

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
LASKENTATOIMEN JA RAHOITUKSEN LAITOS

Lauri Järvinen

SUORITUSKYVYN MITTAUS OPISKELIJA-ASUNTOYHTEISÖSSÄ

Suorituskykyprisman soveltaminen case-organisaatioon

Laskentatoimen ja rahoituksen
pro-gradu -tutkielma

Yritysjohdon laskentatoimen linja

VAASA 2006

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIOLUETTELO	4
TAULUKKOLUETTELO	4
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkielman tausta	7
1.2. Tutkielman merkitys ja kontribuutio	8
1.3. Tutkielman tavoitteet ja hypoteesit	10
1.4. Tutkielman rajaukset	10
1.5. Tutkielmaraportin kulku	11
2. AIKAISEMPI TUTKIMUS	12
2.1. Sidosryhmät, strategia ja suorituskyky	12
2.2. Suorituskyvyn mittaus	14
2.3. Organisaatio ja suorituskyky	17
2.4. Suorituskyvyn mittaus kiinteistöalalla	18
2.5. Suorituskyvyn mittaus voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa	21
2.6. Opiskelija-asumisen ja suomalaisen asuntopolitiikan tutkimukset	26
2.7. Yhteenveto ja hypoteesi	28
3. SUORITUSKYKY JA MITTAAMINEN	30
3.1. Suorituskyvyn mittauksen merkitys	30
3.2. Sidosryhmien määrittäminen	32
3.3. Suorituskyvyn mittauksen yhteys strategiaan	34
3.4. Suorituskyvyn mittaus ja organisaatio	35
3.5. Yhteenveto	36

4. SUORITUSKYKYMITTARISTON KEHITTÄMINEN JA MITTAREIDEN VALINTA	38
4.1. Suorituskykymittariston käyttötarkoitus	38
4.2. Kokonaisvaltaiset mittaristot	40
4.2.1. Economic Value Added	41
4.2.2. Balanced Scorecard	42
4.2.3. European Foundation for Quality Managementin erinomaisuusmalli	42
4.3. Suorituskykyprisma	44
4.4. Suorituskykymittarit	46
4.5. Mittareiden hyvyyden arviointi	48
4.6. Yhteenveto	49
5. TUTKIMUSAINEISTO JA METODIT	51
5.1. Suomalaisen opiskelija-asuntojärjestelmän historia ja lähtökohdat	51
5.2. Opiskelija-asuntojärjestelmän nykytila	52
5.3. Tutkittavien yhteisöjen esittely	56
5.4. Tutkimusote ja lähestymistapa	59
5.5. Tutkimusmenetelmät	62
5.5.1. Haastattelu ja ryhmähaastattelu	62
5.5.2. Pearsonin korrelaatiokerroin	64
5.6. Aineisto ja tutkielman rajoitteet	65
5.7. Tutkimusmenetelmien käyttö, tieteellisyyden varmistaminen ja tutkijan rooli	67
5.8. Hypoteesit ja niiden testaus	68
5.9. Yhteenveto	70
6. SUORITUSKYKYMITTARISTON LAATIMINEN JA TESTAAMINEN	72
6.1. Tutkimuksen kulku	72
6.2. Strategisen kartan laadinta	73
6.2.1. Sidosryhmät ja niiden tarpeet	74
6.2.2. Strategiat, prosessit ja kyvykkyydet	81

6.3. Mittareiden yhtenäisyyden selvittäminen	86
6.4. Tärkeimmät tulokset ja niiden rajoitteet	89
6.5. Tulosten yleistäminen muihin opiskelija-asuntoyhteisöihin	91
6.6. Konstruktion käytännön toimivuuden arviointi	93
6.7. Rajoitteet	96
6.8. Yhteenveto	97
7. YHTEENVETO	100
7.1. Tutkimuksen kontribuutio tieteelle ja käytännölle	101
7.2. Suorituskykymittariston implementoinnissa huomioon otavat asiat	101
7.3. Esitykset jatkotutkimukseksi	102
LÄHDELUETTELO	
LIITTEET	
Liite 1: Opiskelija-asuntoyhteisön suorituskykyprisma ja mittarit	112
Liite 2: Konstruktion toimivuutta arvioivien haastattelujen kysymysrunko	113

KUVIOLUETTELO**sivu**

Kuvio 1:	Tulokset, tuotokset ja suorituskyvyn mittaus	24
Kuvio 2:	Suorituskykyinformaation portfolion laadintaperiaate	33
Kuvio 3:	EFQM-mallin kaaviokuva	43
Kuvio 4:	Kuvitteellinen esimerkki suorituskyyprismasta	45
Kuvio 5:	Opiskelija-asuntoyhteisön tyyppiorganisaatio	55
Kuvio 6:	Alustava suorituskyyprisma	74
Kuvio 7:	Opiskelija-asuntoyhteisön suorituskyyprisma	90

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1:	Julkisen sektorin kiinteistöhallinnossa käytettyjä suorituskykymittareita	19
Taulukko 2:	Opiskelijoiden asumistoiveita määrittäviä tekijöitä	28
Taulukko 3:	Tutkittavien yhteisöjen tunnuslukuja vuodelta 2005	58
Taulukko 4:	Tapaustutkimuksen tieteellisyyden varmistaminen	67
Taulukko 5:	Tutkijan esitys sidosryhmien tarpeiksi ja niiden mittareiksi	76
Taulukko 6:	Tutkijan esitys opiskelija-asuntoyhteisön sidosryhmien kontribuutioiden mittaamiseksi	78
Taulukko 7:	VOASön hallituksen puheenjohtajan haastattelun jälkeiset sidosryhmät ja niiden tarpeet	79
Taulukko 8:	Strategiat ja niiden onnistumisen mittarit	83
Taulukko 9:	Prosessit ja niiden tehokkuuden mittarit	84
Taulukko 10:	Haastattelutilaisuudessa kehitetyt mittarit kyvykkyyksille	85
Taulukko 11:	Tutkijan itsenäisesti kyvykkyyksille laatimat mittarit	85
Taulukko 12:	Tunnuslukuaineistosta löytyneet prisman mukaiset mittarit	87
Taulukko 13:	Tunnuslukuaineiston perusteella lasketut Pearsonin korrelaatiokertoimet VOASön tunnusluville vuosilta 2002–2005	88
Taulukko 14:	Pearsonin korrelaatiokertoimet kaikkien tutkittavien yhteisöjen tunnusluville vuosilta 2002–2005	92

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Lauri Järvinen

Tutkielman nimi:

Suorituskyvyn mittaus opiskelija-asuntoyhteisössä. Suorituskykyprisman soveltaminen case-organisaatioon

Ohjaaja:

Professori Erkki K. Laitinen

Tutkinto:

Kauppätieteiden maisteri

Laitos:

Laskentatoimen ja rahoituksen laitos

Oppiaine:

Laskentatoimi ja rahoitus

Linja:

Yritysjohdon laskentatoimen linja

Aloitusvuosi:

1999

Valmistumisvuosi:

2006

Sivumäärä: 113

TIIVISTELMÄ

Suorituskyvyn mittaus on viime vuosina levinnyt yrityksistä myös julkisiin ja yksityisiin voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin. Opiskelija-asuntojärjestelmää on aiemmin tutkittu Suomessa opiskelijoiden asumistavoitteiden kautta sekä opintososiaalisesta ja koulutuspoliittisesta näkökulmasta. Tämän tutkielman näkökulma on taloudellinen. Tutkimustehtävänä on laatia suorituskyvyn mittausjärjestelmä opiskelija-asuntoyhteisölle ja arvioida siten suorituskykyprisman soveltumista opiskelija-asuntoyhteisön suorituskykymittariston lähtökohdaksi.

