kuntien taloudellista ahdinkoa. Talousahdinkoa on lisännyt myös kuntien velvoitteiden lisääminen. Hyvät ja toimivat peruspalvelut on haluttu varmistaa asettamalla kunnille palveluiden järjestämiseen määräaikoja, henkilöstömitoituksia, tiukempia kelpoisuusehtoja ja tilavaatimuksia. Kunnat kokevat tarvitsevansa lisää joustoa ja oman harkintavallan käyttöä palveluiden järjestämisessä ja helpotusta lakisääteisten palvelujen järjestämiseen. (Sippola 2016, 98, 100.)

Sallisen ym. (2012, 153) näkemys on, että valtionosuuksien leikkaamisen ohella kuntien talouden vakauden uhkia ovat muun muassa väestön ikääntyminen, keskittyminen kasvukeskuksiin, työvoiman saatavuus ja siitä johtuva talouden kestävyysvajeen hallinta. Talouden tasapainoon saattaminen edellyttää tuottavuuden nousua, työurien pidentämistä, maahanmuuton lisäämistä korvaamaan työvoimavajetta ja sijoitusten tuottoasteen parantamista.

Kuntien taloustilanne on yleisesti epävakaa ja talouskasvu on hidastumassa. Toiminnassa tulee huomioida tulevaisuuden tarpeet myös tulevien sukupolvien näkökulmasta. Kunnan menestyminen ja elinvoimaisuus edellyttävät strategista ja pitkäjänteistä päätöksentekoa ja vahvuuksien kartoittamista. Alueen menestyk-

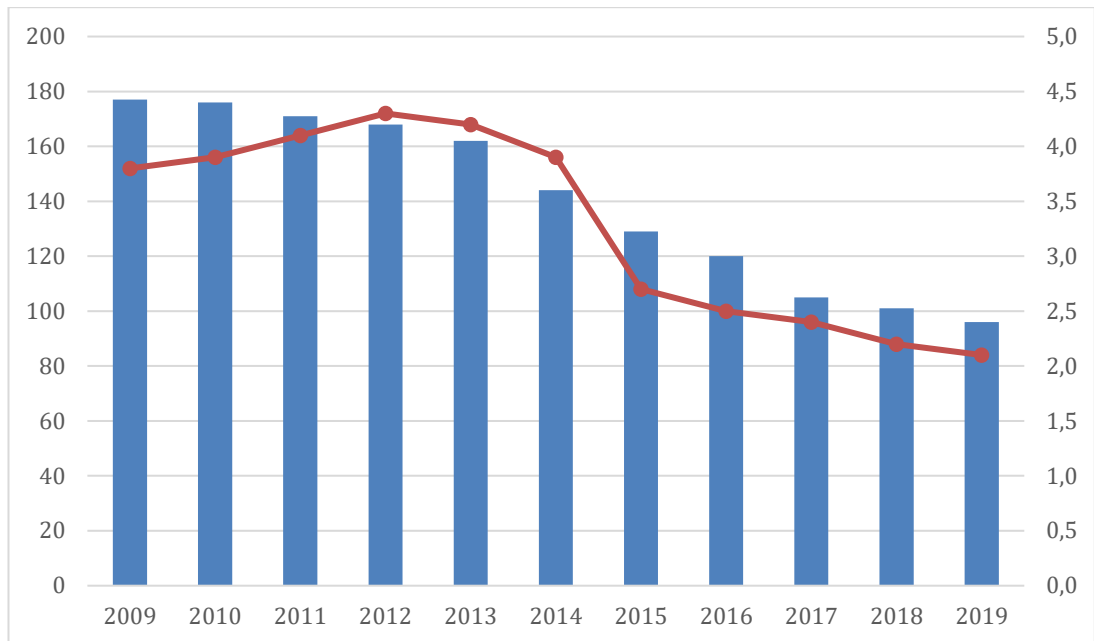
sekäs kehittämistyö käsittää kunnan hallinnollisen organisaation ja muiden paikallisten toimijoiden tekemisen yhdistämistä. Palveluja kehitetään keskittymällä käyttäjä- ja asiakaslähtöisyyteen, mikä tarkoittaa esimerkiksi kuntalaisten ja käyttäjäryhmien osallistumista palvelujen ideoijina, suunnittelijoina, testaa-jina ja tuottajina. Kuntien erilaisuudet tulevat tulevaisuudessa korostumaan ja siihen tarvitaan jatkossakin valtion toimenpiteitä. (Sallinen ym. 2012, 201.)

### 3.3 Kunnallinen liikelaitos

Kunnalla on mahdollista hoitaa toimintojaan eriyttämällä ne liikelaitokseen tai yhtiöittämällä. Liikelaitokselle on tunnuksenomaista muun muassa kannattavuusperusteinen toiminta, erilliskirjanpito ja tilinpäätös sekä kunnan muita toimintayksiköitä itsenäisempi asema kunnan talousarviossa. Juridisesta näkökulmasta liikelaitos ei ole itsenäinen oikeushenkilö, vaan osa kunnan hallintoa ja taloutta. (Porokka-Maunuksela ym. 2004, 15.) Kuntalain (Kuntalaki 410/2015 8:64) mukaan kunnan perustamasta liikelaitoksesta tulee käyttää nimitystä liikelaitos ja liikelaitoksen nimessä tulee olla sana liikelaitos. Liikelaitos on tarkoitettu palvelujen tuottajaorganisaatioksi ja sen tarjoamien palveluiden tulee kuulua kunnan toimialaan (Sallinen ym. 2012, 120). Vaikka liikelaitos hoitaisi laskennallisen valtionosuuden piirissä olevaa toimintaa, ei sen budjettiin sisällytetä erillistä valtionosuuserää (JUHTA 2016, 31).

Averion ym. (2019, 73.) mukaan toimintoja siirtämällä ja yhtiöittämällä liikelaitokseen, on pyritty luomaan tehokkuutta. Toisaalta on pyritty mahdollistamaan kilpailuilla markkinoilla toimiville yksiköille tasapuolinen asema. Liikelaitos on myös edesauttanut kunnan investointien joustavaa toteuttamista. Kunnan tulee silti huolehtia, että kunnan omistama liikelaitos ei saa kilpailua vääristävä julkista tukea.

Kuntien omistamia liikelaitoksia oli vuoden 2019 lopussa Suomessa 96 kappaletta. Liikelaitosten lukumäärien ja liikevaihdon kehitystä on kuvattu kuviossa kolme, josta voidaan havaita, että lukumäärällisesti eniten liikelaitoksia on ollut vuonna 2009. Vuodesta 2009 vuoteen 2019 Liikelaitosten lukumäärä on vähentynyt 54 prosentilla.



Kuvio 3. Kuntien liikelaitosten lukumäärä ja liikevaihto (mukaillen Mehtonen 2020, 3)

Liikelaitosten määrä on vähentynyt 2010-luvulla muun muassa yhtiöittämisvelvoitteen vuoksi, joka tarkoittaa, että markkinoilla toimivat liikelaitokset tulee yhtiöittää. Liikelaitoksia on myös siirretty takaisin osaksi kunnan omaa toimintaa. (Mehtonen 2020, 3.)

Liikelaitoksen toimintaa ohjaa kuntalaki ja sen tehtävistä säädetään kunnan hallintosäännöissä. Liikelaitoksen johtokunta vastaa hallinnosta ja toiminnasta. (Sallinen ym. 2012, 120.) Liikelaitosten tase on jatkuva, jonka mukaan ne saavat pitää mahdollisen tilikauden ylijäämän, ellei valtuusto toisin määrää. Liikelaitoksen toiminta on tulorahoitteista ja muodostuu laskutuksesta. Tämän vuoksi sen täytyy tarkkaan selvittää laskutusperusteet sekä tulot ja menot. Toiminta on näin läpinäkyvämpää kuin nettobudjetoidun yksikön. (Kanerva 2008, 32.)

Kunnan liikelaitos kuuluu kunnan organisaation ja sen kirjanpito on osa kunnan kirjanpitoa. Liikelaitos ei ole siten itsenäinen kirjanpitovelvollinen, vaan kunta on vastuussa myös liikelaitoksen kirjanpidosta ja tilinpäätöksestä. Liikelaitoksen taloudesta on säädetty Kuntalain 120 §:ssä. Sen mukaan kunnan liikelaitoksen kirjanpito tulee eriyttää kunnan kirjanpidosta, mikä tarkoittaa liiketoiminnan tulojen ja menojen sekä varojen ja pääomien pitämistä erillään, niin että liiketoiminnalle voidaan muodostaa tuloslaskelma ja tase. Eriyttäminen voidaan kunnan kirjanpidossa ja tilinpäätöksessä tehdä kirjanpidollisesti tai laskennallisesti. Tuloslaskelman ja taseen ohella liikelaitoksen tulee laatia rahoituslaskelma. Lain mukaan

johtokunnan tulee laatia liikelaitoksen toiminnasta erillistilinpäätös, jonka tilintarkastaja tarkistaa ja kunnanhallitus käsittelee. Liikelaitoksen tilinpäätös sisältää taseen, tuloslaskelman, rahoituslaskelman ja niiden liitetiedot sekä talousarvion toteutumisvertailun ja toimintakertomuksen. Erillistilinpäätös yhdistellään kunnan tilinpäätökseen ja siinä kunnan ja liikelaitoksen väliset sisäiset tulot ja menot, sisäiset saatavat ja velat sekä sisäinen peruspääomasijoitus ja sisäiset katteet eliminoidaan. (Kirjanpitolautakunnan kuntajaosto 2017, 4, 7–8; Kuntalaki 410/2015 13:120.)

Liikelaitoksen tuloslaskelma laaditaan kirjanpitoasetuksen 1339/1997 1:1 §:n mukaisen kaavan mukaan ja siinä sovelletaan kirjanpitolautakunnan kuntajaoston laatimaa yleisohjetta. Liikelaitoksen tuloslaskelman kaavassa ei esitetä välitulosta vuosikate. Liikelaitos voi tehdä talousarvion toteutumisvertailua varten kunnan tuloslaskelmakaavan mukaiseksi muunnetun tuloslaskelman, kuten on tehty Liikelaitoksessa. Liikelaitoksen taseen muodostamisessa noudatetaan kirjanpitolautakunnan kuntajaoston laatimia yleisohjeita kunnan taseen laatimisesta ja eriytetyn liiketoiminnan kirjanpidosta ja tilinpäätöksestä. (Kirjanpitolautakunnan kuntajaosto 2017, 8, 13.)

Liikelaitoksen rahoituslaskelma esitetään niin sanottuna rahavirtalaskelmana, jossa on erikseen toiminnan rahavirta, investointien rahavirta ja rahoituksen rahavirta. Rahoituslaskelman laadinnassa noudatetaan yleisohjetta kunnan ja kuntayhtymän rahoituslaskelman laatimisesta. (Kirjanpitolautakunnan kuntajaosto 2017, 18.) Rahoituslaskelma laaditaan suoriteperusteisesti, joka tarkoittaa, että esimerkiksi myyntituloja ja menoja ei oikaista vuosikatteessa myyntisaamisilla tai ostovelvoilla. Oikaisu tehdään muiden maksuvalmiuteen vaikuttavien erien muutoksena rahoituksen rahavirroissa. Myös rahoituslaskelmassa esitettävät lisäykset ja vähennykset taseessa perustuvat suoriteperusteisesti kirjattuihin tuloihin ja menoihin. (Kirjanpitolautakunnan kuntajaosto 2018, 5.)

Liikelaitoksen toimintakertomuksessa kerrotaan talousarviossa asetettujen tavoitteiden toteutumisesta tilikaudella, annetaan tietoja toimintaan ja talouteen liittyvistä olennaisista seikoista, joita ei käsitellä tulos- tai rahoituslaskelmassa tai taseessa. Toimintakertomuksessa on aiheellista kuvata liikelaitoksen toimintaa ja siinä tehdään esitys tilikauden tuloksen käsittelystä. (Kirjanpitolautakunnan kuntajaosto 2017, 21.)

### 3.4 Talousarvio ja taloussuunnitelma

Kuntalain (Kuntalaki 410/2015 13:110) mukaan valtuuston on vuoden loppuun mennessä hyväksyttävä seuraavan kalenterivuoden talousarvio huomioiden talouden vastuut ja velvoitteet. Talousarvion hyväksymisen yhteydessä hyväksytään taloussuunnitelma kolmeksi tai useammaksi vuodeksi. Talousarvio- ja suunnitelma tulee laatia niin, että ne toteuttavat kuntastrategiaa ja edellytykset kunnan tehtävien hoitamiseksi turvataan. Taloussuunnittelun tavoitteina kunnassa on kestävä kehitys ja vakaa talous. Kuntalaki edellyttää, että taloussuunnitelma on tasapainossa tai ylijäämäinen. Kunnan taseeseen kertyneet mahdolliset alijäämät tulee kattaa neljän vuoden kuluessa tilinpäätöksenvahvistamisesta seuraavan vuoden alusta lähtien. Taloussuunnitelmassa määritellään yksilöidyt toimenpiteet alijäämän kattamiseksi mainittuna ajanjaksona. Laadittua talousarviota kunnan tulee noudattaa toiminnassa ja taloudenhoidossa. (Lauslahti 2003, 236; Porokkala-Maunuksela ym. 2004, 17.)

Talousarviossa ja taloussuunnittelussa konkretisoituu valtuuston näkemys kunnan alueen kehittämisestä ja asukkaiden hyvinvoinnin edistämisestä. Talousarvion- ja taloussuunnitelman tavoitteena on määrittää kunnan toiminnoille toiminnalliset tavoitteet sekä näiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot. Talousarvio jakaantuu yksityiskohtaisemmiksi käyttösuunnitelmiksi, joita ohjaavat eri toimielimet ja viranomaiset. Talouden ja toiminnan mallia kutsutaan tulosohjausmalliksi, jossa toimintaa ohjataan tavoitteista käsin. Päätösvalta jakaantuu niin, että ylin taloudesta vastaava toimielin päättää toiminnan tavoitteista ja talouden raameista ja toimeenpanoelimet päättävät menetelmistä annettujen ehtojen sisällä. (Porokkala-Maunuksela ym. 2004, 17.)

Talousarvio kuvataan sekä sanallisena toimintasuunnitelmana että numeroina. Talousarvion yhteydessä päätetään kunnallisvero ja kiinteistöveroprosentit. Talousarviossa tehdään tärkeitä asioita koskevat päätökset ja johtamisen näkökulmasta ne määräävät seuraavan vuoden toimenpiteet sitoviksi. Tästä syystä operatiivinen päivittäisjohtaminen on käytännössä budjetin toteuttamista. Kunnanvaltuusto määrittää sitovuustason ja tiettyä määrärahaa ei voi ylittää ilman valtuuston erillistä lupaa. Talousarvion hyvä puoli on, että toimenpiteet on ennalta määritetty ja johto on päässyt vaikuttamaan eri toimintojen toteutukseen. Huonoina



puolina on, että ympäristön ja kuntatoimialan äkillisiin muutoksiin on hankala reagoida, koska tehtyjä suunnitelmia on vaikea muuttaa. (Lauslahti 2003, 233–235.)

Lauslahden (2003, 235) mukaan talousarvio on hyvin toteutuessaan selkeä johtamisen väline, joka toimii parhaiten, kun määritellyt tavoitteet onnistutaan viemään eteenpäin kunnan organisaation kaikille tasoille. Budjettia voidaan tehdä eri tavoin ja siihen liittyy budjetointimenetelmä, rakentamistapavalinnat sekä tasapainottamistavat. Budjetointimenetelmät ja niiden haasteet ja hyvät puolet on havainnollistettu taulukossa yksi.

Taulukko 1. Budjettimenetelmät ja niiden haasteet ja hyödyt (mukaillen Lauslahti 2003, 236–237)

Menetelmä	Sisältö	Hyvät puolet	Haaste
<b>Nettobudjetointi</b>	Määritelty tavoitealue yksikön tulojen ja menojen erotuksena. Nettoerotus voi olla 0, positiivinen tai negatiivinen.	Joustava	Rahoituksen hallinta
<b>Kehysbudjetointi</b>	Tulevien vuosien menokehykset vahvistetaan toimialoittain tietyissä rajoissa.	Antaa oikean suunnan	Reagoimaton
<b>Bruttobudjetointi</b>	Menot ja tulot esitetään bruttomääräisinä vähentämättä tuloja vastaavista menoista ja päinvastoin.	Kustannukset ennustettavissa	Reagoimaton
<b>Rullaava budjetointi</b>	Tehdään useammin kuin kerran vuodessa 12 kuukautta eteenpäin ennustavaksi.	Tulevaisuuden ennakointi	Laskelmia, ei johtamista
<b>Ei budjettia</b>	Johdon vastuulla on asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Sitovuutta kuovat tavoitteet, keinot niiden saavuttamiseksi vapaat.	Tavoitehakuisuus	Organisaation osaaminen

Kunnan on talousarviossa käytettävä brutto- tai nettobudjetointia, mutta kuntien omistamissa yhtiöissä on mahdollista käyttää muitakin menetelmiä (Lauslahti 2003, 236). Kemijärven kaupungissa käytetään nettobudjetointia, joka tarkoittaa talousarvion sitovuuden määrittämistä nettomääräisesti tulojen ja menojen erotuksena (JUHTA 2016, 18). Nettobudjetoinnin etuna on sen joustavuus, haasteena puolestaan rahoituksen hallinnan vaikeus.