Suorituskyvyn mittausjärjestelmä käsittää menetelmät, mittarit, mittaristot ja prosessit, joita käytetään taloudellisen suorituskyvyn mittaamistarkoituksessa. Kokonaisvaltainen suorituskyvyn mittaus tarkastelee organisaatiota eri näkökulmista kattaen koko organisaation keskeiset osa-alueet. Suomalainen opiskelija-asuntoyhteisö on säätiö tai kunnan omistama kiinteistöosakeyhtiö, jonka tehtävänä on rakentaa, ylläpitää ja vuokrata asuntoja pääsääntöisesti opiskelijoille. Tässä tutkielmassa suorituskyvyn mittausjärjestelmä laaditaan konstruktivisella tutkimusotteella. Tutkimusmenetelminä ovat haastattelu ja opiskelija-asuntoyhteisöjen keräämän tunnuslukuaineiston avulla tehty tilastoanalyysi, jossa analysoidaan mittaristoon valittujen mittareiden yhtenäisyyttä Pearsonin korrelaatiokertoimella. Laadittua konstruktiota testataan heikon markkinatestin suhteen. Suorituskykymittariston yleistettävyyttä tutkitaan neljän muun opiskelija-asuntoyhteisön tunnuslukuaineiston avulla.

Tutkimuksen tuloksena syntyi Neelyn kehittämän suorituskykyprisman periaatteiden mukainen suorituskyvyn mittausjärjestelmä. Tutkimuskohteen johdon mielestä laadittu suorituskyvyn mittausjärjestelmä voidaan ottaa käyttöön ja sen uskotaan olevan hyödyllinen toiminnan suunnittelussa ja strategian selkeyttämisessä. Johtopäätöksenä tutkielmasta on, että suorituskykyprisma on sidosryhmäperusteisena lähestymistapana erityisen käyttökelpoinen tutkimuskohteen kaltaisessa organisaatiossa.

AVAINSANAT: suorituskyky, mittaus, opiskelija-asuminen, yleishyödyllinen organisaatio

1. JOHDANTO

1.1. Tutkielman tausta

Voittoa tavoittelemattomien ja yhteiskunnan rahoittamien organisaatioiden toiminnan tuloksellisuutta tulisi mitata itse prosessin tuottaman tuloksen lisäksi myös laajemmin tuotoksella. Tuotoksen voidaan ajatella olevan laajempi käsite kuin pelkkä prosessin lopputuote tai -palvelu. Opiskelija-asuntoyhteisön tapauksessa tuotteella voidaan käsitellä esimerkiksi asumispalvelua ja sen tuottamisen tehokkuutta voidaan mitata esimerkiksi asuntojen käyttöasteella. Toiminnan tuotos taas voidaan mitata vaikkapa sillä, kuinka suuri osa paikkakunnan opiskelijoista asuu opiskelija-asuntoyhteisön asunnossa.

Yleishyödyllisenä toimijana opiskelija-asuntoyhteisöllä on lukuisia sidosryhmiä eikä voida suoraan sanoa esimerkiksi yksityisen yrityksen tavoin omistajan edun olevan määräävä tai tärkein. Itse asiassa säätiömuotoisella opiskelija-asuntoyhteisöllä ei edes ole omistajaa. Yleishyödyllisen toimijan kohdalla ei voida myöskään yksiselitteisesti sanoa kuka on asiakas. Asiakas voi olla asukkaiden ja liiketilojen vuokralaisten lisäksi yhteiskunta, joka rahoittaa toimintaa, jotta opiskelijoilla olisi kohtuuhintaisia ja -kuntoisia asuntoja. Yleishyödyllisen ja voittoa tavoittelemattoman yhteisön strategia voi olla hyvin erilainen verrattuna voittoa tavoittelevan yrityksen strategiaan. Toimintaa ei ole esimerkiksi tarkoituksenmukaista laajentaa yhä uusille alueille paremman voiton toivossa. Missiolla eli olemassaolon syyllä on tärkeämpi paino yleishyödyllisen toimijan strategiassa kuin voittoa tavoittelevalla organisaatiolla.

Suomalaiset opiskelija-asuntoyhteisöt muodostavat omaleimaisen joukon asunnontuottajien ja vuokranantajien joukossa. Ne ovat yksityisiä säätiöitä tai kuntien omistamia osakeyhtiöitä ja toiminta on luonteeltaan yleishyödyllistä. Suomessa opiskelija-asunnot ovat oppilaitoksista hallinnollisesti irrallaan, mutta asiakaskunta on voimakkaasti kytkeytynyt oppilaitoksiin. Opiskelija-asuntoyhteisöt toimivat hallinnollisesti ja organisatorisesti suurin piirtein samalla tavoin eri kaupungeissa. Erottavana tekijänä on ennen kaikkea toiminnan laajuus, joka riippuu ennen muuta seudun opiskelijamäärästä. Vaikkakin opiskelija-asuntoyhteisöt ovat yleishyödyllisiä, kohtaavat ne jatkuvasti kovenevaa kilpailua asukkaista. Tällöin tarvitaan strategioita, pitkän aikavälin suunnitelmia ja selkeää käsitystä omasta toiminnasta, jotta kilpailussa menestyy. Tässä auttaa suorituskyvyn mittausjärjestelmä.

Edellä kerrotun perusteella on ilmeistä, että perinteinen suorituskyvyn mittaus, joka perustuu esimerkiksi omistajan saamaan pääoman tuottoon tai suoran asiakkaan ostamaan tuotteeseen tai palveluun ei sellaisenaan sovellu opiskelija-asuntoyhteisön suorituskyvyn mittaukseen. Lähestymistavan on oltava toinen.

1.2. Tutkielman merkitys ja kontribuutio

Kokonaisvaltaisia mittaristoja on sovellettu eri aloille ja nykyisin myös julkiselle sektorille. Kiinteistöalalla, ja opiskelija-asuntotoiminnassa erityisesti, on piirteitä, jotka ovat tyypillisiä ainoastaan tälle alalle. Opiskelija-asuntoyhteisöt ovat yleishyödyllisiä organisaatioita, eli mahdollisimman suuren ylijäämän tuottaminen ei ole toiminnan tavoite. Opiskelija-asuntotoiminnassa yhdistyvät kustannustehokkuutta tavoitteleva toiminta ja voittoa tavoittelematon toiminta. Myös tämä seikka vaikuttaa suorituskyvyn mittaukseen.

Opiskelija-asuntoyhteisöt toimivat Suomessa joko säätiöinä tai kuntien omistamina osakeyhtiöinä. Säätiössä ei ole omistajaa, vaan toimintaa harjoitetaan hallituksen johdolla säädekirjan ja säätiön sääntöjen mukaisesti. Selkeän omistajan puuttuminen saattaa tuoda omia piirteitään opiskelija-asuntoyhteisön suorituskyvyn mittaukseen.

Tutkielman aihe on kokonaisvaltaisen suorituskykymittariston kehittäminen opiskelija-asuntoyhteisölle. Tieteelliseltä kannalta merkittävää tutkimusaiheessa on suorituskyvyn mittauksen soveltaminen yksityiseen yleishyödylliseen yhteisöön käyttäen lähestymistapana suorituskyyprismaa. Opiskelija-asuntoyhteisöt muodostavat toimintansa luonteen vuoksi muusta kiinteistöalasta poikkeavan joukon. Tutkielmassa sovelletaan professori Andy Neelyn vuonna 1999 kehittämää suorituskyyprismaa, joka on tunnetunman balanced scorecardin tapaan lähestymistapa suorituskyvyn mittaukseen. Suorituskyyprisma lähtee organisaation sidosryhmistä, niiden odotuksista organisaatiota kohtaan ja toisaalta niiden kontribuutiosta organisaatiolle. Toisessa vaiheessa tarkastellaan organisaation strategioita, joilla se pyrkii saavuttamaan odotukset. Kolmas vaihe keskittyy prosesseihin, joilla toimintaa harjoitetaan. Neljännessä vaiheessa puolestaan määritellään kyvykkyydet, joita organisaatiossa on (Neely, Adams, Crowe 2001: 6–7). Suorituskyyprisma esitellään tarkemmin luvuissa 2.2. ja 4.3.

Neelyn kehittämää prismaa ei ole sovellettu käytäntöön siinä määrin kuin esimerkiksi balanced scorecardia. Tähänastiset sovellukset ovat näyttäneet, että prisma soveltuu

varsinkin voittoa tavoittelemattoman organisaation suorituskyvyn mittauksen lähestymistavaksi. Vuonna 2001 julkaistussa artikkelissaan Neely, Adams ja Crowe kertovat kolmesta suorituskykyprisman mukaisesta suorituskyvyn mittausjärjestelmästä, jotka on otettu käyttöön hyvin erilaisissa organisaatioissa. Näin ollen tutkielman myötä saadaan lisätietoa prisman soveltamisesta ja erityisesti siitä, voiko opiskelija-asuntoyhteisölle laatia toimivan suorituskykymittariston suorituskykyprisman mukaisesti. Suorituskyvynmittaus leviää jatkuvasti voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin. Esimerkiksi Rochetin vuonna 2004 tekemästä tutkimuksesta selviää, että Ranskan valtio on ottanut käyttöön suorituskykymittariston. Samoin usealla julkishallinnon kiinteistöyksiköllä on käytössään balanced scorecard (Wilson, Hagarty & Gauthier 2003). Niin ikään suomalaiset yliopistot käyttävät suorituskyky-informaatiota päätöksenteossaan ja toiminnan suunnittelussa (Vakkuri & Meklin 2003).

Tutkielmassa on kolme erityispiirrettä. Ensiksi, suorituskyvyn mittaus voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa mielletään erityispiirteeksi. Toinen erityispiirre on tutkimuskohde, suomalaiset opiskelija-asuntoyhteisöt. Kolmas on suorituskykyprisman soveltaminen käytäntöön.

Opiskelijoiden asumista on Suomessa tutkittu aikaisemmin lähinnä opintososiaalisesta tai koulutuspoliittisesta näkökulmasta tutkien opiskelijan asumisen tukijärjestelmiä tai asumisen merkitystä opiskelijoiden hyvinvointiin. Vuonna 2003 julkaistiin Hermansin tekemä tutkimus opiskelijoiden asumistoiveista, mutta opiskelija-asuntoyhteisöjen taloudellinen tehokkuus ja suorituskyky ei ole aiemmin ollut tutkimuskohteena. Tämä tutkielma laajentaa Hermansin näkökulmaa opiskelija-asuntoyhteisön muihin sidosryhmiin ja toisaalta syvemmälle opiskelija-asuntoyhteisön organisaatioon.

Empiiriseltä kannalta tutkielman tuloksen ollessa suotuisa saavat opiskelija-asuntoyhteisöt käyttöönsä suorituskykymittariston, jonka avulla voivat parantaa toimintaansa ja kannattavuuttaan. Suorituskykymittariston avulla yhteisöille syntyy selkeämpi kuva siitä, mitkä ovat menestymisen kannalta olennaisia asioita yhteisön toiminnassa. Tällöin ne voivat keskittyä toiminnassaan näiden parantamiseen. Tutkielman perusteella myös muut yleishyödylliset asuntotuottajat saavat tietoa siitä, minkälaisia suorituskykymittareita tämän tyyppisessä toiminnassa voidaan käyttää.

1.3. Tutkielman tavoitteet ja hypoteesit

Tutkielma on luonteeltaan konstrukttiivinen tapaustutkimus. Tutkielman tavoitteena on laatia kokonaisvaltainen suorituskykymittaristo opiskelija-asuntoyhteisölle. Tämän jälkeen laaditun mittariston soveltamista yleisesti opiskelija-asuntoyhteisöihin tutkitaan kerätyn tunnuslukuaineiston pohjalta. Tutkielmalla on tieteellisen kontribuution lisäksi vahva käytännön ulottuvuus. Tutkielman perusteella opiskelijayhteisöt saavat lisätietoa keräämänsä tunnuslukuaineiston käyttökelpoisuudesta taloudellisten prosessien arvioimiseen ja kehittämiseen.

Hypoteesina esitetään, että ”*Toimiva opiskelija-asuntoyhteisön suorituskyvyn mittaajärjestelmä on mahdollista kehittää suorituskykyprisman periaatteiden mukaisesti.*” Hypoteesia perustellaan tarkemmin aikaisemman tutkimuksen läpikäynnin yhteydessä luvussa kaksi.