Sallisen ym. (2012, 177) mukaan liikelaitos eriytetään kunnan talousarviossa, jolloin sitovana nettoeränä on tulo, jonka liikelaitoksen tulee tulouttaa kunnalle korvauksena sijoitetusta pääomasta. Kunta myös määrää liikelaitokselle selkeät ja sitovat tulostavoitteet. Liikelaitoksen tulee suunnitella, millaisilla tuloilla ja menoilla se saavuttaa tuloksen, jolla kunnan asettama tulostavoite täyttyy. Liikelaitoksen talousarvion laadinnassa noudatetaan samoja laadintaperiaatteita kuin kunnan talousarviossa ja se sisältää tuloslaskelma-, investointi- ja rahoitusosan. Liikelaitos tekee strategian pohjalta myyntibudjetin, jossa se arvioi myytävien suoritteiden määrää ja hinnan kehitystä markkinoilla. Liikelaitoksessa joudutaankin tarkemmin miettimään hinnoittelua ja sitä, päästäänkö tavoitteisiin hintoja korrattamalla vai myyntiä kasvattamalla. (Raudasoja & Johansson 2009, 64–65.) Investoinnit rahoitetaan tulorahoituksella, eikä niihin merkitä talousarviossa määrärahaa. (Sallinen ym. 2012, 177.)

### 3.5 Johtaminen

Kuntalain 38 §:n mukaan kunnan toimintaa johdetaan kunnanvaltuuston hyväksymän kuntastrategian mukaisesti. Kunnan toimintaa, hallintoa ja taloutta johtaa kunnanhallitus. Kunnanjohtajan vastuulla on johtaa kunnanhallituksen alaisena kunnan hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa. (Maury, Loukomies & Bärnlund 2017, 255.) Julkisen johtamisen tietoaalueet eivät sinällään eroa yritysten johtamisesta. Julkinen johtaminen vaatii tietynlaista asiantuntijuutta ja ominaista on, että politiikka liittyy läheisesti julkiseen hallintoon. Päätöksenteko- ja toimintaympäristö on julkisessa hallinnossa monimutkaisempaa, koska on useita sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita, joiden odotukset ja tarpeet tulee huomioida. Julkiset johtajat eivät ole vastuussa vain heitä valvoville poliitikoille, vaan myös palvelujen käyttäjille. Julkisen hallinnon siirtyminen kohti markkinaehtoisempia toimintamalleja, on lisännyt vuorovaikutusta käyttäjiin ja lisännyt uniikin asiakaskokemuksen merkitystä. Julkisen hallinnon organisaatiot ovat nykyään monimuotoisempia johtuen työntekijöiden arvojen, osaamisen ja taustojen eroavaisuuksista. (Virtanen & Stenvall 2019, 203–204.)

Vahva johtaminen on kunnan yksi menestystekijä, joka sisältää oikean päätöksenteon kulttuurin sekä tasapainon päättäjien ja valmistelun välillä (Lauhikari 2019, 27). Perinteinen johtamisen malli edellyttää oikeudenmukaisuuden toteut-

tamista, kun taas uusi johtamisen malli painottuu tuottavuuteen ja vaikuttavuuteen. Johtajalta edellytetään monipuolista ammattitaitoa ja vallankäytön vaikutusten ja sen keinojen hahmottamista. Lisäksi johtajalla tulee olla näkemys siitä, että johdetaanko periaatteilla, käytännöillä vai vaikuttamalla ihmisten ominaisuuksiin ja käyttäytymiseen. Julkinen johtaminen on tasapainottelua ammatillisten ja poliittisten vaatimusten välillä. Tulevaisuuden johtamisessa tulee vahvistumaan johtamistapa, jossa johtajat uudistuvat työssään keskittymällä siihen, mitä osaavat hyvin ja kuinka voivat paremmin hyödyntää piilovahvuuksiaan. (Virtanen & Stenvall 2019, 205–206.)

Kunnassa strategia on keskeisessä roolissa ja se on tehty noudatettavaksi konsernin hallintokunnissa ja kaikilla tasoilla. Strategia määrittää talousarvion ja taloussuunnitelman sisältöä, ja se tuodaan taloudellisten ja toiminnallisten tavoitteiden sekä toimialakohtaisten osastrategioiden kautta eri yksiköiden perustointiin. Strategiat valmistellaan ja hyväksytään poliittisessa prosessissa, jotta johtaja pystyy johtamaan sen mukaan. Strategisen ohjelman tulee olla läpikotaisin harkittu ja siihen sitoutuminen vahvaa, jotta siinä pysytään vaikeidenkin päätösten aikana. Strategia sisältää yhteisen näkemyksen siitä, kuinka kuntalaisten palvelut järjestetään ja rahoitetaan kestävästi ja oikeudenmukaisesti. Siinä esitetään pääperiaatteet, joita noudattaessaan viranhaltijat voivat tietää toteuttavansa kuntalaisten tahtoa. Kunnassa strateginen johtaminen kuuluu kuntalaisten valitsemille poliittisille päättäjille. Operatiivinen johto ja päätösten toimeenpano on viranhaltijoiden vastuulla. (Kanerva 2008, 17–20.)

Liikelaitoksessa päätöksenteko on johtokunnalla ja kunnan valtuusto ja hallitus osallistuvat talouden ja toiminnan perusteiden suunnitteluun (Kanerva 2008, 33). Esimiehet vastaavat strategian toteuttamisesta ja he huolehtivat strategian viemisestä työntekijöille, työn ohjaamisesta, mittaamisesta ja palkitsemisesta. Sen vuoksi on tärkeää, että esimies on sitoutunut ja sisäistänyt strategian, jotta työntekijät saadaan tekemään halutut teot strategian mukaisesti. (Maury ym. 2017, 257.) Johtaminen käsittää muutoksen hallinnan ohella rakenteiden ja nykytoiminnan ylläpitoa sekä toimintaympäristön tarpeiden mukaista johtamista. Johtajan tulee huolehtia, että alaisilla on mahdollista tehdä sitä työtä mitä heidät on palkattu tekemään, ilman että heidän aikansa kuluu työn organisointiin. Johtajan tulee myös kiinnittää huomiota ihmisten johtamiseen ja vuorovaikutukseen. (Kanerva 2008, 22–23.)

Kuntajohtamisessa olevat asiat ovat aiempaa monimutkaisempia. Moniarvoisuuden ja monimutkaisuuden johtamisessa korostuvat valmistelutyön avoimuus ja vuoropuhelun riittävyys. Media, kuntalaiset ja erilaiset eturyhmät seuraavat tarkemmin kuntien tapahtumia ja esimerkiksi valtuuston kokoukset ovat usein striimattuja. Viestinnän merkitys on korostunut ja kunnan johtamiselta edellytetään avoimuutta ja kykyä omaksua uudenlaisia toimintatapoja sekä ymmärtämystä muutoksien tuomista mahdollisuuksista ja riskeistä. Riskianalyysit ovat nykyään osa kuntien strategista johtamista. Muuttuva toimintaympäristö pakottaa kunnat tarkastelemaan johtamisjärjestelmäänsä ja johtajien kykyä tulokselliseen johtamistyöhön. Useissa kunnissa onkin selkiytetty johtamisjärjestelmää purkamalla johtamistasoja ja vähentämällä ylimääräistä hallintoa. (Sallinen ym. 2012, 134.)

### 3.5.1 Talousjohtaminen

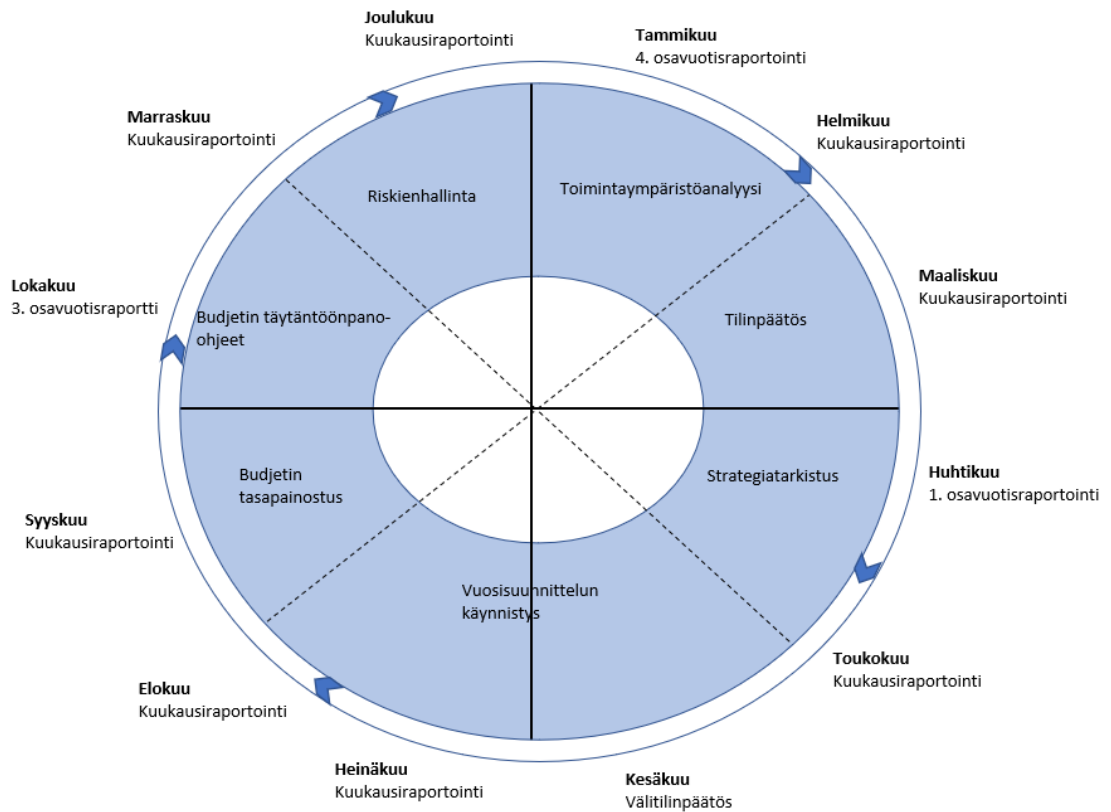
Talousjohtaminen on keskeisessä roolissa kunnan organisaation johtamisessa ja se avustaa kunnan johtoa. Sen keskeiset tehtäväalueet ovat rahoitushallinta, toiminnan ja talouden suunnittelu ja seuranta, talousohjaus, johdon konsultointi sekä sisäinen valvonta. Taloushallinnon tehtävänä on tuottaa johtamisessa tarvittavat raportit ja tiedot sekä neuvoa ja valvoa kunnan johtoa. Talousohjaus käsittelee budjetoinnin, seurannan ja tulosityksikkölaskennan. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 19–21; Raudasoja & Johansson 2009, 14.) Talousjohto myös hallinnoi julkisia varoja ja osallistuu strategiseen johtamiseen (PWC 2021).

Kuviossa neljä on esitetty kunnan taloudenhoidossa tarvittavat säännökset ja ohjeet. Talouden johtamisessa tarvittavat käytännön määräykset ja ohjeet löytyvät lainsäädännöstä ja asetuksista sekä Kirjanpitolautakunnan kuntajaoston yleisohjeista. Yleisohjeet määrittävät esimerkiksi tuloslaskelman, taseen, tilinpäätöksen rahoituslaskelman ja niihin liittyvien liitteiden sisällön. Yleisohjeissa annetaan määräykset poistokäytännöille ja ohjeet liikelaitoksille. Säädöksiä ja ohjeistuksia täydentävät jokaisen kunnan omat johtamis- ja toimintaohjeet. (Pokki, Ekroos & Kauhanen 2012, 17.)

Lainsäädäntö	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuntalaki</li> <li>- Kirjanpitolaki soveltuvin osin</li> <li>- Hankintalaki</li> <li>- Laki ja asetus kuntien valtionosuudesta ja valtionosuuslainsäädäntö</li> <li>- Toimialakohtainen erillislainsäädäntö, esim. laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista</li> </ul>
Valtakunnallinen ohjeistus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suomen kuntaliiton antamat suositukset ja ohjeet</li> <li>- Tilastokeskuksen antamat ohjeet kuntien toiminta- ja taloustilastor luokituksista</li> <li>- Kirjanpitolautakunnan kuntajaoston antamat yleisohjeet</li> <li>- Eri ministeriöiden antamat ohjeet</li> </ul>
Kunnan omat säännöt ja ohjeet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Säännöt <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hallintosääntö</li> <li>▪ Poistosuunnitelma</li> <li>▪ Taloussääntö</li> <li>▪ Rahastojen säännöt</li> <li>▪ Toimialakohtaiset johto- tai toimintasäännöt</li> </ul> </li> <li>- Pysyväisohjeet <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hankintaohjeet</li> <li>▪ Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohje</li> <li>▪ Konserniohje</li> <li>▪ Laskentatoimen hoitoa ja sisäistä laskentaa koskevat ohjeet</li> <li>▪ Seurantaa ja raportointia koskevat ohjeet</li> </ul> </li> <li>- Vuosittaiset ohjeet <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Talousarvion ja -suunnitelman laadintaohjeet</li> <li>▪ Talousarvion toimeenpanoa koskevat ohjeet</li> <li>▪ Toimintakertomuksen laadintaohjeet</li> </ul> </li> </ul>

Kuvio 4. Kunnan taloudenhoidon säännökset ja ohjeet (mukaillen Raudasoja & Johansson 2009, 178)

Talusojohtamisen tehtävänä on toimia johtamisen apuna päivittäisissä ja strategisissa kysymyksissä sekä huolehtia vastuualueidensa tuloksellisesta toiminnasta (Lauslahti 2003, 61). Talusojohtaminen ei ole vain laskentaosaamista ja talouden perustehtävien hallintaa. Talusojohtoon tulee ymmärtää niin strategioiden kehittämistä ja asiakkuuksia kuin tuotantoakin, jotta päätöksentekoa tukevan taloudellisen tiedon tuottaminen on mahdollista. Pohjimmiltaan taloudellisessa informaatioissa on kyse toiminnan mallintamisesta ja syyseuraus suhteiden analysoinnista, joilla tuetaan johdon päätöksentekoa ja tavoiteseurantaa. Yleisen taloudellisen tilan arvioinnin ohella kunnan talusojohtoon tulisi kyetä yleisten taloudellisten ennusteiden kriittiseen arviointiin. Nykyiset talusojohtajat ovatkin laajalaisia toiminnan osajia, joilla on kokonaiskuva organisaation toiminnasta. (Raudasoja & Johansson 2009, 189; Averio 2019, 74.)



Kuvio 5. Talouden johtamisen vuosikello (mukaihen Raudasoja & Johansson 2009, 175)

Kuviossa viisi on esitetty vuosikellon muodossa talouden johtamiseen liittyvät osa-alueet. Johtamisen apuvälineenä käytetyssä vuosikellossa yhdistyvät johtamisen eri osa-alueet, talouden suunnittelu ja raportointi niin sisällöllisesti, että aikataulullisesti. Sen tärkeimpänä tavoitteena on auttaa henkilöitä ja yksiköitä toimintansa aikatauluttamisessa. (Tura 2014, 11.) Kemijärven kaupungille vuonna 2020 laadittu talouden vuosikello on tarkemmin esitelty luvussa neljä.

### 3.5.2 Johdon laskentatoimi

Taloushallinto ja talousjohtaminen mielletään pakolliseksi osaksi kunnan toimintaa, johon kuuluvat kirjanpito, tilinpäätös, rahoituslaskelmat sekä talousarvio ja taloussuunnitelma (Lauslahti 2003, 61.) Taloushallinnolla on keskeinen osa taloudellisen tiedon tuottamisessa, joka auttaa suunnittelussa, toteuttamisessa ja arvioinnissa. Tämä laskennallinen tieto palvelee yrityksen johtoa lähitulevaisuuden tavoitteiden saavuttamisessa sekä helpottaa jokapäiväisten tehtävien hoitoa

eli operatiivista talousohjausta. (Jylhä & Vesala 2008, 297–298.) Talouden johtamisen perusta on hyvä ja toimiva kirjanpitojärjestelmä, joka käsittää tilijaottelun tarkkuudella pidettävän ulkoisen (tuloslaskelman ja taseen tilit) sekä siihen liittyvän sisäisen laskentajärjestelmän (esimerkiksi osasto- ja kustannuspaikkarakenne). Kirjanpito eritellään tilitasolle, jotta siitä saadaan toiminnassa ja valvonnassa tarvittavat tiedot. (Pokki ym. 2021, 17.)

Laskentatoimen laskelmat voidaan jakaa kolmeen ryhmään: sisäinen laskenta, ulkoinen laskenta ja rahoitus. Sisäinen laskentatoimi tuottaa johdolle ja muulle henkilökunnalle jalostettua tietoa, joista voivat hyötyä niin työntekijät kuin kunnan tai yksikön johtajat. Raportit ja laskelmat voivat tarkastella eri näkökulmia menneisyydestä nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Ulkoinen laskentatoimi palvelee ulkoisten sidosryhmien tarpeita. Se sisältää kirjanpidon tilinpäätöksineen, verotuksen, talousarvion- ja suunnitelman laadinnan sekä kunnan rahoitustoimen. Rahoituksen tehtävän on taata kunnan rahojen riittävyys ja se sisältää muun muassa kunnan kassanhallinnan- ja suunnittelun. (Lauslahti 2003, 70.) Kuviossa kuusi on havainnollistettu esimerkkejä ulkoisen ja sisäisen laskennan tehtävistä.