1.4. Tutkielman rajaukset

Tutkielma rajataan koskemaan suomalaisia opiskelija-asuntoyhteisöjä. Opiskelija-asuntoyhteisöllä tarkoitetaan yhteisöä, jonka tarkoituksena on rakentaa, ylläpitää ja vuokrata asuntoja, joissa asuvat etupäässä opiskelijat. Opiskelija-asuntoyhteisöt toimivat joko säätiöinä tai kuntien omistamina osakeyhtiöinä. Opiskelija-asuntoyhteisöt katsotaan yleishyödyllisiksi toimijoiksi asunnonvuokraustoiminnan osalta ja ne voivat saada tätä varten lainaa Valtion asuntorahastolta tietyin ehdoin. Ne ovat verovapaita elinkeinotulostaan, mutta toisaalta niille syntyy laki- ja sääntömääräisiä velvoitteita järjestää toimintansa tietyllä tavalla. Nämä piirteet esitellään tarkemmin viidennessä luvussa.

Tutkimus rajataan kattamaan keskisuuret opiskelija-asuntoyhteisöt. Rajaus tehdään siksi, että jonkinlainen vertailtavuus säilyy. Niiden toimintaympäristössä on samankaltaisia piirteitä, kuten opiskelijoiden määrä kaupungissa sekä muiden asumisvaihtoehtojen tarjonta. Organisaation sisäisesti tarkasteltuna asuntopaikkamäärät ja liikevaihto ovat samaa suuruusluokkaa. Aivan pienimpien yhteisöjen toiminta ei välttämättä ole tarpeeksi laajaa, jotta suorituskyvyn mittaajärjestelmän rakentaminen samoilla periaatteilla olisi mielekästä ja lopputulos toimiva. Suuriksi opiskelija-asuntoyhteisöiksi voidaan oikeastaan laskea vain Helsingin seudun opiskelija-asuntosäätiö, jonka toiminnan laajuus on moninkertainen muihin verrattuna. Myös joidenkin ylioppilaskuntien ja osakuntien harjoittama asunnonvuokraustoiminta jätetään tämän tutkielman ulkopuolelle, koska ne

vuokraavat asuntoja ainoastaan omille jäsenilleen. Niiden asunnonvuokraustoiminnassa saattaa myös olla aatteellisia piirteitä, joten niitä ei ole mielekästä tutkia samalla tavalla. Tutkittavat yhteisöt esitellään luvussa viisi. Tutkimustulosten yleistettävyyden tutkimiseksi tavoitellaan tutkimuskohteeksi viittä edellä mainitut kriteerit täyttävää opiskelija-asuntoyhteisöä.

Laadittavan suorituskykymittariston toimivuutta testataan haastattelemalla tutkimuskohteenä olevan yhteisön johtoa mittariston kehittämisen jälkeen. Konstruktiivisen tutkimuksen periaatteiden mukaan toimivuutta voitaisiin arvioida laajemminkin, mutta tämä rajaus on tarpeellinen aikataulusyistä. Toisaalta se on tarkoituksenmukainen tutkimusaiheen kannalta.

1.5. Tutkielmaraportin kulku

Tutkielmaraportin aluksi käydään läpi aiheeseen liittyvää aikaisempaa tutkimusta. Tutkimukset on jaettu viiteen luokkaan tutkielman erityispiirteitä noudattaen.

Tutkielman kolmannessa ja neljännessä luvussa laaditaan teoreettinen viitekehys, jota sovelletaan tutkimusaineistoon. Kolmannessa luvussa käydään läpi kehitettävän mittariston olennaisia piirteitä ja neljännessä luvussa selostetaan mittariston kehittämisen vaiheita.

Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät esitellään ja niiden käyttö perustellaan viidennessä luvussa. Viidennessä luvussa esitellään myös suomalaista opiskelija-asuntotoimintaa. Tämä on välttämätöntä, jotta lukijalle syntyy kuva lainsäädännön toiminnalle asettamista vaatimuksista ja edelleen niiden vaikutuksista opiskelija-asuntoyhteisöjen toimintamahdollisuuksiin ja sitä kautta suorituskyvyn mittaukseen.

Kuudennessä luvussa raportoidaan tutkimusprosessi ja selostetaan tutkielman empiirinen eteneminen. Yhteenveto koko tutkimuksesta tehdään seitsemännessä luvussa, jossa pohditaan myös tutkielman merkitystä tieteelle ja käytännölle tutkielman teon jälkeen sekä esitetään vihjeitä suorituskykymittariston implementointiin ja ideoita jatkotutkimukselle.

2. AIKAISEMPI TUTKIMUS

Tässä luvussa käydään läpi käsillä oleva tutkielman kannalta olennainen aikaisempi tutkimus. Luvuissa kolme ja neljä laadittava teoreettinen viitekehys rakennetaan nyt käsiteltävän aikaisemman tutkimuksen perusteella.

Aikaisemmat tutkimukset on jaettu viiteen eri luokkaan tämän tutkielman aiheen ja erityispiirteiden mukaan. Suorituskykyprisma pohjautuu sidosryhmien ja niiden tarpeiden määrittämiseen, joten ensin käydään läpi sidosryhmäteorioita ja niihin pohjautuvia strategiateoreettisia tutkimuksia. Toisessa alaluvussa käsitellään suorituskyvyn mittausta yleisesti, kolmannessa keskitytään suorituskyvyn mittaukseen kiinteistöalalla. Neljännessä alaluvussa kerrotaan voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden suorituskyvyn mittauksesta. Viidennessä alaluvussa puolestaan esitellään opiskelija-asumisesta ja valtion asuntopolitiikasta tehtyjä tutkimuksia.

2.1. Sidoryhmät, strategia ja suorituskyky

Organisaation strategiaa voi tarkastella monella tavalla. Yksi tapa on tarkastella strategioita suhteessa sidoryhmiin, josta käytetään nimitystä sidoryhmälähestymistapa (Freeman 2004: 229). Artikkelissaan Freeman määrittelee sidoryhmälähestymistavan keskeiseksi kysymykseksi sen, kuinka organisaatio pystyy tehokkaasti tunnistamaan ja analysoimaan keskeiset sidoryhmänsä sekä kuinka se pystyy kommunikoimaan niiden kanssa. Lähestymistavan keskeiset oletukset ovat:

- sidoryhmäsuhteet ovat kaksisuuntaisia,
- sidoryhmät on tunnettava (muun muassa niiden arvot ja toimintatavat)
- sidoryhmäsuhteet toimivat sekä strategisella että operatiivisella tasolla,
- sidoryhmät vaikuttavat organisaation rakenteisiin, prosesseihin, liiketoimintaan ja strategiseen suunnitteluun, sekä,
- sidoryhmien etujen on oltava keskenään tasapainossa pitkällä aikavälillä. (Freeman 2004: 231.)

Yllä listattujen periaatteiden mukaisesti sidoryhmälähestymistavassa korostetaan sidoryhmäsuhteiden johtamista. Lähestymistavalla on yhteys myös liiketoiminnan etiikkaa käsitteleviin teorioihin: johdon tulisi päätöksenteossaan kunnioittaa sidoryhmien etua eikä ajatella niiden olevan vain välineitä omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Sidoryh-

mälähestymistapaa voi soveltaa myös strategiseen johtamiseen ja verkostokumppanien valintaan. Organisaation yksittäiset päätökset voivat olla jonkin yksittäisen sidosryhmän etujen vastaisia, jolloin sidosryhmien etuja joudutaan priorisoimaan. Sidosryhmien priorisoinnissa tulee huomioida taloudellisen ja poliittisen vallan lisäksi myös omat ja sidosryhmän arvot ja strategiat. (Freeman 2004: 237.)