Kuvio 6. Esimerkkejä ulkoisen ja sisäisen laskennan tehtävistä (mukaiillen Lauslahti 2003, 69)

Laskentatoimen tiedon tulee tukea johtamisjärjestelmän vaatimuksia ja tiedon tulee olla oikeellista ja riittävän tarkkaa. Sisäisen laskennan kannalta tiedon on oltava riittävän oikeellista suhteutettuna johdettavaan toimintaan. Ulkoisen laskennan kannalta tiedon on oltava riittävän oikeaa, niin että kirjanpitolain asettamat

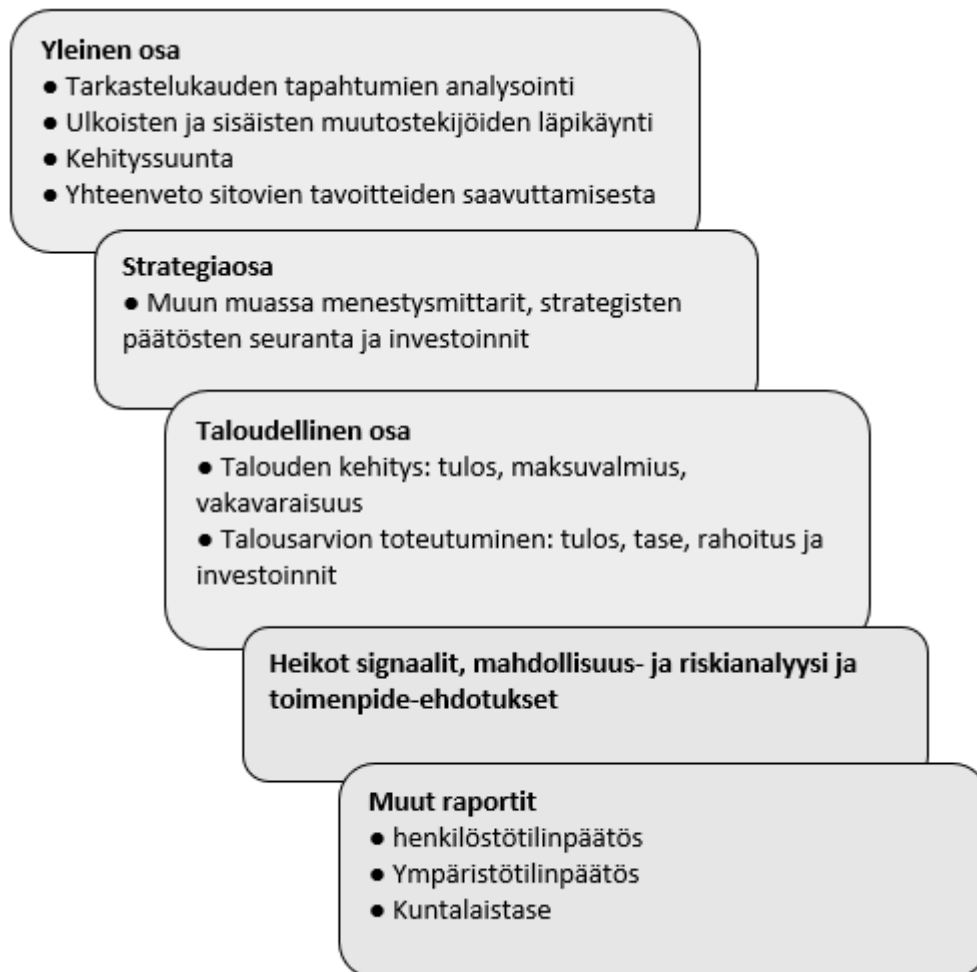
säännökset täyttyvät. (Lauslahti 2003, 72–73.) Päätöksenteon kannalta tiedon tulee olla relevanttia, luotettavaa ja ajantasaista (Järvenpää 2010, 36).



## 4 TALOUSRAPORTOINTI JA TALOUSENNUSTAMINEN

### 4.1. Tehtävät

Raportointi on keskeisessä roolissa organisaation ohjaus- ja johtamisjärjestelmässä. Raportoinnin avulla kyetään seuraamaan, mihin suuntaan toiminta ja talous ovat kehittyneet ja kehitymässä sekä asetettujen tavoitteiden toteutumista. (Raudasoja & Johansson 2009, 22–23.) Lauslahden (2003, 327.) mukaan raportoinnin tulee talouden näkökulmasta kertoa, kuinka tuotot, kustannukset ja investoinnit ovat kehittyneet ja mikä on niiden kehityssuunta. Tärkeää on tunnistaa kunnan vakavaraisuus ja maksukyky. Kuviossa seitsemän on havainnollistettu raportin rakennetta.



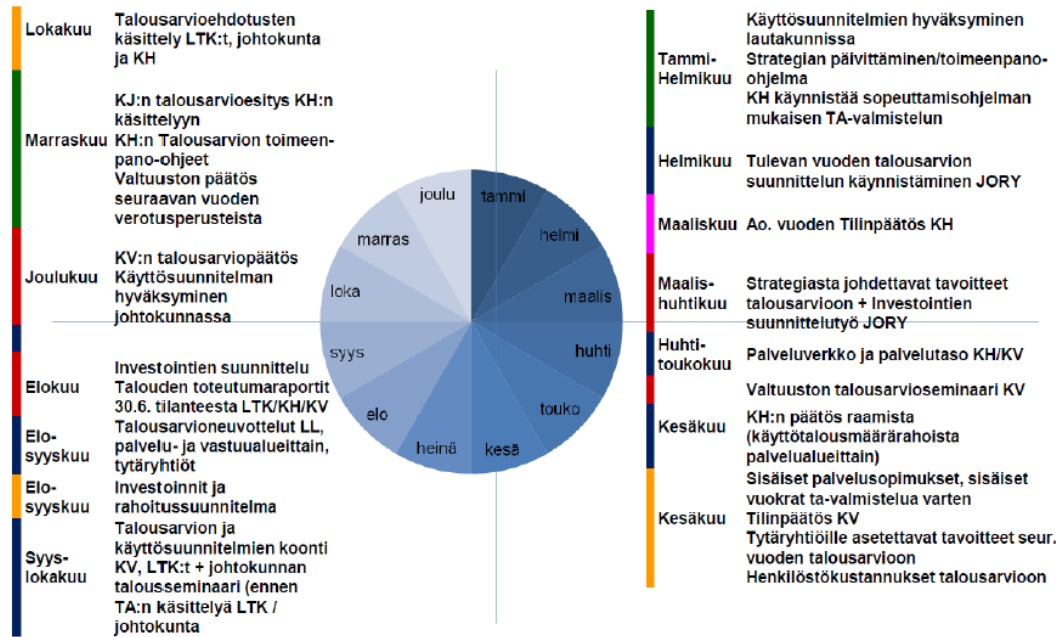
Kuvio 7. Raportin rakenne (mukaillen Lauslahti 2003, 328)

Raportointi on yksi tärkeimmistä kunnan johtamisen osa-alueista ja se kertoo kunnan tilanteen nykyhetkellä ja antaa ennusteita tulevaisuudesta. Ennakoiva

tieto auttaa johtoa tekemään päätökset siitä, miten tulevat muutokset hyödynnetään tai niiden haittavaikutukset estetään. Toimintaympäristön nopeasti muuttuessa on ennakkoinnin merkitys muodostunut tärkeäksi. Menneisyyden ymmärtämistä silti tarvitaan, koska se luo perustan tulevalle. (Raudasoja & Johansson 2009, 23.) Raportointi myös kertoo kunnan johdolle säännöllisin väliajoin, kuinka he ovat onnistuneet tehtäviensä hoidossa. (Lauslahti 2003, 328.)

Ylimmän johdon tehtävänä on toimivan raportointijärjestelmän suunnittelu ja rakentaminen. Johtamistyön kannalta toimiva raportointi edellyttää esimerkiksi tiedon oikeellisuutta, oleellisuutta, oikea-aikaisuutta ja ymmärrettävyyttä. Olenaista on lähettää kullekin käyttäjälle heidän tarvitsemansa tiedot. On hyvä huomioida, että kaikille ei voi lähettää samansisältöisiä raportteja. Esimiesten ja johdon saamat raportit voidaan jaotella säännöllisiin, joita ovat muun muassa osavuositarkastukset ja kuukausittaiset toteutusvertailut sekä erityisraportteihin ja talous- ja muihin tilastoihin. (Raudasoja & Johansson 2009, 23–24.)

Kuviossa 8 on kuvattu Kemijärven kaupungin talouden vuosikello. Siinä määritettyä raportointiaikataulua noudatetaan myös Liikelaitoksessa. Vuosikellossa esitettyjen kuukausittaisen toimenpiteiden ohella tavoitteita ja talouden toteutumista seurataan kuukausiraporttien ja osavuositarkastuksen avulla. Kuukausiraportoinnissa seurataan toiminnan ja talouden toteutumista sekä talousarvion toteumaennustetta (Kemijärven kaupunki 2020c, 3). Osavuositarkastus sisältää samat tiedot kuin kuukausiraportointi, mutta laajemmalla tasolla raportoituna.

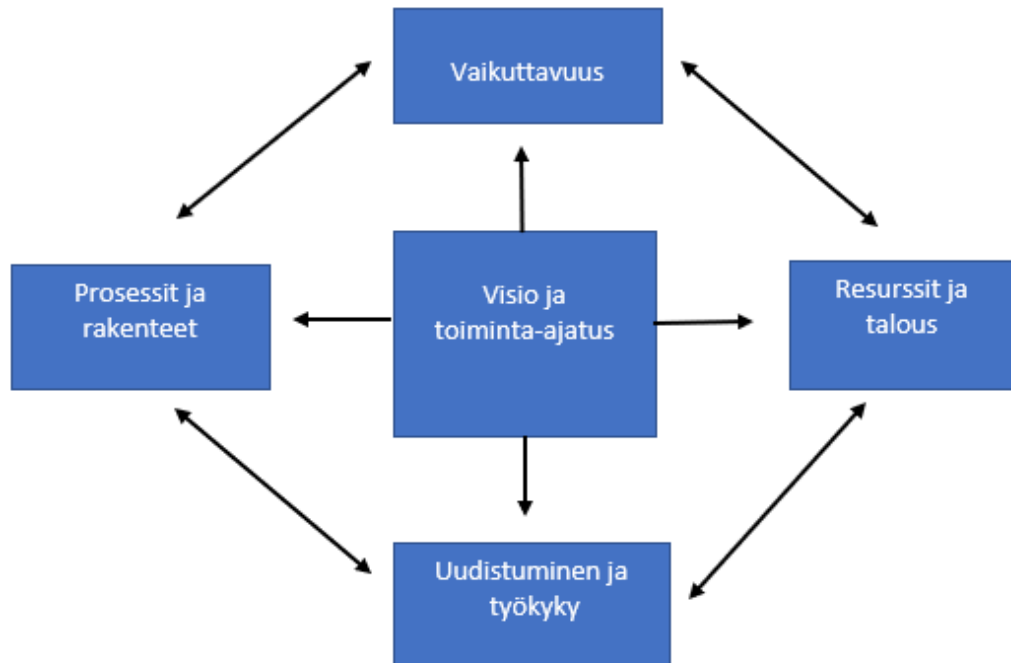


Kuvio 8. Kemijärven kaupungin talouden vuosikello (Kemijärven kaupunki 2020c, 4)

Päätöksenteon tueksi tuotettavan tiedon tuottaminen ei ole yksinkertainen asia. Muun muassa tulostamiseksi liittyy ongelmia, kuten mittauksen luotettavuus ja vaikutuksiin kohdistuvan toiminnan selittämisen vaikeudet. Talouden ohjauksen ongelmallisuutta lisää päätöksentekijöiden suhtautuminen tietoon ja eritoten päätöksen teon pohjaksi tuotettuun tietoon. Tuloksellisuusinformaation tuottaminen on hyödytöntä, jollei päätöksentekijät tunnista tiedon merkitystä. (Virtanen & Vakuri 2016, 84.) Laadukas talousinformaatio ja siihen perustuva realiteettien, uhkien ja mahdollisuuksien tunnistaminen mahdollistaa esimiehen yksikkönsä talouden johtamisen. Tiedon sisäistäminen ei vielä riitä, vaan esimiehen tulee uskaltaa tiedon perusteella tehdä muutoksia toimintaan. Esimiehen tuleekin aktiivisesti seurata kustannuksia, tunnistaa toimintaan ja talouteen liittyvät riskit sekä valvoa toimintaa. (Raudasoja & Johansson 2009, 25.)

Tunnuslukuja ja mittareita käytetään organisaation ja sen eri yksiköiden suorituskyvyn johtamisessa. Suorituskyky tarkoittaa mitattavana olevan kohteen kykyä saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Mittarit eivät yksistään riitä johtamisessa, vaan siinä tarvitaan mittaristo eli mittausjärjestelmän kokonaisuus. Organisaation eri raportointijärjestelmät keräävät ja tuottavat tietoa, jotka karsitaan ja tiivistetään päätöksentekoa varten. Tunnusluvut ovat sisällöltään tiivistettyä tietoa, joiden

avulla luodaan kokonaiskuva organisaation toiminnan onnistumisesta. Julkishallintoon on kehitetty Balanced Scorecard- johtamisjärjestelmän pohjalta Tasapainoinen onnistumisstrategia. (Raudasoja & Johansson 2009, 123–125.)



Kuvio 9. Tasapainoinen onnistumisstrategia (mukaillen Raudasoja & Johansson 2009, 124)

Kuten kuviosta yhdeksän havaitaan, tasapainoisessa onnistumisstrategiassa toimintaa mitataan ja analysoidaan neljästä eri näkökulmasta, joita ovat taloudellinen, asiakas- ja sisäisten prosessien ja henkilöstön näkökulma. Taloudellisessa näkökulmassa julkisessa sektorissa keskitytään tuotettujen palveluiden määrään ja laatuun, jossa taloudelliset tekijät muodostavat rajoitteen. Asiakasnäkökulmassa mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään, perusmittareihin, joita ovat muun muassa markkinaosuus, asiakastytyväisyys ja uusien asiakkaiden lukumäärä sekä asiakaslupausten mittareiksi eli, millä tekijöillä yritys aikoo menestyä kilpailussa (esimerkiksi hinta tai laatu). Sisäisten prosessien näkökulma käsittää niiden prosessien mittauksen, joissa tulee onnistua hyvin, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa määritetyt tavoitteet saavutetaan. Henkilöstön näkökulmassa mittarit vastaavat kysymykseen, pystyykö nykyinen organisaatio tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 23–28.)

## 4.2 Talousraportoinnin ja talousennustamisen tulevaisuus

Useiden vuosien ajan valtio on valmistellut sosiaali- ja terveystalouden järjestämiseen ja tuottamiseen vaikuttavaa uudistusta. Näiden palveluiden järjestämisvastuu tulee siirtymään kunnilta maakunnille ja samalla myös tulot ja menot siirtyvät pois kunnilta. (Averio ym. 2019, 166.) Uudistuksen tavoitteena on hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen sekä yhdenvertaisten, kustannusvaikuttavien ja tuottavuudeltaan hyvien sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden varmistaminen. Uudistus tuo rakenteellisia muutoksia kuntiin ja sillä tulee olemaan suuret vaikutukset käytännön tason toimintaan. (Maury ym. 2017, 243–244). Valtionosuuden määrä vähenee asukasluvultaan taantuvissa kunnissa, ja kunnan järjestämät palvelut keskittyvät opetuksen, varhaiskasvatuksen ja kulttuurin palveluihin. Kunnan tarjoamat palvelut tulevat olemaan suppeammat ja rajautuvat nuorempiin ikäryhmiin. (Averio ym. 2019, 168–169.)

Åkerbergin (2017, 162–163.) mukaan tulevaisuuden muutoksiin lukeutuu tekoälyn kehittäminen. Julkishallinnon organisaatioissa voi erityisesti 2030-luvulla tekoälyn laaja käyttöönotto aiheuttaa muutoksia rutiineihin sekä työtehtävien sisältöihin ja määriin. Tekoäly tulee hoitamaan rutiinitehtävät ja taloushallinnon rooli keskittyy prosessien kehittämiseen, hallintaan ja johtamiseen. Digitalisaatio luo mahdollisuuksia kunnan palvelujen kehittämiseen tietotekniikan avulla. Hyödyntämällä yhteiskäytössä olevaa tietoa, palveluja kyetään rakentamaan kustannustehokkaammin ja asiakaslähtöisemmin. (Sallinen ym. 2017, 96.) Digitalisaation avulla voidaan automatisoida työtehtäviä, jotka eivät vaadi ihmisen työpanosta. Se mahdollistaa reaaliaikaisen ja avoimen toimintakulttuurin, uudenlaisen yhteisöllisyyden, tehokkaan tiedon kulun ja paremman viestinnän. Digitalisaatio tarkoittaa palvelujen laajaa käytettävyyttä tai tietojen vapaata liikkumista, mikä ei toteudu, jos digitaalisia palveluita kehitetään yhden kunnan tarpeisiin. Kunnat voivatkin yhteistoiminnallaan saada kustannustehokkuutta muun muassa tietojärjestelmä- ja perusinfrastruktuuripalveluista. Usein samankokoisilla kunnilla on samanlaiset ongelmat ja haasteet, joten yhteistyöllä saavutetaan synergiaetua. (Auvinen & Jaakkola 2018, 17–20.)

Tulevaisuudessa on mahdollista, että kunnallisen palvelutuotannon sisällä haetaan toiminnalle uusia muotoja ja samalla osittain tai kokonaan eriytetään niitä kunnan toiminnasta. Tämä tarkoittaa muun muassa kunnallisten taseyksiköiden,

osuuskuntien, liikelaitosten ja kunnan täysin omistamien osakeyhtiöiden perustamista. Liikelaitosten perustaminen tulee kilpailuneutraaliteettiongelmiensa vuoksi olennaisesti kunnissa vähenemään ja alkamassa on kunnallisten tukipalveluiden yhtiöittäminen. Yhtiöitettäviä toimintoja ovat esimerkiksi ruoka-, pesula-, siivous ja kiinteistöhoitopalvelut. Yhtiöittämisen lisäksi kunnissa on meneillään useita ulkoistamishankkeita, joissa julkisrahoitteisen palveluntuottajaksi valitaan yksityinen yritys tai kolmannen sektorin niin sanottu yleishyödyllinen toimija. (Pokki ym. 2012, 14.)