Lorcan ja García-Diezin (2004: 93–94) mielestä kaikki sidosryhmät on otettava huomioon nykyaikaisen liikkeenjohdon päätöksenteossa. Sidosryhmiä on huomioitava omistajia laajemmin, esimerkiksi työntekijät, tavarantoimittajat ja asiakkaat muodostavat keskeisiä sidosryhmiä. Pitkällä aikavälillä organisaation pitää menestyäkseen saavuttaa tasapaino eri sidosryhmien tarpeiden välillä. Eri sidosryhmien tarpeet saattavat olla ristiriitaisia. Strategia on organisaation väline suunnitella keinoja, joilla saavuttaa tavoitteensa. Sidosryhmillä, strategialla ja suorituskyvillä on kaksitasoinen yhteys: organisaation on valittava sellaiset strategiat, joilla saavuttaa tavoitteensa ja toisaalta viestittää sidosryhmilleen, miten niiden toiveet täytetään (Lorca ym. 2004: 95). Freemanin tavoin Lorcan ym:n mukaan sidosryhmäsuhde on kaksisuuntainen (2004: 96). Organisaatio saa sidosryhmältä käyttöönsä erilaisia panoksia (kontribuutiota), joita muokkaamalla organisaatio kykenee tuottamaan arvoa sidosryhmälleen.

Sidosryhmiä on kahdenlaisia: sellaisia, jotka ovat sidosryhmäsuhteessa vapaaehtoisesti ja toiset eivät omasta halustaan. Vapaaehtoisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi osakkeenomistajat, työntekijät, asiakkaat ja tavarantoimittajat. Vapaaehtoisten sidosryhmien kohdalla johtamisen lähtökohta on molemminpuolinen etu. Ei-vapaaehtoisia sidosryhmiä puolestaan ovat esimerkiksi ympäristö tai yhteiskunta. Sellaiset sidosryhmät odottavat muun muassa toiminnasta aiheutuvien haittojen vähenemistä tai poistumista kokonaan. (Lorca ym. 2004: 96.)

Suorituskyvyn mittaaminen perustuu strategiaan. Strategia on suunnittelun ja laajan ajatus työn tulos. Laajasti ymmärrettynä strateginen ajattelu on aivan erityinen tapa ratkoa strategisesti merkittäviä päätöksiä. Strateginen ajatteluprosessi koostuu seuraavista elementeistä:

- ongelmanratkaisun näkökulma,
- sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien huomioiminen,
- koko organisaation osallistuminen, ja,
- dynamiikka. (O'Shanassy 2003: 55–56.)

Strategisia ongelmia ratkoessa tarkastellaan asiaa systemaattisesti eri näkökulmista ja eri tasoilla ja näin ne liitetään osaksi koko yrityksenlaajuista pohdiskelua. Ympäristön epävarmuuden kasvaessa sidosryhmien vaikutusta yrityksen toimintaan on tarkasteltava entistä tarkemmin. Ulkoiset sidosryhmät, kuten rahoittajat ja tavarantoimittajat voivat kytkeytyä hyvinkin tiiviisti strategiaan. Kaikkien työntekijöiden on hyvä olla tietoisia yrityksen strategisista suunnitelmista varsinkin jos päätösvalta organisaatiossa on hajautunut. Strategiatietouden ollessa riittävää voivat työntekijät keskittyä työhönsä ympäristön epävarmuudesta huolimatta. Strateginen ajattelu on pääosin dynaamista toimintaa, jossa keskitytään menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Historiallisilla syillä voi usein selittää organisaatiossa vallalla olevia päätöksentekotapoja ja sitä, miten prosessit on järjestetty. Edellä mainittujen elementtien lisäksi on tutkimukseen perustuen ilmeistä, että onnistuakseen strateginen ajattelu vaatii yrityksen toiminnan laajaa tunte-
musta sisä- ja ulkopuolelta. (O'Shanassy 2003: 55–56.)

O'Shanassyn kanssa samankaltaisia tuloksia tutkimuksistaan on saanut myös Badal, jonka mukaan yksikään strategiasta irrallinen yksittäinen päätös ei tuo toivottua tulosta (Badal 2005: 372). Positiivisia tuloksia saavutetaan ainoastaan systemaattisen ajattelun tuloksena.

2.2. Suorituskyvyn mittaus

Suorituskyvyn mittausta on yrityksissä ja muissa organisaatioissa tehty jo pitkään. 1980-luvulla alettiin kehittämään ensimmäisiä kokonaisvaltaisia taloudellista suorituskykyä ja organisaation tehokkuutta kuvaavia mittaristoja. Maailmanlaajuisesti tunnetuin kokonaisvaltainen suorituskykymittaristo on Kaplanin ja Nortonin kehittämä tasapainoinen tulokortti (englanniksi: *balanced scorecard*, *BSC*). (Ittner & Larcker 1998: 217; Neely, Adams & Crowe 2001: 6.)

Suorituskyvyn mittauksen määritelmiä on useita. Järjestelmällisestä suorituskyvyn mittauksesta puhutaan, kun menet, mittarit ja mittaristot on kehitetty erityisesti mittaamistarkoitukseen ja kun ne on määritelty prosesseiksi ja toimintapolitiikaksi. Marr määrittelee suorituskyvyn mittauksen seuraavasti:

”Suorituskyvyn mittausta käytetään organisaatiossa taloudellisen suorituskyvyn valvontaan ja arviointiin suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Siinä yhdistyvät menet, viitekehukset ja mittarit, joita käytetään strategian muodostamiseen ja arviointiin, henkilöstön motivointiin sekä taloudellisesta suorituskyvystä organisaatiosta ulkopuolelle viestimiseen.” (Marr 2004: 5.)

Laajassa kyselytutkimuksessa Marr selvittää suorituskyvyn mittausjärjestelmien käyttöä yrityksissä. Kysely tehtiin vuonna 2003 tuhannelle Yhdysvaltojen suurimmalle yritykselle, joista 780 vastasi kyselyyn. Vastaajajoukon yritykset käyttävät suorituskyvyn mittausjärjestelmän tuottamaa informaatiota useimmiten toiminnan valvontaan (30 % vastanneista), strategiseen suunnitteluun (19 %) ja päätöksenteon tukena (18 %). Muita käyttötarkoituksia ovat muun muassa strategian onnistumisen mittaus, viestintä sekä johdon ja henkilöstön motivointi ja palkitseminen. (Marr 2004: 6.)