Åkerberg (2017, 37) kokee, että budjetoinnin toimintatapa ja menetelmä on luotu aikana, jolloin toimintaympäristön muutokset olivat hitaampia nykyiseen verrattuna. Budjetointi käsitetään usein pelkkänä laskentateknisenä tapana, vaikka sen sisältämät valinnat ja esitykset määrittelevät kunnan seuraavan vuoden ja lähivuosien toimintaedellytykset ja asukkaille tarjottavat palvelut. Nykyään budjetoinnin pääpaino on hyvässä valmistelussa. Tietotekniikan kehittymisen myötä on budjetoinnin tukena oleva talousinformaatio monipuolistunut. Kunnat, Suomen Kuntaliitto ja valtio ovat myös kehittäneet kuntatalouden sisältöä ja tilaa kuvaavia mittareita. Aikaisemmin kunnat pystyivät tukeutumaan kuntien välisiin verrokkiaineistoihin. Tätä toimintatapaa ei voi enää soveltaa kuntien erilaisten organisatoristen ratkaisujen myötä. Vertailtaessa nimikkeet voivat olla samat, mutta niiden asiasisältö täysin erilainen. (Rajala & Tammi 2014, 95, 97–98.)

Budjetoinnin merkittävä heikkous on, että se ei varoita tulevista ongelmista tai mahdollisuuksista (Åkerberg 2017, 43). Budjetoinnin kehittämisessä olennaista olisi keskittyä talouden tulevan kehityksen arviointiin ja tulevien vuosien toimenpiteiden vaikutusten ennakkointiin. Nykyajattelussa ollaan keskittyneitä seuraavan budjettivuoteen ja oletetaan talouden kehityksen olevan tulevinakin vuosina saman suuntainen. (Rajala & Tammi 2014, 98–99.) Averion (2019, 74.) mukaan talousarviota laadittaessa kunnat suorittavat vähän kansantaloudellisen tilan arviointia. Usein nämä osiot on hankittu Kuntaliiton tai muun vastaavan tahon arvioista.

Kunnat ovat pyrkineet omaksumaankin liikelaitosten periaatteita ja tulosajattelua sekä keskittymään budjetointikeskusteluissa asiakkuuksiin ja osallistuvaan toimintaan. Lähivuosina kunnat joutuvat kohdentamaan säästötoimenpiteitä meno-

puolelle, jolloin on pohdittava, minkä tasoisina lakisääteiset palvelut on mahdollista tarjota. Budjetoinnin kehittämisessä voi hyödyntää johdon laskentatoimen tarjoamia mahdollisuuksia, jolloin voidaan muun muassa analysoida palveluprosesseja ja sopimuksiin sisältyvien transaktiokustannusten suuruusluokkaa ja sitä kautta karsia kustannuksia. Lukujen rinnalla tulisi olla ei-numeerista aineistoa, jolloin nähdään lukujen taakse ja havaitaan niiden vaikutukset. (Rajala & Tammi 2014, 98–99.)

Julkisen toiminnan ympäristön muuttuessa entistä ennakoimattomaksi, on rullaava budjetointia kokeiltu kunnissa talousarvion laadinnassa (Rajala & Tammi 2014, 34–35). Rullaavaan budjetointiin siirryttäessä tulee selvittää, mitä halutaan ja miksi. Onko tarkoitus esimerkiksi pystyä paremmin ennakoimaan vuositulos, hallitsemaan paremmin kassavirtaa, vähentää tarpeetonta työtä, parantaa operatiivista ohjausta tai siirtyä jatkuvan suunnittelun prosessiin. Organisaation siirryttyä rullaavaan budjetointiin ei ole enää mahdollista tehdä seuraavia asioita: (Åkerberg 2017, 104.)

- budjetoida yleiskustannuksia, koska ne kyetään ennustamaan olemassaolevan tiedon pohjalta
- budjetoida sisäisiä eriä, ainoastaan ulkoinen myynti ennustetaan. Sisäiset erät sovitaan erikseen ja esimerkiksi vuodeksi eteenpäin
- laittaa vastuuhenkilöitä budjetoimaan asioita, joihin eivät kykene vaikuttamaan.

Rullaavaa budjetointia käyttöönotettaessa, tulee keskittyä ennustamiseen rooliin ja toteutustapaan. Rullaava budjetointi ei ole pelkästään tekninen uudistus, vaan johtamisen periaatteiden tulee myös muuttua. Muutoin on odotettavissa, että vanha budjettipoikkeamiin keskittyvä tarkastelu, jossa verrataan ennustetta toteutumaan jää häiritsemään prosessia ja ennusteiden hyväksymistä. Organisaatiossa kaikkien ennustamiseen ja prosessiin osallistuvien tulee tietää, mitä heiltä odotetaan ja mitä heidän tulee tehdä. (Åkerberg 2017, 97–98.)

### 4.3 Ennustamismenetelmät

Ennakointi tarkoittaa suurta määrää tulevaisuutta kartoittavia toimenpiteitä, jonka avulla pyritään tunnistamaan olennaiset muutokset ja niiden tuottamat heikot signaalit toimintaympäristössä sekä määrittämään vaihtoehtoisia tulevaisuuden kehityssuuntia. Ennakointi liittyy olennaisesti päätöksentekoon, koska päätökset tehdään usein tulevaisuutta varten. Ennakoinnissa kerätään ja analysoidaan systemaattisesti tietoa organisaation ympäristön muutoksista ja niihin vaikuttavista muutosvoimista. Tiedon keräämisessä hyödynnetään muun muassa tilastoennusteita, Delfoi-menetelmää ja skenaariotyöskentelyä. Jotta saadaan laaja ja monipuolinen käsitys aiheesta, on tärkeää laaja osallistuminen, verkostoituminen ja erilaiset näkökulmat. (Sallinen ym. 2012, 135.) Parkkosen ja Vatajan (2019) mielestä, on tärkeää ymmärtää, että tulevaisuutta koskeva tieto on luonteeltaan erilaista kuin faktatieto. Tulevaisuutta koskeva tieto on tieteenaloja yleisempää tietoa ja käsittelee ei-nykyhetkessä läsnä olevia asioita ja ilmiöitä. Tieto voidaan jakaa neljään kategoriaan tietotyypin mukaan; dokumentteihin koodattuun tietoon, keskusteluissa ilmaistuun tietoon, ennakointiin osallistuvien sisäistämään tietoon ja huomiokentän ulkopuolella olevaan visionääriseen tietoon. (Parkkonen & Vataja 2019.)

Hyvän ennustamisen tulee perustua määritettyyn toimintamalliin ja mieluiten IT järjestelmään. Johdolla tulisi olla yhteinen ajatus siitä, mitä asioita tarkastellaan, millä välineillä ja aikavälillä sitä tehdään ja miten tuloksista raportoidaan. Raportointijärjestelmistä on mahdollista saada erilaisia ennusteita tulevasta kehityksestä vertaamalla toteutuneita lukuja budjetoituihin lukuihin, jotka tulee analysoida ja tehdä lukujen pohjalta johtopäätökset. (Åkerberg 2017 101–102.)

Sallisen ym. (2012, 135.) näkemys on, että tulevaisuutta ennakoimalla kunta on valmiimpi ottamaan vastuuta muutoksista ja kykenevämpi määrätietoiseen toimintaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Tulevaisuuden arviointi edellyttää uudentyyppisten lähestymistapojen ja menetelmien ohella myös uudenlaista osaamista (Parkkonen & Vataja 2019). Seuraavissa alaluvissa kerron tarkemmin heikoista signaaleista, analyyseistä ja skenaarioista.



### 4.3.1 Heikot signaalit

Heikko signaali on tapahtunut tai voimassa oleva ilmiö, jonka voidaan ajatella olevan merkki suuremmasta mahdollisesta muutoksesta (Dufva 2019, 5). Signaalit eivät ole kuitenkaan ennusteita, vaan enemmänkin ajatuksen ärsykyttä (Räty 2020). Heikkojen signaalien ominaisuuksia ovat seuraavat:

- merkki uudesta asiasta tai vanhan asian uudesta puolesta
- vastaanottajalle yllättävä
- hankala havaita tai jättää huomiotta
- kuvaa asiaa, jolla vaikutusta tulevaisuudessa
- kuvaa asiaa, joka vaatii aikaa kypsyäkseen, ei vielä merkittävä.

Signaalien havaitsemiseen, tulkintaan ja käyttämiseen vaikuttavat erilaiset suodattimet eli ajatusmallit. Ensimmäinen vaihe signaalien havaitsemisessa on pitää oma mieli avoinna uusille ajatuksille, mikä edellyttää omien oletusten ja näkemysten haastamista. Yleensä tunnistetaan omaan maailmankuvaan sopivat signaalit. Toinen vaihe on signaalinen tulkinta ja syventäminen, joka käsittää vaikutusten analysoinnin ja yhdistämisen muihin signaaleihin. On tarpeen kerätä laajasti ja monipuolisesti eri signaaleita, mutta toisaalta perehtyä signaalien vaikutuksiin ja yhdistää olemassa oleviin. Signaalien käyttämiseen vaikuttaa myös erilaiset tarpeet tulevaisuudelle, mitä signaaleja pidetään tärkeinä ja mitä hyödyllisenä. (Dufva 2019, 5–6.)

Heikkojen signaalien parhaita lähteitä ovat eri alojen tutkijat, taiteilijat, marginaaliryhmät ja yhteiskunnallisiin asioihin keskittyneet järjestöt. Lähteistä saatua tietoa voidaan luokitella käyttämällä esimerkiksi PESTEC-luokittelua, jossa taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset, ympäristölliset ja kulttuurilliset signaalit on jaoteltu omiin ryhmiinsä. Kun yksittäiseen luokkaan on kertynyt tarpeeksi samaan suuntaan osoittavia havaintoja, voidaan signaalien ajatella ennakoivan suurempaa muutosta. (Räty 2020.)

Heikkojen signaalien tutkimukseen sopivia työkaluja ovat muun muassa Delphi-tekniikka. Delphi-tekniikka on monivaiheinen tutkimus, johon osallistuvien asiantuntijoiden määrä vaihtelee kymmenestä satoihin. Ensimmäisellä kierroksella

osallistujilta kartoitetaan heidän näkemyksensä esimerkiksi tuoteinnovaatioista. Toisella kierroksella sama kysely tehdään tarkempaan ensimmäisen kierroksen vastausten perusteella ja lopuksi tulokset analysoidaan. (Räty 2020.)

Heikolle signaalille on ominaista, että se elää vain hetken. Yrityksen näkökulmasta vahvuus on havaita se ensimmäisenä, ymmärtää sen merkitys ja toimia sen mukaan. Kun heikosta signaalista on tullut megatrendi tai vahva signaali, sen arvo heikkona signaalina on jo mennyt. Yksi toimija voi nähdä heikon signaalin megatrendinä, kun toiselle se on heikko signaali. (Mannermaa 2004, 121.) Megatrendi on tärkeimpiä tulevaisuudentutkimuksen käsitteitä ja sillä viitataan suuriin muutoksiin, kuten digitalisoitumiseen ja ilmaston lämpenemiseen. (Räty 2020).

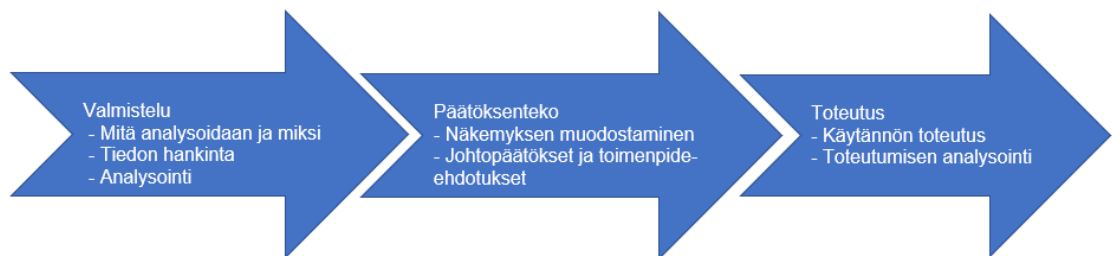
Schoemaker ja Dayn näkemyksen mukaan (2009, 8, 10), yrityksen tulisi osata yhdistää työntekijöiden tulkinnat signaalista, jolloin parhaiten tunnistetaan uudet mahdollisuudet. Helposti yrityksen arvomaailmaan sopimattomat signaalit jätetään huomioimatta. Yritysten tulisi luoda heikkojen signaalien systemaattisesta kartoittamisesta osa ennakoitintyönsä, koska yritysten menestys on nykyään yhä enemmän riippuvainen sen kyvystä ennakoida tapahtumia (Räty 2020). Heikon signaalin tulkintaa voi pitää onnistuneena, jos se luo uusia ajatuksia tulevaisuuden suhteen ja niitä pystytään hyödyntämään uusien mahdollisuuksien tunnistamisessa. Rädyn (2020) näkemys on, että heikot signaalit voivat olla yritykselle merkittävä kilpailutekijä, mikä voi näkyä paremmissa palveluissa tai tuoteinnovaatioissa.

#### 4.3.2 Analyysit

Strategisen johtamisen yksi osa-alue on analyysit. Analysointiprosessi tulee nähdä jatkuvana työskentelynä eikä yhtenä erillisenä tapahtumana. Analyysityö luo perustan strategiatyöskentelylle luomalla perustan strategioiden luomiselle, toteuttamiselle ja uusimiselle. Analyysityö kehittää tuntemusta yrityksen toimintaympäristöstä ja itse yrityksestä. Analyysityö parantaa työntekijöiden strategista osaamista ja luo edellytykset yhteisen strategisen näkemyksen syntymiselle. (Kamensky 2010, 113–114.) Analyysityö luo työntekijöille myös selkeän käsityksen, mitä heidän tulee tehdä ja miten, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan (Eisner 2020). Analyysit muodostavat näin menestyksellisen liiketoiminnan perustan. (Kamensky 2010, 114.)

Kamenskyn (2010, 115–116) mukaan analyysit voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään, joita ovat ympäristöanalyysit, sisäisen tehokkuuden analyysit ja synteesianalyysit. Ympäristöanalyysit sisältävät toimiala-analyysit, kuten asiakas- ja kilpailuanalyysit sekä skenaariot ja heikot signaalit. Sisäisen tehokkuuden analyysit jakaantuvat 3 alaryhmään: organisaatioiden kokonaistehokkuus, toiminto- ja prosessikohtaiset analyysit ja taloudelliset analyysit. Synteesianalyysi sisältää muun muassa analyysikartat, SWOT-analyysit, portfolioit ja ydinosaamispuun.

Analysointiprosessi käsittää kolme päävaihetta, jotka on esitetty kuvassa 10. Analysointiprosessi ei ole lineaarisesti etenevä prosessi vaan tarvittaessa voidaan palata aikaisempiin vaiheisiin.



Kuvio 10. Analysointiprosessin päävaiheet (mukaillen Kamensky 2010, 117–125)

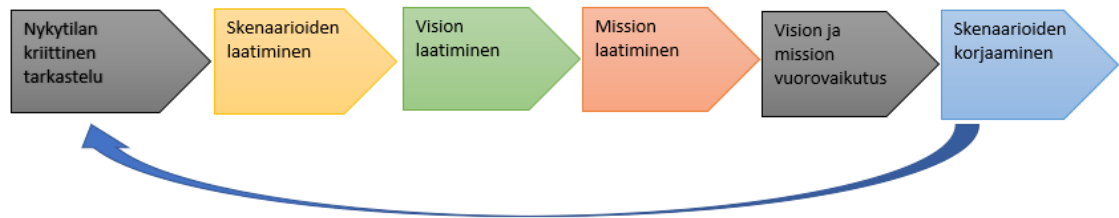
Valmisteluvaiheessa määritellään ongelma-alue ja ongelma, asetetaan tavoite ja hankitaan tarvittava tieto. Tiedon kannalta on olennaista, että se on mahdollisimman kattavaa ja luotettavaa. Tiedon hankinnan jälkeen saatu tieto analysoidaan käyttämällä eri tekniikoita- ja menetelmiä. Päätöksenteko käsittää kokonaisnäemyksen muodostamisen saatujen tietojen perusteella sekä johtopäätösten ja toimenpide-ehdotusten luomisen. Päätelmät tulisi tehdä perustuen tosiasioihin ja faktoihin. Toteutusvaihe käsittää käytännön toteutuksen ja toteutumisen valvonnan. (Kamensky 2010, 117–125.)

Analysointiprosessin hyötyjä on, että sen avulla yritys saa muun muassa julkilau-sumattoman tiedon dokumentoitua, tunnistaa parannusmahdollisuudet, antaa yksityiskohtaisen kuvan prosessista, pystyy määrittämään ongelmalliset alueet sekä mahdollistaa yksittäisten toimintojen, tietojen ja asiakirjojen analysoinnin. Haittoina puolestaan on, että analyysityö vie paljon aikaa. Tekniikoiden käyttöä tulee työssä seurata tarkasti, jotta halutut tulokset saavutetaan. (Bhasin 2020.)

### 4.3.3 Skenaariot

Skenaario tarkoittaa useita vaihtoehtoisia käsikirjoituksia tulevaisuudesta (Kamensky 2010, 162). Wilenius (2015, 46) avaa skenaarioiden olevan selkeitä ja johdonmukaisia, sisäisesti loogisia, keskenään erilaisia ja olennaisia asioita käsitteleviä. Skenaariossa luodaan loogisesti etenevä tapahtumasarja, jonka tarkoitus on havainnollistaa, miten mahdollinen, todennäköinen, tavoiteltava tai uhaava tulevaisuudentila muotoutuu nykytilasta. (Rubin 2004a). Hyvä skenaariosarja käsittää kahdesta viiteen erilaista käsikirjoitusta, joissa jokaisessa tulisi olla riittävästi yksityiskohtia eri strategisten vaihtoehtojen onnistumisen tai epäonnistumisen todennäköisyyden arvioimiseksi (Ogilvy 2015).

Skenaariotyöskentely voidaan jakaa 6 vaiheeseen, jotka on kuvattu kuviossa 11.



Kuvio 11. Skenaariotyöskentelyn vaiheet (mukaillen Rubin 2004b)

Ensimmäisessä skenaariotyön vaiheessa kartoitetaan organisaation nykytilaa esimerkiksi SWOT-analyysillä (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat). Lisäksi analysoidaan käytettävissä olevat resurssit, kehityskulkuun vaikuttavat ulkoiset tekijät sekä selvitetään arvot, toiveet, pelot, tavoitteet ja tarkkaillaan mahdollisia heikkoja signaaleja. Toisessa vaiheessa laaditaan skenaario, joita olisi mielellään kolmesta viiteen. Kaksi skenaariota on liian vähän ja jos on yli viisi, vaikeutuu niiden hallinta ja prosessointi. Kolmannessa vaiheessa laaditaan tulevaisuuteen sijoittuva tahtotila eli visio. Missio laaditaan seuraavassa vaiheessa ja se käsittää luonnoksen visioon tarvittavista toimenpiteistä ja päätöksistä. Mission laatimisvaiheeseen kuuluu myös välitavoitteiden asettaminen. Viidennessä vaiheessa käydään jatkuvaa keskustelua vision ja mission välillä. Viimeisessä vaiheessa korjataan skenaarioita muuttuneiden tietojen pohjalta. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, kuten globalisaatio ja verkostoituminen tulisi päivittää myös skenaarioihin. (Rubin 2004b.)

Kamenskyn (2010, 164) mukaan skenaariotyö toimii ajatusmallina, strategiavallinnan perustana ja varoituskontribuutina. Skenaariotyöskentelyn etu on mahdollisuus uusien ideoiden kehittämiseen (Parkkonen & Vataja 2019). Skenaariot parantavat kykyä arvioida nykyisten toimenpiteiden ja päätösten vaikutuksia. Skenaarioiden avulla yrityksen johto voi tehdä kiireellisiä päätöksiä tehokkaammin, koska ne antavat selkeämmän kuvan liiketoiminnan kasvuun vaikuttavista tekijöistä ja tulevaisuuden muutosten mahdollisista vaikutuksista. (Ali & Luther 2020.)

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1. Haastattelut

Opinnäytetyöhön haastateltiin huhtikuun 2021 aikana Kemijärven kaupunginjohtajaa (Haastateltava A), Liikelaitoksen toimitusjohtajaa (Haastateltava B) ja Talous- ja kehittämisjohtajaa (Haastateltava C). Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Käyttämäni haastattelukysymykset ovat opinnäytetyön liitteenä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja tein tarkentavia- ja jatkokysymyksiä vastausten perusteella. Haastattelut tallennettiin litterointia varten. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin riippuen haastateltavasta. Keskustelu oli haastattelun aikana poikkileikkaavaa eri aihealueittain, jonka vuoksi käytin haastatteluun tekemääni lomaketta pitkälti keskustelun tukena ja punaisena lankana keskustelun pitämisessä tutkittavassa aiheessa.

Haastatteluiden jälkeen kuuntelin tallenteet ja kokosin vastauksista yhteenvedon eriteltynä vastaajittain. Kun litterointi oli suoritettu, kokosin vastaukset määrittelemiini teemoihin. Tekstiä läpikäydessä huomioin myös, jos vastaaja oli vastannut eri kohdassa muihin teemoihin liittyviin asioihin ja siirsin vastaukset oikeiden teemojen kohdille. Tekemääni yhteenvedoa luin useampaan kertaan, jotta sain haastateltavien ydinviestit selville. Haastateltavien tietämys ja pitkäaikainen kokemus julkiselta sektorilta tulivat vahvasti esille haastatteluissa. Haastateltavilla oli syvällistä tietoa talousraportoinnista ja talousennustamisesta ja he osasivat täsmällisesti kuvailla esille tuomiaan asioita.

#### 5.1.1 Talousraportoinnin nykytilanne

Haastattelun aluksi kysyin haastateltavien näkemystä talousraportoinnin nykytilasta. Ensimmäisessä kysymyksessä pyysin arvioimaan asteikolla yhdestä viiteen, kuinka tyytyväinen haastateltava on Liikelaitoksen talousraportteihin. Kaksi haastateltavaa arvioi raportit asteikolle kolme ja neljä, yksi haastateltava ei osannut antaa numeroarviota. Yksi haastateltavista toi esille, että talousraportit ovat lähinnä toteutumara-portteja ja tarkemmin määritettynä kustannusten toteumara-portteja. Toisen haastateltavan näkemys oli, että raportit eivät palvele johtamista ja avasi asiaa seuraavasti:

*”Jos olisin Liikelaitoksen toimitusjohtaja, haluaisin kiinteistökohtaisen selvityksen, mitä tuloja ja menoja kiinteistössä on, jotta pystyy arvioimaan kiinteistön kannattavuuden. Voi ennakoida vuokrien nostoa ja tulevia remontteja ja ne tulisi näkyä myös arvioina.”*

Toisessa kysymyksessä käsiteltiin talousraporttien hyviä puolia. Raporttien hyväksi puoliksi nähtiin selkeys ja helppolukuisuus. Niistä näkee tiliryhmän ja sen toteuman sekä toimintakatteen muodostumisen ja sen prosentuaalisen osuuden. Hyvinä puolina pidettiin myös Liikelaitoksen kompaktiutta ja keskittymistä tiettyyn toimialaan, jolloin toiminnan seuraaminen raporttien kautta on helpompaa. Haastatteluissa tuotiin esille, että nykyraportoinnissa seurataan lähinnä tilojen kustannuksia, tilojen tuloja, vuokralaisten maksamia vuokria ja muita mahdollisia tuloja.

Kolmannessa kysymyksessä käsiteltiin talousraporttien luotettavuutta, tarkkuutta ja helppolukuisuutta. Haastateltavien vastaukset kysymykseen olivat kaksijakoisia. Yksi haastateltava koki, että raportit ovat helppolukuisia sellaisille, jotka niitä ymmärtävät, mutta maallikkojäsenille ei. Toisen mielipide oli, että raportit ovat luotettavia, helppolukuisia ja tarkkoja. Helppolukuisuudesta tarkennettiin, että raportointi noudattaa pitkälti tuloslaskelman kaavaa. Haastatteluissa tuli esille, että talouspalveluissa raporteja seurataan säännöllisesti ja mahdolliset virheet korjataan nopealla aikataululla. Samoin prosesseja tarkastellaan säännöllisesti ja mahdollisiin poikkeamiin puututaan. Näiden seikkojen katsottiin lisäävän raporttien luotettavuutta.

Seuraavassa kysymyksessä kartoitin haastateltavien näkemystä talousraporttien informaation ajantasaisuudesta. Yleisesti koettiin, että informaatio ei ole ajantasaista eikä riittävää. Kuukausittaiset raportit käsitellään seuraavan kuukauden lopussa ja sen nähtiin olevan vanhentunutta tietoa. Toisaalta raportointiaikataulun katsottiin johtuvan kaupungissa käytössä olevasta raportointirakenteesta, jota ei ole mahdollista muuttaa. Eräs haastateltava kertoi asiasta näin:

*”Talousjohtamisen näkökulmasta ajateltuna, mitä yksityiskohtaisempaa, selkeämpää, ymmärrettävää tietoa saat, sen helpompaa sitä on käyttää johtamisessa. Jos saat tiedon reaaliaikaisesti, aina parempi. Koko ajan tulisi nähdä suunta, mihin ollaan menossa ja että ollaanko oikeasti menossa sinne.”*

Viidennessä kysymyksessä kysyin, mitä haasteita koetaan talousraportoinnissa olevan. Haastateltavat kokivat seuraavat asiat haasteiksi:

- ajantasaisuus
- ennustamisen puuttuminen
- analysoinnin puuttuminen
- liian pitkä raportointiaika
- visuaalisuuden puuttuminen
- tulevaisuusskenaarioiden puuttuminen.

Kaikkien haastateltavien vastauksissa tuli esille ennustamisen ja analysoinnin puuttuminen. Varsinkin poikkeamia tulisi enemmän analysoida ja käydä niitä vastuualuepäälliköiden ja toimitusjohtajan kanssa läpi ja miettiä mahdollisia korjaavia toimenpiteitä. Hyvänä asiana nähtiin, että yleisesti vastuualuepäälliköiden ja toimitusjohtajan talousasioiden tietämys on parantunut ja näkemys, mihin asioihin tulee kiinnittää huomiota. Eräs haastateltava toi esille, että nykyinen kirjanpitojärjestelmä ei tuota visuaalista materiaalia ja rinnalle tarvittaisiin erillinen raportointijärjestelmä. Johdolla tulisi olla tieto toiminnan kannalta oleellisista asioista graafeina, lukuina ja toimenpiteinä. Eräs haastateltava kertoi, että raportointijärjestelmän puuttuessa on kaupungissa tehty Microsoft Excelillä graafeja.

Seuraavaksi kartoitin nykyisen talousraportoinnin riittävyttä ja miten haastateltava hyödyntää talousraportteja työssään. Nähtiin, että talousraportointi ei ole riittävää ja sitä tulisi kehittää, uudistaa ja laadullisesti tuoda asioita enemmän esille. Osa haastateltavista hyödynsi raportteja työssään seuraamalla raportteja ja analysoimalla niitä. Tiedon pohjalta arvioidaan muun muassa toimintakatteen toteutumista, Liikelaitoksen toiminnan kehittymistä, riskitekijöitä ja päätöksenteon tai toiminnanohjauksen kannalta toimenpiteitä vaatia asioita.

Kahdeksannessa kysymyksessä kysyin, palveleeko nykyinen talousraportointi johtamista. Haastateltavien vastaukset olivat kaksijakoiset. Katsottiin, että raportointi ei palvele johtamista ennusteen puuttumisen vuoksi. Erään haastateltavan



näkemyksellä oli, että palvelee johtamista, koska talousraportointi on tukipalvelu johdolle ja raportit tuottavat päätöksentekoon tarvittavan tiedon.

### 5.1.2 Talousraportoinnin kehittäminen

Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitin haastateltavien näkemyksiä siitä, millainen talousraportti tukisi päätöksentekoa. Haastateltavien mukaan visuaalisemmat raportit ja kustannuslaskenta tukisivat raportointia. Visuaalisemmat raportit olisi kohdennettu erityisesti Liikelaitoksen johtokunnan jäsenille. Kustannuslaskenta on Liikelaitoksessa keskeisessä roolissa, varsinkin, kun Liikelaitoksen täytyy hankkia tulovirta omaan toimintaan ja tuottaa omistajalle eli kaupungille lisäarvoa.

Seuraavaksi kysyin, onko nykyisten raporttien lisäksi tietoja, joita haastateltava haluaisivat seurattavan kuukausittain, puolivuotisraportoinnissa ja tilinpäätöksessä. Haastateltavat kokivat, että nykyisten raporttien määrä riittävää ja esiin nousi lähinnä yksittäisiä asioita. Yksi haastateltava katsoi, että talouspalveluilla tulisi olla pääsy Liikelaitoksen käytössä olevaan Haahtela-kiinteistönhallintaohjelmaan. Ohjelman avulla talouspalvelut voisivat esimerkiksi analysoida kiinteistöjen teknisten elinkaarten riskejä ja katsoa vuokrasopimusten sisällöt ja ehdot. Näin olisi laajempi joukko hyödyntämässä Haahtelassa olevaa tietoa.

Viimeisenä kartoitin parannusehdotukset Liikelaitoksen talousraportoinnille. Eräs haastateltava toi parannusehdotukset seuraavasti esille:

*”Keskeiset parannettavat asiat grafiikan lisääminen ja ajantasaisuuden parantaminen, yksinkertaisuutta tietoihin, joita esitellään hallitukselle ja johtokunnalle. Raporttien tulee olla selkeitä.”*

Yksi haastateltavista toi esille, että kokonaiskuvan ohella tulisi tarkastella muun muassa kiinteistöjä ryhmittäin, jossa on esimerkiksi SOTE-, kulttuuri- ja yritys-kiinteistöt omanaan. Pureuduttaisiin tarkemmin ryhmittäin mahdollisten tappioiden syihin ja helpommin voitaisiin perustella eri kiinteistöjen myyntiä. Helpompaa olisi myös osatavoitteiden määrittäminen Liikelaitoksen eri toiminnoille. Raportteihin toivottiin kirjalliset selvitykset merkittäviin eroihin toteutuman ja ennusteen välillä. Koettiin, että kirjalliset selvitykset hyvä olla, jos aikaisempiin raportteihin joutuu myöhemmin palaamaan. Kaupungin toimielimissä keskustelu kääntyy helposti

väärään suuntaan, jos tyhjentävää vastausta ei heti pystytä kysymyksiin antamaan. Eräs haastateltava toi esille, että Liikelaitoksen kuluvan kuukauden kirjanpitoraportit voisi jatkossa ottaa joka viikko esimerkiksi perjantaina, jotta näkisi ajantasaisesti tiedot. Raportoinnin lisääminen voisi myös lisätä virheiden havaitsemista.

Kaikkien haastateltavien vastauksissa tuli esille, että grafiikkaa tulisi kehittää ja lisätä raportteihin joko hankkimalla oma raportointiohjelma tai hyödyntämällä Microsoft Exceliä. Johtokunta voisi olla kiinnostuneempi graafisista esityksistä kuin pelkistä luvuista. Grafiikkaan toivottiin pidemmän aikasarjan (useampi vuosi) vertailuja, jotta näkee asioiden kehityskaaren. Koettiin, että grafiikka voisi osoittaa syyn siihen, miksi ollaan nykyisessä tilanteessa ja ne voisivat lisätä toiminnan ymmärtämystä. Grafiikkaa ei kuitenkaan toivottu kuukausiraportointiin, vaan todettiin kolmen kuukauden välein olevan riittävä väli. Grafiikan lisääminen voisi myös opettaa Liikelaitoksen johtokuntaa lukemaan toimintaa paremmin, esimerkiksi niin, että kolme kuukautta sitten tekemänne päätös, näkyy nyt tässä raportin luvussa. Tilikaudella tapahtuneiden isojen muutosten läpikäynti tehdään nykyään kerran vuodessa tilinpäätöksen yhteydessä ja ehdotettiin, että se otettaisiin osaksi osavuosisraportointia.

Grafiikan kehittämiseen, kysyin lisäkysymyksenä, että kokeeko haastateltava liikennemerkki grafiikan toimivana, jossa punainen osoittaa esimerkiksi toimintakatteen toteuma eron olevan tavoitteeseen nähden negatiivinen ja vihreä positiivinen. Haastateltava totesi, että grafiikka kertoisi paremmin negatiivisen ja positiivisen kehityksen ja voisi olla, että herättäisi paremmin reagoimaan negatiiviseen kehitykseen. Toimitusjohtajaa voitaisiin paremmin ohjeistaa hallituksen ja johtokunnan toimesta.

### 5.1.3 Talousennustamisen nykytilanne

Haastateltavien näkemykset Liikelaitoksen talousennustamisen tämänhetkisestä toteuttamisesta poikkesivat toisistaan. Yksi haastateltava katsoi, että ennustamista ei tällä hetkellä toteuteta, toinen taas koki, että toteutetaan tällä hetkellä tuottamalla tietoa toimitusjohtajalle, joka omalta osaltaan tarkentaa, lisää ja analysoi tietoa toiminnan näkökulmasta. Puolivuositain tehdään laajemmat toiminnan raportit, jotka menevät kaupungin valtuuston käsiteltäviksi. Johtokunta on toiminnastaan vastuussa valtuustolle ja puolivuotisraportoinnissa käsitellään

muun muassa asetettujen tavoitteiden toteutuminen, määrärahojen käyttö, toteutetut investoinnit ja tehdyt poistot. Kuukausittaisten raporttien katsottiin olevan kompakteja tilanneraportteja, josta nähdään mihin suuntaan tilikausi on menossa ja kuinka toimintaa tulisi muuttaa, jotta tavoitteet kaikilta osin saavutettaisiin.

Erään haastateltavan mielestä kunnan toiminta on niin stabiilia, että tilikauden aikainen kehitys on helppo ennustaa. Yleisesti isoja heilahteluja toiminnassa ei ole ollut, poikkeuksena viime aikoina Korona ja valtionosuuksien muutokset. Ennustettavuus koettiin tärkeäksi ja katsottiin, että liikaa mietitään tilikautta. Toiminta tulisi mieltää jatkuvaksi prosessiksi ja suunnitelmat tulisi tehdä pitkällä tähtäimellä ulottuen useamman vuoden päähän.

Haastatteluissa nousi esille nykyiset kirjanpitojärjestelmän muodostamat talousraportit ja mahdollisuus muokata niitä vastamaan ennustamisen tarpeisiin. Raporttien kehittämistä tärkeämpänä asiana oli Microsoft Excel-raporttien kehittäminen ja kulujen ja tuottojen oikea-aikainen kohdistaminen kirjanpidossa. Excel-raportoinnissa kirjanpitoraportit antaisivat perustiedot ja Excelissä tehtäisiin ennustaminen loppuun. Ennustamisessa huomioitaisiin tiettyjen kuluerien, kuten lämmityksen kausittaiset muutokset. Yksi haastateltavista toi esille, että esimerkiksi maaliskuun raportissa, joka on ajalta tammi-maaliskuu, on toimintakate huomionpi kuin kesäkuun raportissa, koska lämmitys- ja sähkökulut pienenevät kesää kohden.

Kulujen oikeellisesti kohdentamisesta nostettiin esimerkkinä tammikuussa tuleva vakuutuslasku, joka tulisi tasaisesti jaksottaa jokaiselle kuukaudelle kuluksi, eikä kirjata niin kuin nyt yhdelle kuukaudelle kuluksi. Jaksottaminen tarkoittaa kustannusten ja tuottojen kohdistamista oikeille laskentakausille (Raudasoja & Johansson 2009, 195). Muiden kulujen osalta jaksottamista toivottiin lomapalkkavelkavaraukseen, joka haluttiin jaksotettavan kuukausittain tai kvartaaleittain perustuen edellisen vuoden toteutumaan.