Suorituskyvyn mittausjärjestelmissä mitataan usein muutakin kuin rahamääräisiä mittareita. Mittarit kattavat useita organisaation osa-alueita, jolloin puhutaan näkökulmista. Tyypillisiä näkökulmia ovat taloudellinen-, asiakas-, sisäisten prosessien-, henkilöstö- sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Muitakin mahdollisia näkökulmia on ja organisaatiot valitsevat näiden joukosta omassa mittaristossaan käytettävät tai ottavat joitakin muita. Ideana eri näkökulmissa on, että niiden avulla pystytään hahmottamaan esimerkiksi aineettomien hyödykkeiden muutosta arvoksi jalostusprosessissa. Rakennetaan siis kausaalisuhteinen ketju organisaation läpi eri näkökulmien kautta (Marr 2004: 8–9). Toinen mahdollinen lähestymistapa on sidosryhmäteoriaan pohjautuva suorituskykyprisma, jonka mukaan organisaatio tuottaa arvoa (mittana suorituskyky) sidosryhmilleen strategioidensa, prosessiensa ja kyvykkyyksiensä avulla (Neely ym. 2001: 6–7).

Huolimatta siitä, että mitataan kokonaisvaltaisesti eri näkökulmia, vaihtelee voimakkaasti se kuinka tärkeänä tiettyä näkökulmaa pidetään. Ittner ja Larcker (1998: 207) kertovat artikkelissaan Linglen ja Schiemannin vuonna 1994 tekemästä tutkimuksesta, jossa tutkittiin tätä seikkaa. Tutkimuksen mukaan tärkeimpänä pidettiin taloudellisessa näkökulmassa onnistumista (82 % vastaajista), asiakastyytyväisyyttä (85 %) ja sisäisten prosessien näkökulmaa (79 %). Samassa tutkimuksessa havaittiin myös, että ei-rahamääräisten mittareiden käyttö lisääntyy jatkuvasti suorituskyvyn mittauksessa.

Syitä ei-rahamääräisten mittareiden enenevään käyttöön on useita. Ittner ja Larcker (1998: 217) mainitsevat artikkelissaan Fisherin (1995) ja Brancaton (1995) tutkimuksista, joissa näitä syitä on tutkittu. Syyt on koottu kolmeen pääluokkaan:

- perinteisten laskentatoimen mittareiden koetut rajoitukset,
- kova kilpailu, ja,
- uusien laskentamenetelmien käyttö.

Perinteiset laskentatoimen mittarit pohjautuvat kirjanpitoon. Tästä johtuen ne ovat historiatietoihin perustuvia eikä niistä voi ennustaa tulevaa kehitystä. Yksin niiden perusteella ei voi päätellä kausaalisia ketjuja, jotka ovat johtaneet todettuun tulokseen. Ne ovat usein karkeita eivätkä reagoi riittävän nopeasti toimintaympäristössä tai omassa toiminnassa tapahtuviin muutoksiin. Kova kilpailu ohjaa ei-taloudellisten mittareiden käyttöön osin samoista syistä. Uusien laskentamenetelmien, kuten kokonaisvaltainen laadunhallinta (englanniksi *total quality management, TQM*), käyttö tuottaa myös itsenäisesti ei-taloudellista informaatiota. Tällaisten menetelmien käyttö edellyttää ja tuottaa tietoa paitsi prosessien tuotoksesta myös itse prosessin toimivuudesta sekä tarjoaa tietoa niiden kehittämistä varten. (Ittner ym. 217–218.)

Kokonaisvaltainen suorituskyvyn mittaus on levittäytynyt yrityksiin samalla kun yrityksen taloudellista arvoa on alettu tietoisesti johtaa. Tunnetuin instrumentti tällä saralla on varmastikin konsulttiyhtiön kehittämä Economic Value Added, eli EVA (suomeksi *taloudellinen lisäarvo*). Tämän tyyppisiä mittareita on kehitetty ennen kaikkea siksi, että niiden uskotaan korreloivan osaketuottojen ja pörssi-arvon kanssa paremmin kuin perinteiseen laskentatoimen tuottamaan informaatioon perustuvien mittareiden. Tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että yritykset, jotka käyttävät esimerkiksi EVAa toimivat tehokkaammin myös sisäisesti. Toimiakseen näin tuloksellisesti, EVAa käyttävän yrityksen on kuitenkin tehtävä myös muita muutoksia toimintaansa. (Ittner ym. 1998: 209–212.)

Suorituskyvyn mittausjärjestelmien on muututtava organisaatiossa ja ympäristössä tapahtuvien muutosten mukana. Mittaristoja tulee muuttaa vastaamaan uusia strategioita ja tavoitteita. Samalla, jotta relevanttius säilyy, on vanhoista, aikansa eläneistä mittareista kyettävä luopumaan. Hyvin suunniteltuun suorituskyvyn mittausjärjestelmään kuuluu myös suunnitelma siitä, kuinka sitä tarpeen tullen muutetaan ja kehitetään ajan kuluessa. (Kennerley & Neely 2003: 215–216.)

Suorituskyvyn mittausjärjestelmä koostuu kolmesta toisistaan riippuvasta osasta: yksittäisistä toimintojen tehokkuutta mittaavista mittareista, organisaation suorituskyyä mittaavasta mittaristosta sekä mittausta tukevasta tekniikasta, jonka avulla kerätään,

analysoidaan ja levitetään tietoa. Suorituskyvyn mittausjärjestelmän kehittäminen on näin ollen näiden kolmen osa-alueen kehittämistä yhdessä ja erikseen. (Kennerley ym. 2003: 219–220.)

Suorituskyvyn mittausjärjestelmän tavoin on yksittäisten mittareiden perustuttava organisaation strategiaan. Mikäli strategia tai tavoitteet muuttuvat, on myös mittaria kehitettävä tai se saattaa osoittautua kokonaan tarpeettomaksi. Suorituskyvyn mittausjärjestelmää kokonaisuutena arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että se mittaa oikeita asioita kokonaisuutena. Kennerleyn ja Neelyn mukaan mittausjärjestelmän tulee olla johdettu strategiasta ja olla tasapainossa. Teknisten tukijärjestelmien hyvyttä arvioidaan ennen kaikkea niiden tehokkuuden näkökulmasta. (Kennerley ym. 2003: 220–221.)