Kysymyksessä kaksi kysyin haastateltavilta, että kokevatko he nykyisen talousennustamisen luotettavana ja mitä seikkoja ennusteissa tulisi huomioida. Yleinen näkemys ja vastaus oli, että ennustaminen on luotettavaa. Ennusteissa huomioitaviksi asioiksi nostettiin se, että nykyiset raportit on tehty excelillä käyttämällä

pohjatietona kirjanpidonraportteja. Excel raporteihin on lisätty muun muassa jaksotuksia ja lomapalkkavelkavarauksia. Tulevaisuudessa tulisi kehittää ratkaisu, jossa kirjanpito- ja Excel raporttien tiedot olisivat yhtenäiset.

Kysymyksessä neljä kartoitettiin haastateltavien mielipidettä siitä, huomioidaanko mahdolliset muutokset tuloissa ja menoissa ennusteissa. Haastateltavien näkemykset erosivat toisistaan. Yhden haastateltavan mielestä menoissa tulisi tehdä enemmän jaksotuksia, tulot laskutetaan kuukausittain ja niissä ei tarvita jaksotuksille. Toisen haastateltavan näkemys oli, että tulojen ja menojen muutoksia ei huomioida ennusteissa. Kirjanpidon kaudet tulisi sulkea kuukausittain aikaisemmin, vaikka kaikkia kuluja- ja menoja ei olisi kirjanpidossa. Suurimmat puuttuvat kuluerät voitaisiin huomioida esimerkiksi jaksottamalla. Haastateltavan näkemys raportointi muutoksesta oli seuraava:

*”Tämä ei ole absoluuttinen totuus, mutta kertoo suunnan mihin suuntaan ollaan menossa ja onnistutaanko vai ei”*

Erään haastateltavan näkemys oli, että tulojen ja menojen muutokset huomioidaan jo budjetinteko vaiheessa, jolloin mietitään riskejä, omistajan asettamia tavoitteita sekä kaupungin strategian mukaisia toimintoja ja mielipiteitä. Tilikauden aikana huomioidaan Kuntalain edellyttämät olennaiset muutokset.

Seuraavaksi kysyin, onko ulkopuolisilta tahoilta, kuten luottamusmiehiltä tullut tarpeita talousennustamiseen liittyen. Haastateltavien mukaan luottamusmiehiltä ei ole tullut tarpeita siihen liittyen. Näkemys oli, että luottamusmiehet ovat vuosien kuluessa oppineet itse etsimään tarvitsemaansa tietoa. Tämä aiheuttaa talouspalveluille paineita tiedon tuottamiselle ja arvioinnille, mihin ja miten luottamusmiehet käyttävät saamansa tietoja ja että ovatko he sen sisällön ymmärtäneet. Toisaalta ajateltiin, että talouspalveluiden tehtävä on tukea Liikelaitoksen toimitusjohtajaa työssään. Jos talouspalveluilta ei löydy johonkin asiaan osaamista, tulee se hankkia ostopalveluna.

Kysymyksessä kuusi kysyin, mitä puutteita koettiin nykyisessä talousennustamisessa olevan. Yhden haastateltavan yksiselitteinen vastaus oli, että puute on, että sitä ei tehdä ollenkaan. Toisen mielestä puutteena on, että kuntapuolen järjestelmät ovat vanhoja ja kankeita. Tuotiin myös esille, että Kemijärvi on kooltaan

pieni kaupunki, jossa ei aina ole tarjolla kollegiaalista tukea. Koettiin, että talousjohtamisen resurssia ei ole riittävästi, jotta voisi toteuttaa skenaariotarkasteluja tai pohdintoja, mihin suuntaan asioita voisi isossa kuvassa viedä.

#### 5.1.4 Talousennustamisen kehittäminen

Rullaava ennustaminen herätti haastateltavissa monenlaisia mielipiteitä. Rullaavalla ennusteella tarkoitetaan ennustetta, joka ulottuu aina esimerkiksi 12 kuukautta eteenpäin. Eräs haastateltava katsoi, että se olisi mahdoton ja haastava tehdä, koska tilikausi kunnissa on kalenterivuosi. Haastateltavat toisaalta näkivät, että rullaavaan ennustamiseen olisi mahdollista siirtyä ja kokivat, että rullaavaa ennustamista tehdään jo nyt vertaamalla talousarvion määrärahaa toteutuneeseen ja tekemällä sen mukaan tuloseennusteen. Hyödyksi nähtiin, että toimintaympäristön muutoksiin voitaisiin nopeammin reagoida ja toimintaa saada sopeutettua meneillään oleviin muutoksiin. Haastatteluissa tuotiin esille, että pienten muutosten takia ei ole järkevää tehdä muutoksia talousarvioon.

Haastateltavilta kysyttiin heidän näkemyksiään siitä, tukeeko nykyinen raportointi ennusteiden laadintaa. Yleisesti ottaen haastateltavat kokivat, että raportointi ei yksistään tue ennusteiden laadintaa vaan siihen tarvitaan ihmisresurssia. Henkilön osaaminen on tällöin keskeisessä roolissa ja eräs haastateltava koki, että robotiikalla ei tässä tapauksessa voi korvata ihmistä. Yksi haastateltava koki, että johtokunnalle tulisi tuoda tietoa, miksi esimerkiksi tietty kustannuspaikka tuottaa tappiota ja miten toimintaa on tarkoitus kehittää.

Liikelaitoksen talousennustamiseen liittyen haastateltavat nostivat esille tilinpäätöksen aikataulun, investoinnit, verkostojohtamisen ja robotiikan. Erään haastateltavan mielestä, tilinpäätös tulisi saada nykyistä nopeammassa aikataulussa tehtyä. Käytännössä tämä on mahdotonta johtuen yleisesti kunta-alalla käytössä olevasta tilinpäätöksen hyväksymiskäytännöstä, jossa valtuusto hyväksyy edellisen vuoden tilinpäätöksen kesäkuussa. Haastatteluissa tuli esille, että investoinnista tulisi tehdä tarkemmat laskelmat, jossa oli määritetty muun muassa takaisinmaksuaika ja sen tuoma hyöty. Investointilaskelmat tarkoittavat pitkän aikavälin kannattavuuslaskelmia, joiden tavoite on saattaa eri ajankohtina maksettavat menot ja investoinneista saatavat hyödyt tai mahdolliset tulot samanarvoisiksi. Laskennassa tarvittavia lähtötietoja ovat perushankintakustannus, käyttökustannukset, kustannussäästöt tai tuotot, laskentakorkokanta, pitoaika ja jäännösarvo.

(Raudasoja & Johansson 2009, 117–118.) Haastateltavien mielestä investointipäätöksen tueksi tulisi myös tehdä erilaisia skenaarioita, varsinkin silloin, kun investointikohteen toimintaympäristö on altis muutoksille. Koettiin, että investoinneista puuttuu osittain suunnitelmallisuus ja riskien huomioiminen jää vaillinaiseksi. Verkostojohtamisen merkitys koettiin kasvavana trendinä, samoin kuin talousraportointi ja seuranta.

Yksi haastateltavista nosti esille robotiikan kehittämisen esimerkiksi ostolaskujen kierrätykseen. Robotiikalla saataisiin kierrätystä automatisoitua ja työntekijöiden aikaa vapautettua muihin tehtäviin. Robotti voisi hoitaa laskujen automaattisen tiliöinnin ja robotille annettaisiin tietty raja-arvo, jonka sisällä robotti voi laskut asiataarkistaa ja hyväksyä. Robottien hyödyntämistä myös muihin toimintoihin, kuten ennustamiseen voisi harkita. Pohdittiin, että pystyisivätkö tytäryhtiöt muuttamaan laskutusta niin, että nykyisen kuukausittaisen laskun sijaan laskutettaisiin kolmen kuukauden välein, jolloin laskujen määrä vähenisi.

Haastattelun lopuksi kysyin Liikelaitoksen talousennustamiseen kehittämisideoita. Kehittämisen kohteiksi nähtiin toiminnan raportoinnin kehittäminen. Lukujen-taustalla olevan toiminnan tulisi olla keskiössä. Nähtiin tärkeäksi, että opittaisiin tuomaan esille päivittäiseen toimintaan liittyviä haasteita ja kehityskohteita ja osattaisiin tuoda julki seikat, joita kehittämällä ja muuttamalla saavutettiin talousarvion toteutuma.

*”Esimerkiksi henkilöstön osalta, henkilöstö on työnantajalle isoin riski, koska henkilöstön tekemät virheet tai osaamisen puute näkyy toiminnassa. Päinvastoin osaava, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö näkyy tuloksissa.”*

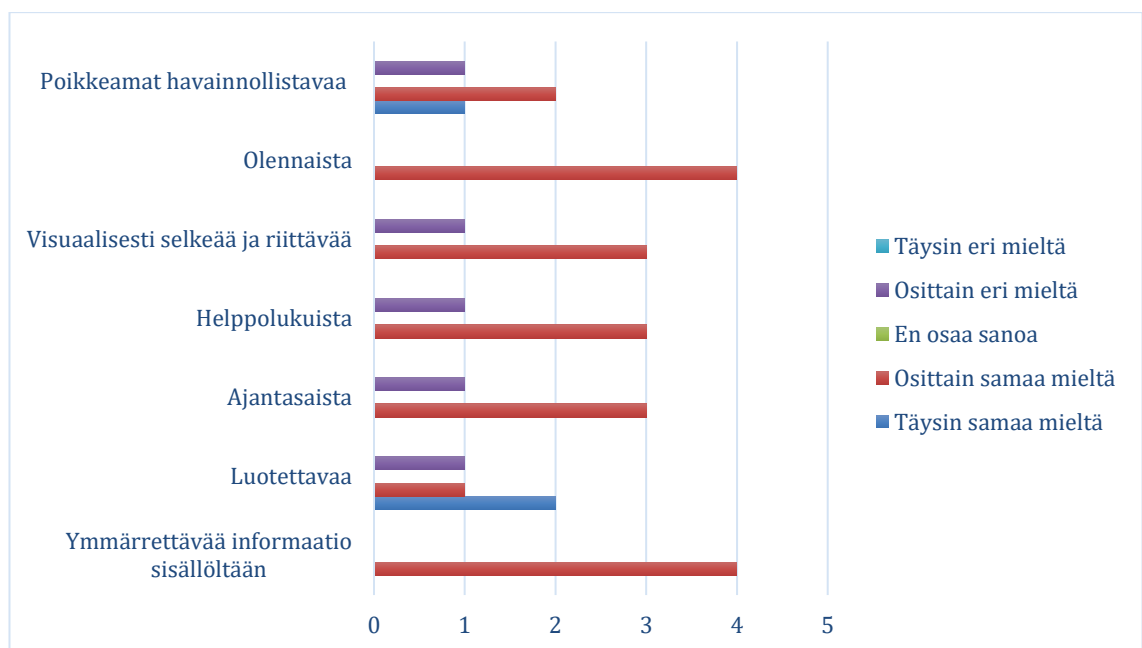
Haastateltavan näkemys oli, että muun muassa henkilöstöresurssin kaltaista tietoa tulisi tuottaa enemmän. Haastateltavat nostivat esille, että voisi tehdä talousraportin, jossa talousarvio olisi jaettu kuukausittain nykyisen tilikauden sijaan. Olisi mahdollista ottaa esimerkiksi kesäkuun lopussa raportti, jossa myös talousarvio olisi kuuden kuukauden ajalta. Haastateltavat toivat myös tässä esille raportointiohjelman hankkimisen, joka oli keskusteluissa jo talousraportoinnissa. Nähtiin, että hyvien järjestelmien hankinta on kallista ja edullisempien ohjelmien puute on tulevaisuusskenaarioiden puuttuminen. Edullisemmat ohjelmat vertaavat

tilannetta menneisyyteen, jonka ei todettu kuuluvan nykypäivän talousanalysointiin. Heikkoja signaaleja voisi erään haastateltavan mielestä hyödyntää enemmän ja ne tulisi ottaa ennusteissa huomioon.

Yleisesti ottaen nähtiin, että Microsoft Excel-raportoinnin ja kirjanpidonraporttien tulisi olla yhteneväiset ja ennustamisen Excel-raportoinnissa tulisi olla omanaan. Haastattelussa tuli esille, että jos raportointia ja ennustamista aiotaan kehittää, tulisi sille perustaa kehittämisprojekti, jolle määritetään realistinen aikataulu ja kehitettävät osa-alueet.

## 5.2 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus suoritettiin maaliskuussa 2021 Liikelaitoksen johtokunnan kokoukseen osallistuneille, joista seitsemän oli johtokunnan jäseniä ja yksi kokoukseen osallistunut kaupungin virkamies. Vastauksia kyselyyn saatiin neljä kappaletta. Kyselyyn osallistuneiden jäsenten vastausten perusteella taloustiedon arviointiin eri osa-alueittain olevan keskitasoista (kuvio 12). Osa-alueita, jotka tulisi heti korjata ja kehittää, ei vastausten perusteella ole. Talousraporttien luotettavuus nähtiin vastaajien keskuudessa erinomaiseksi. Kaikki vastaajat olivat osittain samaa mieltä taloustiedon olennaisuudesta. Täysin eri mieltä olevia vastauksia ei tullut yhtään kappaletta.



Kuvio 12. Taloustiedon arviointi

Kyselyyn osallistuneet näkivät tärkeimmiksi talousraporttien ominaisuuksiksi ajantasaisuuden, vertailukelpoisuuden, luotettavuuden, ymmärrettävyyden ja päätöksentekoa tukevuuden. Ominaisuuksista päätöksentekoa tukevan oli valinnut kaikki vastaajat ja 75 prosenttia vastaajista oli valinnut vertailukelpoisuuden. Vastauksista voidaan päätellä, että jäsenillä on yhtenäiset näkemykset talousraporttien tietojen vaatimuksista ja kokemusta kunnallisesta talousraportoinnista.

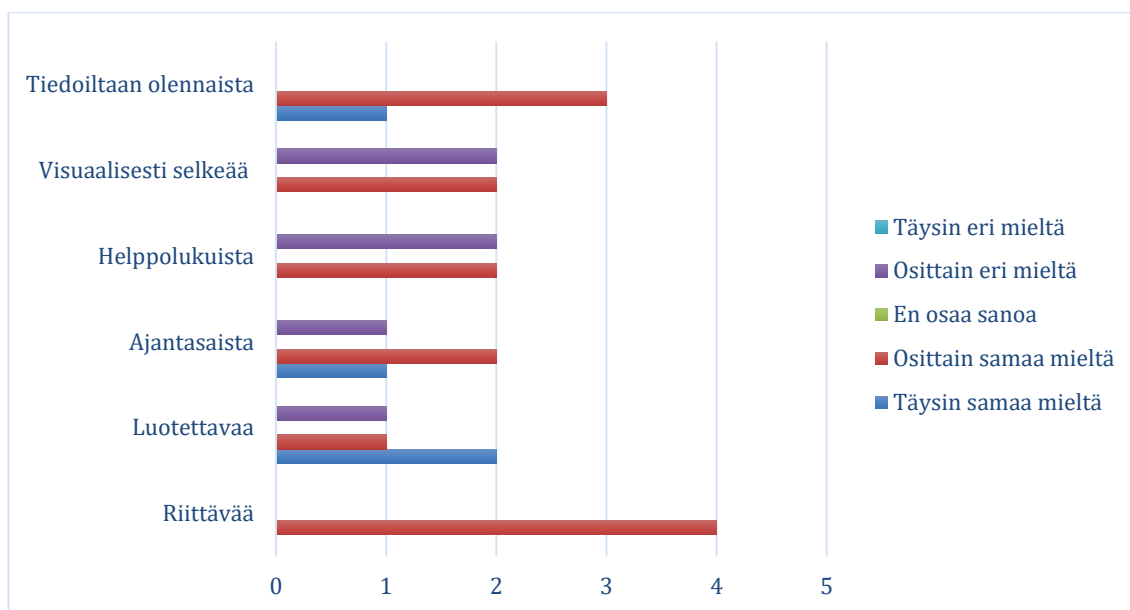
75 prosenttia vastaajista koki kaipaavansa talousraporttien tueksi lisää graafeja. Vastaajista puolet oli sitä mieltä, että nykyinen raportointi on riittävää ja puolet koki, että ei ole riittävästi. Ei-vastanneet määrittelivät tarvitsevansa seuraavista asioista lisätietoa:

- toimialaan liittyvää verrokki- ja seurantatietoa
- tietoa talousarvion muutoksista
- toteuma vs ennustetietoa
- poikkeamien analyysejä

Kaksi neljästä vastaajasta koki, että nykyinen talousraportointi ei tue riittävästi päätöksentekoa. Ei-vastanneet tarkensivat syyksi poikkeamat ja toimenpiteet niiden saamiseksi kuntoon. Vastaajat halusivat parannusta poikkeamien analysointiin ja lisää graafeja.

Liikelaitoksen talousennustamiseen vastaajat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä (kuvio 13). Luotettavuus ja tietojen olennaisuus koettiin talousennustamisessa hyväksi. Täysin eri mieltä ei ollut yksikään vastaaja, eikä yhtään vastausta tullut en osaa sanoa vaihtoehtoon. Vastausten perusteella voidaan olettaa, että ennustaminen toimii olennaisimmilta osin ja tarvittavat muutokset ovat vähäisiä.