2.3. Organisaatio ja suorituskyky

Vallitsevan organisaatiokulttuurin ja johtamistyylin on todettu vaikuttavan suorituskyvyn mittausjärjestelmien käyttöönottoon ja käyttöön (Bitici, Mendibil, Nudurupati, Turner & Grango 2004: 2). Samassa tutkimuksessa vaikutuksen on havaittu olevan kaksisuuntainen, eli suorituskyvyn mittaus vaikuttaa samalla johtamistyyliin ja jossain määrin myös organisaatiokulttuuriin. Tutkimuksessa johtamistyylin ja suorituskyvyn mittausjärjestelmän vaikutuksia toisiinsa tutkittiin muutamassa case-yrityksessä. Järjestelmän käyttöönoton yhteydessä ylin johto omaksui autoritäärisen johtamistyylin, mutta järjestelmän ollessa käytössä johto palasi omimpaan johtamistyyliinsä. Onnistunut suorituskyvyn mittausjärjestelmän käyttöönotto johti kahdessa case-yrityksessä osallistuvaan ja konsultointi-tyyppiseen johtamistyyliin. Tämän tulkittiin johtuvan entistä havainnollisemmasta informaatiosta ja tehostuneesta sisäisestä viestinnästä. Organisaatiokulttuuri muuttui käyttöönotossa onnistuneissa yrityksissä ajan kuluessa tuloksia painottavaan suuntaan. Huomattavaa siis on, että vallitseva johtamistyyli vaihtelee suorituskyvyn mittausjärjestelmän elinkaaren mukaan. (Bitici ym. 2004: 12–13.)

Samansuuntaisia tuloksia ovat saaneet tutkijat McNamara ja Mong (2005: 27) tapaus-tutkimuksessaan. Tutkitut yritykset olivat kaksi pankkia ja yksi matkapuhelinoperaattori. Esitettyjen tapausten perusteella on ilmeistä, että suorituskyvyn mittaaminen on välttämätön mutta ei yksin riittävä ehto suorituskyvyn ja tehokkuuden johtamiselle. Suorituskyvyn mittausjärjestelmän käyttöönotto myös lisäsi päätöksenteon laatua kohdeyri-

tyksissä. Vallitsevan organisaatiokulttuurin pitää tukea suorituskyvyn mittauksen mu-
kaista ajattelutapaa.

Tutkimuksen kohdeyritykset saivat seuraavia hyötyjä suorituskyvyn mittausjärjestel-
mästä:

- niukkojen resurssien allokaatio parani,
- tavoitteiden toteutumista pystytään seuraamaan ja viestittämään,
- strategian havainnollistaminen helpotti,
- hajautettu päätöksentekojärjestelmä saatiin toimimaan kohti yhteisiä tavoit-
teita, ja
- yrityskulttuuri muuttui tuloshakuisemmaksi. (McNamara ym. 2005: 27.)

Tutkimustulosten mukaan suorituskyvyn mittausjärjestelmä on sovitettava organisaati-
oon, toisin sanoen, eri yritysten järjestelmien tulisi olla erilaisia. Mikäli mittausjärjes-
telmät ovat samanlaisia yrityksestä toiseen ja niitä ei lainkaan soviteta organisaation
tavoitteisiin, johtamistyyliin ja kulttuuriin, jäävät edut todennäköisesti vähäisiksi tai
kokonaan saavuttamatta. (McNamara ym 2005: 27.)

2.4. Suorituskyvyn mittaus kiinteistöalalla

Suorituskyvyn mittaus on herättänyt kiinnostusta myös rakennusteollisuudessa varsin-
kin vuosituhannen vaihteesta lähtien. Isossa-Britanniassa rakennusalan yritykset käyttä-
vät sekä yksittäisiä suorituskyvyn mittareita (englanniksi *key performance indicator*,
KPI) että kokonaisvaltaisia mittaristoja kuten *balanced scorecardia*. Tämä siitäkkin hu-
olimatta, että rakennusyrityksissä on useissa tutkimuksissa havaittu muutosvastarintaa
taloudellista suorituskyvyn mittausta kohtaan. (Robinson, Anumba, Carrillo & Al-
Ghassani 2005: 14.)

Robinsonin ym. tutkimuksessa (2005: 15) käy ilmi, että vastanneista 53 yrityksestä 85
prosentilla on käytössä sekä rahamääräisiä että ei-rahamääräisiä mittareita. Liikevaihto
ja voitto ovat käytetyimmät rahamääräiset mittarit. Paljon käytettyjä ovat myös sijoite-
tun pääoman tuotto (ROCE) ja myynti. Markkinaperusteisista mittareista käytettiin eni-
ten uusien asiakkaiden määrää sekä markkinaosuutta, jota käyttivät erityisesti alan suu-
ret toimijat. Käytetyimpiä ei-rahamääräisiä mittareita olivat tutkimuksen mukaan mui-
den muassa asiakastyytyväisyys ja valitusten määrä. Ei-rahamääräisillä mittareilla mi-

tattiin myös yrityksen toiminnan vaikutusta ympäristöön saastumisen ja työturvallisuuden kautta. Lähes kaksi kolmasosaa vastanneista mittasi työtyytyväisyyttä, työoloja ja oppimismahdollisuuksia. Vähiten käytössä olivat prosessien tehokkuutta mittaavat mittarit. (Robinson ym. 2005: 15–16.)

Suorituskyvyn mittausta ja balanced scorecard –mittaristoa on sovellettu myös julkisen sektorin kiinteistöorganisaatioihin. Wilson, Hagarty ja Gauthier (2003: 54) ovat tutkineet kansainväliseen Worldwide Workplace Web –verkostoon kuuluvien julkisten organisaatioiden kiinteistöyksiköiden suorituskyvyn mittauskäytäntöjä. Tutkimuksensa perusteella he esittävät mallin, jonka yleistyessä voidaan verkoston puitteissa tehdä esimerkiksi vertailua ja benchmarkingia. (Wilson ym. 2003: 54.)

Tutkimusten perusteella he ovat löytäneet muutamia balanced scorecard –ajattelun mukaisia suorituskykymittaristoja, joita voidaan käyttää tulevaisuudessa muun muassa toimijoiden välisten vertailujen tekemiseen. Seuraavassa taulukossa on lueteltu useiden case-esimerkkien perusteella löydettyjä paljon käytettyjä mittareita.

Taulukko 1. Julkisen sektorin kiinteistöhallinnossa käytettyjä suorituskykymittareita. (Wilson ym. 2003: 54–55.)

Näkökulma	Mittari
Taloudellinen	<ul style="list-style-type: none"> • leasingkustannukset verrattuna oman toiminnan kustannuksiin • kustannusten suhde yksityisen sektorin kustannuksiin
Asiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> • asiakastyytyväisyys • sosiaalisten tavoitteiden täytyminen ja politiikan onnistuminen
Sisäiset prosessit	<ul style="list-style-type: none"> • käyttöaste • huoltokustannukset • toimintakustannukset • energiakustannukset • sijoitetun pääoman tuotto • kestävä kehityksen tavoitteiden täytyminen • projektien tehokkuus
Oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> • henkilökunnan työtyytyväisyys • koulutuskustannukset per työntekijä • vakinaisten työntekijöiden määrä • henkilökunnan vaihtuvuus

Taulukossa huomiota herättävää on sijoitetun pääoman tuoton käyttö sisäisten prosessien tehokkuuden mittarina. Yksityisellä sektorilla, jossa balanced scorecardia enemmän käytetään on sijoitetun pääoman tuotto yleensä taloudellisen näkökulman mittari (ks. esim. Kaplan & Norton 2004: 33). Mittari on luonteeltaan taloudellinen ja historiatietoihin pohjautuva ja kertoo siitä, onko organisaatio saavuttanut tavoitteensa balanced scorecardin muiden näkökulmien kautta (Kaplan ym. 2004: 10). Mittarin sijoittaminen sisäisten prosessien näkökulmaan tutkitunkaltaisissa organisaatioissa johtunee siitä, että kiinteistöyksiköt ovat osa laajempaa organisaatiota, esimerkiksi kuntaa tai kaupunkia. Tällöin kiinteistöyksikkö ei tavoittele mahdollisimman suurta ylijäämää vaan tuottaa toimitilapalveluita sovituissa laajuudessa organisaation muille yksiköille.