Kuvio 13. Talousennustamisen arviointi

Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että tilikauden aikana tehdyissä ennusteissa huomioidaan mahdolliset muutokset tuloissa ja menoissa. 75 prosenttia vastaajista koki, että talousraportointi tukee talousennustamista. Ei-vastanneet kokivat tarvitsevansa esimerkiksi poistojen sekä muiden isojen kulujen ja tuottojen jaksottamista. Kyllä vastanneet täsmensivät, että budjettikaudella talousraportointi tukee ennustamista, mutta pitkällä tähtäimellä ei. Nähtiin myös, että tällä hetkellä SOTE-päätökset vaikeuttavat ennustamista.

Kyselyyn vastanneista kolme neljästä katsoi, että Liikelaitos voisi siirtyä rullavaan ennustamiseen, jossa ennuste ulottuu aina esimerkiksi 12 kuukautta eteenpäin. Yksi vastaajista valitsi vaihtoehdon en osaa sanoa. Liikelaitoksen talousennustamisen parannusehdotuksiksi vastaajat esittivät isojen poikkeamien, poistojen ja jaksotusten lisäämistä talousseurantaan sekä vertailujen ja analysointien lisäämistä.

Kyselyn viimeisessä osiossa kartoitettiin talousraportoinnin ja talousennustamisen koulutustarpeita. Tässä vastaajien näkemykset poikkesivat toisistaan, 50 prosenttia koki, että ei tarvitse koulutusta ja 50 prosenttia taas katsoi tarvitsevansa koulutusta. Koulutusta halunneet tarkensivat koulutustarpeen liittyvän liikelaitoksen toimintaan, raporttien analysointiin, talousennustamiseen ja talousennustamisen eri menetelmiin. Vastauksista

voidaan päätellä, että tarvetta koulutuksille on ja niiden sisältö tulisi räätälöidä esille tulleiden tarpeiden pohjalta. Liikelaitoksen koulutuksiin liittyen tuli yksi parannusehdotus, jossa toivottiin koulutusten järjestämistä heti, kun uudet johtokunnan jäsenet on valittu syksyllä 2021 kunnallisvaalien jälkeen.

## 6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Kehittämisehdotukset

Esittämäni kehitysehdotukset talousraportoinnin ja ennustamisen kehittämiseksi pohjautuvat haastatteluissa ja kyselyissä esille tulleisiin tuloksiin sekä kirjallisuudesta saatuun teoriaan. Kehittämisehdotuksia on käyty osittain luvussa viisi läpi ja avaan niitä tässä luvussa tarkemmalla tasolla. Ehdotukset on kuvattu taulukossa kaksi.

Taulukko 2. Talousraportoinnin ja talousennustamisen kehittämisehdotukset

	Kehittämisehdotus 1	Kehittämisehdotus 2	Kehittämisehdotus 3	Kehittämisehdotus 4	Kehittämisehdotus 5
<b>Menetelmä</b>	Graafien lisääminen talousraportointiin	Ennusteiden laadinta	Robottiikka	Johtokunnan, toimitusjohtajan ja vastuualuepääliköiden koulutukset	Analysoinnin kehittäminen
<b>Kuvaus</b>	Toteutumalukujen esittäminen kaavioina ja kuvioina.	Ennusteiden laadinta talousraporttien tietoja hyödyntämällä. Olennaisimpien erien jaksotukset ja toiminnallisten ja kausittaisten muutosten huomioiminen ennusteissa.	Robottiikan käyttöönotto kirjanpidon toimintoihin, kuten kirjanpidon täsmäytyksiin ja ostolaskujen kierrätyksiin.	Talousraporttien (tuloslaskelma, tase ja rahoituslaskelma) läpikäynti, liikelaitoksen toiminta, raporttien analysointi, talousennustaminen ja sen eri menetelmät.	Kirjallisen analysoinnin lisääminen merkittäviin eroihin toteutuman ja talousarvion välillä.
<b>Toteutustapa</b>	Microsoft Excel	Microsoft Excel	Erillinen ohjelma	Sisäinen / ulkopuolinen koulutus	Microsoft Excel
<b>Hyödyt</b>	Tukee päätöksentekoa ja johtamista. Parantaa toiminnan analysointia, auttaa ymmärtämään lukujen sisällön ja tuotettaisuutta.	Parantaa toiminnan ennustettavuutta, tukee päätöksenteossa.	Parantaa kirjanpidon luotettavuutta ja ajantasaisuutta. Tehostaa taloushallinnon prosesseja.	Varmuutta toiminnan analysointiin ja päätöksentekoon.	Parantaa läpinäkyvyyttä, tehokkuutta ja ennakoitua. Tukee johtamista ja päätöksentekoa.

Ensimmäinen kehittämisseni koskee graafien lisäämistä talousraportointiin, jolloin raportoidut toteutumaluvut esitettäisiin lukujen ohella kaavioina ja kuvioina. Graafien tekemisessä hyödynnetään Microsoft Excel-ohjelmaa, koska nykyisestä taloushallinnon tietojärjestelmästä ei ole mahdollista saada graafeja. Varsinkin pitkänaikavälin toteutumien raportointeihin graafit sopivat hyvin niiden helppolukuisuuden vuoksi. Liikennemerkkiraportointia, jossa punainen väri kuvaa negatiivista ja vihreä väri positiivista kehitystä, lisättäisiin raportointiin. Raportoinnin kehittäminen palvelee paremmin päätöksentekoa, toimintaa ja johtamista. Graafien lisääminen edesauttaa raportoitavien lukujen sisällön ymmärtämistä ja vertailtavuutta, osa ihmisistä ymmärtää paremmin graafeja kuin lukuja.

Toinen kehittämisseni koskee ennusteiden laadintaa. Tilikauden suurimmat ja olennaisimmat menot ja tulot jaksotetaan ennusteiden laadinnan helpotta-

miseksi. Uusi jaksottamiskäytäntö tulisi voimaan tilikauden alusta, jotta olisi helppompaa toteuttaa ja sen käyttöönottoon ehdittäisiin valmistautua. Taloushallinnon järjestelmään luodaan Liikelaitokselle raporttipohja, jossa talousarvio on jaettu kuukausittain nykyisen 12 kuukauden sijaan. Raportin tiedot viedään Microsoft Exceliin, jossa tietoja muokataan vastaamaan toiminnan kausittaisiin muutoksiin, huomioidaan esimerkiksi lämmitys- ja sähkökulujen vaihtelut. Ennusteiden laadinnassa tulee huomioida, että taloushallinnon järjestelmien ja Excelissä olevat tiedot olisivat olennaisilta osin yhteneväiset ja muutokset, joita tehdään ennusteiden luomiseksi, olisivat hyvin dokumentoitu. Totuudenmukaisten ennusteiden luomiseksi, tulisi raportointia hoitavien henkilöiden osallistua talouteen liittyvien koulutuksiin ja tuoda siellä havaittuja hiljaisia signaaleja ennusteisiin.

Kolmas kehittämissuositukseni on robotiikan käyttöönotto kirjanpidon eri toimintoihin. Alkuvaiheessa robotiikka otetaan käyttöön yksinkertaisiin kirjanpidon asioihin, kuten täsmäytyksiin ja virheiden etsimiseen, esimerkiksi investointien kirjauksissa. Kokemuksen ja tiedon karttuessa robotiikkaa voisi laajentaa laajempiin toimintoihin, kuten ostolaskujen kierrätykseen. Robotiikalla parannetaan kirjanpidon luotettavuutta, ajantasaisuutta ja säästetään työaikaa. Robotiikka tehostaa myös taloushallinnon prosesseja. Työvaiheet eivät ole riippuvaisia henkilöresursseista, vaan robotti voidaan joustavasti ajastaa tekemään eri työvaiheet.

Neljäs kehittämissuositukseni koskee Liikelaitoksen johtokunnan, toimitusjohtajan ja vastuualuepäälliköiden kouluttamista talousraportointiin ja ennustamiseen. Liikelaitoksen johtokunta vaihtuu kunnallisvaalien jälkeen syksyllä 2021 ja uusien jäsenien perehdyttäminen Liikelaitoksen toimintaan on tärkeää. Koulutuksissa keskitytään johtokunnan kyselyssä esille tulleisiin koulutustarpeisiin, joita olivat Liikelaitoksen toiminta, raporttien analysointi, talousennustaminen ja sen eri menetelmät. Toimitusjohtajalle ja vastuualuepäälliköille järjestetään erityisesti raportointikoulutusta, jossa käydään läpi perusasiat tuloslaskelmasta, taseesta ja rahoituslaskelmasta Liikelaitoksen näkökulmasta. Koulutus järjestetään sisäisenä koulutuksena ja tarvittaessa ulkopuolisenä koulutuksena.

Viides kehittämissuositukseni liittyy analysoinnin kehittämiseen. Talousraportointiin tulee lisätä kirjallista analysointia merkittäviin eroihin toteutuman ja talousarvion välillä. Poikkeamat on hyvä kirjallisesti avata, jos niihin joutuu myöhemmin palaamaan. Liikelaitoksen kiinteistöjä tulisi tarkastella kiinteistöryhmittäin ja luoda

niille jo talousarviovaiheessa osatavoitteet, joita seurattaisiin tilikauden aikaisessa raportoinnissa. Analysointi tuo toimintaan läpinäkyvyyttä, tehokkuutta ja tarkempaa tietoa menojen ja tulojen muutoksista. Näin voidaan varautua ja ennakoida tulevia riskejä ja toimintaympäristön muutoksia.

Kehittämisehdotuksiin yksi ja kaksi ehdotan perustettavaksi erillisen projektin, jossa kehittämistyötä lähdetään toteuttamaan. Kehittämistyölle määritetään tavoitteet, aikataulu ja osatavoitteet. Projektin ryhmäläiset koostuvat Liikelaitoksen ja taloushallinnon johdosta. Projektin edetessä ryhmäläiset voivat nostaa esille havaittuja kehittämistarpeita ja raporttipohjia muokataan niiden pohjalta. Projektin loppuvaiheessa kehitetyt raporttipohjat viedään Liikelaitoksen johtokuntaan, jonka jäsenet arvioivat raporttipohjat ja antavat mahdolliset muutostoiveet. Näiden pohjalta muokataan lopulliset raportit. Koen, että vaiheistamalla kehitystyö projektiin, varmistetaan ehdotusten toteutuminen käytännössä.

## 6.2 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi ei ole yhtä yksiselitteistä kuin kvantitatiivisen tutkimuksen arviointi. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytettyjen termien validiteetti (pätevyys) ja reliabiliteetti (toistettavuus) sopivuudesta laadulliseen tutkimukseen on kritisoitu, koska niiden katsotaan olevan hyväksytyt käytettäväksi kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Kananen 2008, 123–124; KvaliMOTV 2006.)

Laadullisen tutkimuksen katsotaan olevan luotettava, kun tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivat eikä teorian tiedon muotoutumiseen ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. Voidaankin sanoa, että laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on itse tutkija ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessaan tekemät ratkaisut, valinnat ja teot. Koko tutkimuksen ajan tulee tehdä arviointia suhteessa teoriaan, analyysitapaan, aineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin. On pystyttävä perustelemaan, mistä valintojen joukosta valinnat on tehty, mitä ratkaisut ovat olleet ja miten niihin on päädytty sekä arvioimaan ratkaisujen toimivuutta tavoitteiden kannalta. (Vilka 2021, 196–197.)

Tutkimusta arvioitaessa tulisi ottaa huomioon myös puolueettomuus, koska usein tutkija on osa tutkimaansa yhteisöä ja sen toimintakulttuuria. Vaikka tutkimuksen tulee olla arvovapaata, vaikuttavat tutkijan arvot, kuten sukupuoli, ikä, arvot, uskomukset tutkimuksen valintoihin. Tutkimuksen läpinäkyvyyden varmistamiseksi, tulisi tutkijan tuoda työssä esille omat arvonsa. (Vilka 2021, 198.)

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetin katsotaan olevan tulokinnan samankaltaisuutta tutkijasta toiseen, jolloin lukijan tulee päätyä samaan tulokseen kuin tutkimuksen tekijän. Tämä tarkoittaa tutkimusprosessissa käytettyjen periaatteiden ja etenemisen tarkkaa kuvausta sekä päättelyn ja tulokinnan esittämistä aineistokatkelmilla tutkimustekstissä. (Vilka 2021, 198; KvaliMOTV 2006).

Opinnäytetyön strukturoidulla lomakehaastattelulla tehty tutkimus on mielestäni luotettava. Haastateltavien henkilötiedot on salattu, mikä noudattaa ammattikorkeakoulun opinnäytetyön eettisiä suosituksia (Arene ry 2020, 7.) Myös haastateltavien henkilötiedot ja haastattelunauhoitteet on pidetty salassa. Haastattelut suoritettiin käyttämällä samaa haastattelurunkoa ja johdattelevia kysymyksiä vällettiin. Kysymykset tehtiin selkeiksi ja tulokinnanvaraisuuksia pyrittiin välttämään. Haastatellut henkilöt edustivat Liikelaitoksen johtoa ja koen, että tutkimuksesta saatu aineisto oli riittävä. Vastauksissa korostui henkilöiden eri osaamisala ja mielestäni haastateltavat toivat esille omat näkemyksensä tietämyksensä ja rehellisyytensä mukaan. Haastattelujen luotettavuus on varmistettu pitämällä tutkijan omat mielipiteet pois haastattelutilanteesta, olemalla puolueeton ja analysoimalla haastattelut objektiivisesti.

Koen, että kyselylomakkeella tehty tutkimus on luotettava ja otanta riittävä. Kysely oli suunnattu Liikelaitoksen johtokunnan 7 jäsenelle. Kyselyyn vastanneiden määrä oli 50 prosenttia, mikä olisi voinut olla korkeampi. Kyselylomake oli jaettu tutkittaviin teemoihin selkeyden varmistamiseksi. Koen, että tutkimuksessa saadut tulokset ovat reliabiliteetteja, mikä tarkoittaa tulosten pysymistä ennallaan tutkimusta toistettaessa. Työssä esitän tutkimukseni vaiheet tarkasti, jotta työni vaiheet ovat toisen tutkijan toistettavissa.

### 6.3 Johtopäätökset

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kartoittaa Liikelaitoksen nykyinen sisäinen ja ulkoinen talousraportointi ja taloussuunnittelu ja kehittää niitä vastaamaan paremmin johdon tietotarpeisiin. Tavoitteena oli myös kehittää talouden ennustamisprosessia vastaamaan Liikelaitoksen tarpeisiin. Erityisesti pitkäaikaista talousennustamista tulisi parantaa. Aihe oli lähtöisin työyhteisön tarpeista ja työyhteisö osallistui kehittämistyöhön. Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin tapaustutkimusta, joka sisälsi laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen. Teoriaosuudessa kartoitettiin Liikelaitoksen talousraportointiin, talousennustamiseen ja johtamiseen liittyvää teoriaa, jotka tukivat tutkimuksessa esille tulleita ideoita ja niiden toteuttamista. Haastattelujen avulla selvitettiin johdon näkemykset ja tarpeet aiheesta. Kyselyllä kartoitettiin Liikelaitoksen johtokunnan näkemyksiä talousraportointiin ja talousennustamiseen ja heidän koulutustarpeitansa.

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä selvitettiin ”mitä kehittämistarpeita on talousraportoinnille?” Liikelaitos perustettiin 1.1.2020 ja perustamisvaiheessa raportointi ja ennustaminen luotiin käyttäen apuna kaupungissa jo käytössä olleita raportointipohjia. Pohjia on perustamisvaiheen jälkeen muokattu ja kehitetty, jotta ne vastaisivat paremmin toiminnan vaatimuksiin. Johdolle tehtyjen teemahaastattelujen (kolme kappaletta) avulla kartoitettiin kehittämistä vaativat asiat. Haastateltavien substanssiosaaminen ja kokemuseräinen tieto kävivät ilmi haastattelujen tuloksissa ja haastatteluissa nousi esille useita toteuttamiskelpoisia kehittämisideoita. Haastatteluissa tuli myös useiden kysymysten kohdalla esille, että tarvetta kehittämiselle on. Kyselyn avulla kartoitin Liikelaitoksen johtokunnan tarpeet talousraportoinnille. Johtokunnan jäsenten lyhyestä toimikaudesta huolimatta heiltä saatiin kehittämiskelpoisia ideoita. Erillisen raportointijärjestelmän hankinta ei ole tällä hetkellä pakollista, mutta pitkällä aikavälillä sen hankkiminen voisi parantaa ennustamista ja raportoinnin visuaalisuutta, tarkkuutta ja luotettavuutta. Tämänhetkiset raportit ja graafit kyetään tuottamaan Liikelaitokselle Microsoft Excel-ohjelman avulla.

Toisessa tutkimuskysymyksessä haettiin vastausta kysymykseen ”kuinka talousraportointi on järjestetty muissa liikelaitoksissa?” Tutkimuskysymysten määrittelyvaiheessa tarkoituksena oli kartoittaa benchmarkingin avulla kolmen muun kunnan talousraportointia. Tutkimuksessa ja tietopohjasta selvisi, että kunnan mukaan

lukien Liikelaitoksen toiminta on stabiilia ja säänneltyä, jonka vuoksi raporttien rakenne, ulkoasu ja yhdistelyt on pitkälti kaikissa kunnissa toteutettu samalla tavalla. Eroavaisuudet ovat pieniä ja johtuvat usein liikelaitoksen erilaisuudesta. Selvinneiden seikkojen pohjalta päädyin olemaan tekemättä benchmarkingia, koska katsoin, että se ei tuo lisäarvoa työn tulokselle.

Kolmannessa kysymyksessä selvitin ”mitkä seikat vaikuttavat talousennustamiseen ja kuinka sitä tulisi kehittää?” Tähän hain vastausta teoriapohjan, haastattelujen ja kyselyn kautta. Teoriapohjasta sain kehittämissuhteisiin tarvittavaa tietoa ja samat asiat tulivat osittain esille haastattelujen tuloksissa. Ennustamisen kehittämiseen on varattava riittävästi aikaa ja resursseja, jotta siitä saadaan pitkällä aikavälillä toimiva. Vaikka johtokunnalla ja johdolla on tällä hetkellä tietoutta ennustamisesta, tulisi sitä syventää tarkemmalle tasolle.

Tutkimustuloksilla oli merkitystä Liikelaitokselle, koska niiden pohjalta saadut kehittämissuhteukset antavat suunnan raportoinnin ja ennustamisen parantamiselle. Muutoksien tekeminen vaatii työntekijöiltä intoa ja motivaatiota oppia uusia menetelmiä, aktiivisuutta ja halukkuutta muutosten läpiviemiseen. Työnkehittämiselle tulisi olla riittävästi aikaa ja resursseja, jotta siitä saadaan paras mahdollinen hyöty. Projektimainen työskentelytapa voisi olla hyvä keino osalle kehittämissuhteusten toteutukselle ja sen avulla varmistettaisiin muutosten läpiviemi.

Teoria ja tutkimustulokset antoivat riittävän tuen kehittämistyölle ja teorian avulla on kyetty todentamaan tutkimuksista esille nousseet tulokset. Jatkotutkimusta voisi tehdä Liikelaitostumisen vaikutuksista Kemijärven kaupungille, kartoittaa robotiikan käyttöönottoa sekä kustannuslaskennan, liiketoimintasuunnitelman tai hankintojen kehittämistä. Jatkotutkimusta voisi tehdä myös työssä esille tulleista kehittämissuhteuksista ja niiden onnistumisesta ja kehittämistarpeista. Kehittämistyöni lopputulokseen olen tyytyväinen, vaikka jälkeenpäin arvioituna aihetta olisi voinut rajata koskemaan joko talousraportointia tai ennustamista. Koen, että organisaatio oli hienosti tukemassa työni tekemisessä. Toivon tutkimukseni antavan Liikelaitoksen johdolle uusia näkemyksiä toiminnan ja talouden yhdistävästä raportoinnista ja ennustamisesta.



## LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ali, R. & Luther, D. 2020. Scenario Planning: Strategy, Steps and Practical Examples. Luettu 2.5.2021 <https://www.netsuite.com/portal/business-benchmark-brainyard/industries/articles/cfo-central/scenario-planning.shtml>
- Arene ry, Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 13.5.2021 <https://www.arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>
- Auvinen, T. & Jaakkola, M. 2018. Käsikirja tulevaisuuden kuntien digitalisaatioon. Viitattu 10.5.2021 <http://esitteet.luode.fi/kuntien-digitalisaatio/#>
- Averio, P., Koskinen, A. & Laesterä, E. 2019. Kuntien talous ja rahoitus. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Bhasin, H. 2020. Process Analysis – Definition, Meaning, Objectives, Advantages. Viitattu 1.5.2021 <https://www.marketing91.com/process-analysis/>
- Dufva, M. 2019. Heikot signaalit tulevaisuuden avartajina. Sitran selvityksiä 142. Vantaa: Sitra.
- Eisner, M. 2020. 3 Significant Benefits of Business Analysis (BPA). Viitattu 13.5.2021 <https://www.processmaker.com/blog/3-significant-benefits-of-business-process-analysis-bpa/>
- Haastateltava A. 2021. Toimitusjohtaja, Kemijärvi. Haastattelu 20.4.2021. Tallenne haastattelijan hallussa.
- Haastateltava B. 2021. Kaupunginjohtaja, Kemijärvi. Haastattelu 21.4.2021. Tallenne haastattelijan hallussa.
- Haastateltava C. 2021. Talous- ja kehittämisjohtaja, Kemijärvi. Haastattelu 23.4.2021. Tallenne haastattelijan hallussa.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- JUHTA (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta) 2016. Kuntien ja kuntayhtymien talousarvio ja -suunnitelma. Luettu 7.6.2020 [http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS199\\_liite1/JHS199\\_liite1.pdf](http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS199_liite1/JHS199_liite1.pdf)
- Jylhä, E. & Vesala, R. 2008. Liiketoimintaosaaminen - menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen Johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2008. KVALI. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kanerva, I. 2008. Kuntatuottavuuden ABC. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Kemijärven kaupunki 2018. Kemijärven kaupunginvaltuuston pöytäkirja 12.6.2018. Viitattu 3.5.2020 <http://paatokset.kemijarvi.fi/cgi/DRE-QUEST.PHP?page=meetingitem&id=20181807-7>
- Kemijärven kaupunki 2019. Kemijärven kaupungin hallintosääntö. Luettu 7.6.2020 [https://www.kemijarvi.fi/cache/1/1e96b3fe5defae66b3f11e99ec4cd0331eab6aeb6ae\\_kemijarven\\_kaupungin\\_hallintosaaanto.pdf](https://www.kemijarvi.fi/cache/1/1e96b3fe5defae66b3f11e99ec4cd0331eab6aeb6ae_kemijarven_kaupungin_hallintosaaanto.pdf)
- Kemijärven kaupunki 2020a. Talousarvio 2020 ja taloussuunnitelma 2021-2022. Luettu 22.5.2020 <http://paatokset.kemijarvi.fi/kokous/20202069-5-1.PDF>
- Kemijärven kaupunki 2020b. Talouden tasainotus 2020-2022. Luettu 16.8.2020 <http://paatokset.kemijarvi.fi/kokous/20202074-5-2.PDF>
- Kemijärven kaupunki 2020c. Taloudenhoitoa täydentävät määräykset ja ohjeet. Luettu 24.1.2021 [https://www.kemijarvi.fi/cache/1/1e76608100a2f46660811e7988d9d0624ba8feb8feb\\_taloudenhoitoa\\_taydentavat\\_maaraykset\\_ja\\_ohjeet.pdf](https://www.kemijarvi.fi/cache/1/1e76608100a2f46660811e7988d9d0624ba8feb8feb_taloudenhoitoa_taydentavat_maaraykset_ja_ohjeet.pdf)
- Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339. Viitattu 1.11.2020 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339>
- Kirjanpitolautakunnan kuntajaosto 2017. Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän eriytetyn liiketoiminnan kirjanpidosta ja tilinpäätöksestä. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Kirjanpitolautakunnan kuntajaosto 2018. Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän rahoituslaskelman laatimisesta. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Kuntalaki 10.4.2015/410. Viitattu 11.10.2020 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>
- KvaliMOTV, Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006. Tapaustutkimus. Viitattu 22.5.2020 [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html)
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

- Lauhikari, A. 2019. Taloustieto osana tiedolla johtamista – case Espoon sivistystoimi. Saimaan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden ylempi AMK-koulutus. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.
- Lauslahti, S. 2003. Menestyvä kunta. Vantaa: Dark Oy.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard-Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mannermaa, M. 2004. heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Helsinki: WSOY.
- Maury, M., Loukomies, T. & Bärlund, A. 2017. Kunnat kuntoon. Helsinki: Kiss-publishing.
- Mehtonen, M. 2020. Kuntien ja kuntayhtymien liikelaitokset. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Ogilvy, J. 2015. Scenario Planning and strategic Forecasting. Luettu 8.5.2021 <https://www.forbes.com/sites/stratfor/2015/01/08/scenario-planning-and-strategic-forecasting/>
- Pokki, S., Ekroos, V., & Kauhanen, J. 2012. Suoriteperusteisuus – Kohti kannustavaa kuntataloutta. Helsinki: Vertikal Oy.
- Porokka-Maunuksela, R., Huuskonen, J., Koskinen, O. & Säilä, E. 2004. Kunnan hallinto, talous ja valvonta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- PWC 2021. Public Sector CFOs. Finance Transformation. PwC Australia.
- Rajala, T. & Tammi, J. 2014. Budjetointia kuntien muutосkierteessä. Helsinki: KAKS-Kunnallisalan kehittämssäätiö.
- Ronkainen, A. & Riekkі, M. 2018. Selvitys kiinteistöjen yhtiöittämissen ja yhdistämisen vaihtoehtoista ja niihin sisältyvistä hyödyistä, haitoista sekä teknisistä ja hallinnollisista vaikutuksista yhtiöiden sekä kaupunkikonsernin toimintaan. Helsinki: BDO Oy.
- Rubin, A. 2004a. Skenaarion käsitteestä. Luettu 8.5.2021 <https://tulevaisuus.fi/metelmat/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaarion-kasitteesta/>
- Rubin, A. 2004b. Skenaariotyöskentelyn vaiheet. Luettu 8.5.2021 <https://tulevaisuus.fi/metelmat/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaariotyoskentelyn-vaiheet/>
- Räty, P. 2020. Weak signals bring messages from the future. Aalto University Magazine 10/2020, 27.
- Sallinen, S., Majoinen, K. & Salenius, M. 2012. Elinvoimainen ja toimintakykyinen kunta. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

- Sallinen, S., Majoinen, K. & Seppälä, J. 2017. Toimiva kunta – Hyvinvointia! Siivistystä! Elinvoimaa!. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Schoemaker, P. & Day, G. 2009. How to Make Sense of weak Signals. MIT Sloan Management Review 01/2009.
- Sipponen, K. 2016. Se suuri kuntauudistus. Helsinki: KAKS – Kunnallisalan kehittämissäätiö.
- Parkkonen, P. & Vataja, K. 2019. Näkökulmia ja lähestymistapoja tulevaisuustyön ja ennakkoinnin arviointiin. Futura 16.5.2019.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tilastokeskus 2020. Kuntien avainluvut. Viitattu 12.6.2020  
<http://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?year=2020&active1=320>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tura, A. 2014. Myyntiprosessin kehittäminen logistiikkapalveluyrityksessä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Innovaatiojohtamisen laitos. Diplomityö.
- Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 5. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Juva: PS-kustannus.
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. uudistettu painos. Juva: PS-kustannus.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja. Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Helsinki: Alma Talent Oy.

## LIITTEET

Liite 1. Strukturoitu haastattelulomake

Liite 2. Puolistrukturoitu teemahaastattelu

**Liite 1. Puolistrukturoitu haastattelulomake**

Olen Merja Varanka ja opiskelen ylemmää ammattikorkeakoulututkintoa Lapin ammattikorkeakoulussa. Tämä tutkimuskysely on osa opinnäytetyötäni, jossa tutkin Kemijärven kaupungin Tilapalvelut Liikelaitoksen talousraportoinnin ja talousennustamisen kehittämistä. Tutkimuksella kartoitan Liikelaitoksen johtokunnan jäsenten tarpeita ja kehittämisideoita talousraportoinnille- ja talousennustamiselle sekä tarpeita talousraportoinnin ja talousennustamisen koulutuksille.

Vastaaminen tapahtuu liitteenä olevan lomakkeen kautta.

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja, joten vastauksia ei pysty yhdistämään tiettyyn henkilöön. Saadut vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja tulokset julkaistaan kokonaistuloksina.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10-15 minuuttia.

Jos sinulla on kysyttävää koskien tutkimusta tai kyselylomaketta, voit ottaa yhteyttä sähköpostitse.

Kiitos etukäteen kyselyyn vastaamisesta!

Merja Varanka

## Kyselylomake

### Kemijärven kaupungin Tilapalvelut Liikelaitoksen talousraportoinnin ja talousenustamisen kehittäminen

#### Talousraportointi

1. Oletko samaa vai eri mieltä seuraavien väittäminen kanssa: Tällä hetkellä Liikelaitoksen Johtokunnalle toimitettu taloustieto on

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Ymmärrettävää informaatio sisällöltään					
Luotettavaa					
Ajantasaista					
Helppolukuista					
Visuaalisesti selkeää ja riittävää					
Olennaista (sisältää hyödyllistä talousinformaatiota)					
Poikkeamat havainnollistavaa (esimerkiksi toteutumat vs. ennuste)					

2. Valitse mielestäsi kolme tärkeintä talousraportoinnin ominaisuutta (ympyröi vaihtoehdot): Talousraporttien tietojen tulee olla

- Ajantasaista
- Helppolukuista
- Ymmärrettävää
- Vertailukelpoista
- Luotettavaa
- Päätöksentekoa tukevaa
- Kohdistettu oikeaan toimialaan (Liikelaitos)

3. Kaipaako talousraporttien tueksi graafeja (ympyröi oikea vaihtoehto)?

Kyllä  
En  
En osaa sanoa

4. Koetko nykyisen talousraportoinnin olevan laajuudeltaan riittävää (ympyröi oikea vaihtoehto)?

Kyllä  
Ei  
En osaa sanoa

5. Jos vastasit edelliseen kysymykseen ei, valitse seuraavista vaihtoehdoista sopivimmat (rastita), joita tulisi avata talousraportoinnissa tarkemmin

- Liikelaitoksen investointien toteutuma  
 Talousarvion muutokset  
 Kuukausittaisia toteumalukuja, olennaisimmat erät tuloista ja menoista  
 Toteutuma vs. ennuste  
 Toimialaan liittyvää verrokki- ja seurantatietoa  
 Muuta, mitä (kerrotko omin sanoin)? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Tukeeko nykyinen talousraportointi riittävästi päätöksentekoa (ympyröi oikea vaihtoehto)?

Kyllä  
Ei  
En osaa sanoa

7. Jos vastasit kysymykseen 6 ei, kerrotko tarkemmin miksi.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Muuta kommentoitavaa talousraportointiin liittyen?

Tähän voit vapaasti kertoa oman mielipiteesi ja parannusehdotukset.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## Talousennustaminen

9. Oletko samaa mieltä vai eri mieltä seuraavien väittäminen kanssa: Tällä hetkellä Liikelaitoksen talousennustaminen on

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Riittävää					
Luotettavaa					
Ajantasaista					
Helppolukuista					
Visuaalisesti selkeää					
Tiedoiltaan olennaista					

10. Huomioidaanko tilikauden aikana tehdyissä ennusteissa mielestäsi mahdolliset muutokset tuloissa ja menoissa (ympyröi oikea vaihtoehto)?

Kyllä  
Ei  
En osaa sanoa

11. Tukeeko talousraportointi mielestäsi talousennustamista (ympyröi oikea vaihtoehto)?

Kyllä  
Ei  
En osaa sanoa

12. Jos vastasit kysymykseen 11 kyllä tai ei, kerrotko tarkemmin

---



---



---

13. Mitä mieltä olet, voisiko Liikelaitos siirtyä rullaavaan ennustamiseen (ympyröi oikea vaihtoehto)? Rullaavalla ennusteella tarkoitetaan ennustetta, joka ulottuu aina esimerkiksi 12 kuukautta eteenpäin.

Kyllä  
Ei  
En osaa sanoa

14. Mitä puutteita on mielestäsi Liikelaitoksen talousennustamisessa?

Tässä voit kertoa omat mielipiteesi ja parannusehdotukset.

---

---

---

### Talousraportointi ja talousennustaminen koulutustarpeet

15. Koetko tarvitsevasi koulutusta Liikelaitoksen toimintaan, talousraportointiin tai talousennustamiseen liittyvissä asioissa (ympyröi oikea vaihtoehto)

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

16. Jos vastasit kysymykseen 16 kyllä, valitse seuraavista vaihtoehdoista sopivimmat, joihin koet tarvitsevasi koulutusta (rastita vaihtoehdot)

Liikelaitoksen toiminta

Raporttien analysointi

Talousennustaminen

Talousennustamisen eri menetelmät

Lain. ja määräysten asettamat vaatimukset raportoinnille ja talousennustamisella

Muuta, mitä? \_\_\_\_\_

---

---

17. Tässä voit kertoa omat mielipiteesi ja parannusehdotukset Liikelaitoksen koulutuksiin liittyen.

---

---

---

Kiitos vastauksistanne!

## **Liite 2. Puolistrukturoitu teemahaastattelu**

### **Liikelaitoksen talousraportoinnin nykytilanteen arviointi**

1. Kuinka tyytyväinen olet yleisesti Liikelaitoksen talousraportteihin asteikolla 1-5?
2. Mitä hyviä puolia nykyisissä talousraporteissa on?
3. Ovatko talousraportit luotettavia, helppolukuisia ja tarkkoja?
4. Onko talousraporttien informaatio ajantasaista?
5. Mitä haasteita koet talousraportoinnissa olevan?
6. Koetko, että nykyinen talousraportointi on riittävää?
7. Miten hyödynnät talousraportteja työssäsi?
8. Miten nykyinen talousraportointi palvelee johtamista?

### **Liikelaitoksen talousraportoinnin tarpeet ja kehittämisisideat**

1. Millainen raportti tukisi päätöksentekoa?
2. Onko nykyisten raporttien lisäksi tietoja, joita haluaisit seurattavan kuukausittain, puolivuotisraportoinnissa ja tilinpäätöksessä?
3. Millaisia parannusehdotuksia ehdottaisit talousraportoinnille?

### **Liikelaitoksen talousennustamisen nykytilanteen arviointi**

1. Kuinka Liikelaitoksen talousennustamista toteutetaan tällä hetkellä?
2. Koetko nykyisen talousennustamisen luotettavana?
3. Mitä seikkoja ennusteissa tulisi huomioida?
4. Huomioidaanko mahdolliset muutokset tuloissa ja menoissa ennusteissa?
5. Tuleeko ulkopuolisilta tahoilta esimerkiksi luottamusmiehiltä tarpeita tai paineita talousennustamiseen liittyen?
6. Mitä puutteita koet olevan nykyisessä talousennustamisessa?

### **Liikelaitoksen talousennustamisen kehittämisisideat**

1. Mitä mieltä olet, voisiko Liikelaitos siirtyä rullaavaan ennustamiseen? Rullavalla ennusteella tarkoitetaan ennustetta, joka ulottuu aina esimerkiksi 12 kuukautta eteenpäin.
2. Tukeeko nykyinen raportointi ennusteiden laadintaa?
3. Mitä muita asioita haluaisit nostaa Liikelaitoksen talousennustamiseen liittyen?
4. Kuinka mielestäsi tulisi Liikelaitoksen talousennustamista kehittää?