Kiinteistöalalla on suorituskyvyn mittauksen onnistumisen kannalta tärkeää, että laadittu mittaristo on osa koko yrityksen strategista suunnittelua ja johtamista. Mittareita ei saisi olla liikaa, jotta johto pystyy keskittymään strategian onnistumisen kannalta olennaisimpaan tietoon (Wilson ym. 2003: 63). Samaa seikkaa korostavat Lubieniecki ja Desrocher (2003: 47) artikkelissaan, jossa he kehittävät mallin suurten yritysten kiinteistöyksiköiden suorituskyvyn mittaukseen.

Kun kiinteistöt ovat osana suurempaa kokonaisuutta kuten suurissa yrityksissä, on suorituskyvyn mittauksessa otettava huomioon sekä prosessien tehokkuus (englanniksi *efficiency*) että niiden tuotos (tai tehollisuus, englanniksi *effectiveness*). Tehokkuutta ja tuotosta voidaan pitää mittariston ulottuvuuksina. Tehokkuus kohdistuu itse prosessiin eli voidaan tuottaa arvoa siten, että prosessi tuottaa esimerkiksi mahdollisimman vähän jätettä, kustannuksia tai turhaa työtä. Tuotosta taas arvioidaan sen perusteella, pystytäänkö tuottamaan toivottu tai aiottu lopputulos. Molemmat näkökulmat ovat tulospainotteisia. Tätä periaatetta noudattavan järjestelmän avulla johtamisessa korostuu tasapaino tuotoksen ja sen saavuttamiseen tarvittavien keinojen välillä. (Lubieniecki ym. 2003: 42.)

Tehokkuuden mittareiksi Lubieniecki ym. (2003: 42–43) esittävät rahamääräisiä mittareita: hallintokustannukset per työntekijä, kiinteistöjen vaikutus yrityksen tulokseen sekä kokonaiskustannukset. Koska kiinteistötoiminto on useimmiten tukitoiminto, on toiminnassa ja tavoitteiden asettamisessa otettava huomioon muiden yksiköiden, eli yritystasolla sisäisten asiakkaiden, tarpeet. Tuotosta ehdotetaan mitattavaksi pääasiassa ei-rahamääräisillä mittareilla, jolloin mitattavuus ja tiedon keruu on usein hankalampaa kuin tehokkuusmittareiden kohdalla. Keskeisimmät mittarit tuotokselle ovat kiinteistöjen sopivuus tarpeisiin, asiakastyytyväisyys sekä kyky tuottaa vaatimukset ylittävää

lisäarvoa (Lubieniecki ym. 2003: 44–45). Kuvatunlaisessa kaksikulotteisessa mittaristos-
sa ulottuvuuksien väliset suhteet ovat selvät. Kausaali-ajattelun mukaan tehokkuus pa-
rantaa tuotosta. On kuitenkin huomattava, että koska kyseessä on yrityksen tukitoimin-
to, saattaa jonkin tuotosta kuvaavan mittarin parannus aiheuttaa tehokkuusmittarin ar-
von huononnuksen. Tästä syystä tasapainon saavuttaminen ulottuvuuksien välillä on
tärkeää (Lubieniecki ym. 2003: 46). Kirjoittajat mainitsevat seuraavia hyötyjä koko-
naisvaltaisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän laadinnasta ja käyttämisestä:

- strategian selkiytyminen,
- kiinteistöhallinnon aseman selkiytyminen osana organisaatiota,
- tehokkuuden ja tuotoksen tasapainoinen seuraaminen ja, johtaminen, sekä,
- toimintojen parempi priorisointi ja resurssien kohdistaminen (Lubieniecki
ym. 2003: 51).

Edellä kerrotun kaltaista ajattelua voidaan soveltaa myös voittoa tavoittelemattoman
organisaation suorituskyvyn mittausjärjestelmään, sillä järjestelmää suunniteltaessa on
huomioitava eri tahojen intressit ja pyrittävä tasapainoon niiden välillä.

2.5. Suorituskyvyn mittaus voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa

Vaikkakin lähtöisin yksityiseltä sektorilta, on suorituskyvyn mittauksen periaatteita ja
käytäntöjä sovellettu myös julkiselle sektorille ja yksityisen sektorin voittoa tavoittele-
mattomaan toimintaan. Nykymuotoinen suorituskyvyn mittaus tuli julkiselle sektorille
modernin julkisjohtamisen suuntauksen (englanniksi *new public management, NPM*)
myötä 1980-luvulla. Suorituskyvyn mittaus nähtiin keinona muuttaa johtamista ja val-
vontaa tulosten ja tuloksellisuuden suuntaan. Moni suorituskyvyn mittauksen järjestel-
mä on alun perin suunniteltu yksityiselle sektorille ja niiden soveltamisessa julkiselle
sektorille on ollut ongelmia, jotka johtuvat julkisen sektorin täysin erilaisesta toiminta-
ja päätöksentekokulttuurista. (Modell 2005: 56.)

Julkisella sektorilla raportoidaan runsaasti sekä rahamääräisiä että ei-rahamääräisiä tun-
nuslukuja. Pääpaino raportoinnissa on kuitenkin prosessien tehokkuudesta kertovissa
tunnusluvuissa prosessien tulosten tai tuotoksen sijaan. Modell (2005: 57) määrittelee
tuotoksen olevan epäsuorempi ja pitkävaikutteisempi kuin varsinaisen prosessin tuotta-
man tuloksen. Suorituskyvyn mittaus perustuu harvemmin julkilausuttuihin tavoitteisiin
tai strategioihin, jolloin mittaristojen tuottamaa informaatiota käytetään lähinnä ru-

tiiniluontoiseen toiminnan seuraamiseen. Modell viittaa artikkelissaan P. Smithin vuonna 1995 tekemään tutkimukseen, jossa hän havaitsi syitä sille, miksi tuotosta ei mitata kovin paljon. Syyksi osoittautuivat se, että yksittäisen organisaation tai projektin tuottamia seurauksia on vaikea pitää erillään muista ilmiöistä ja toiminnoista varsinkin pitkällä aikavälillä, organisaatioiden väliset vertailut ovat hankalia sekä se, että muiden tekijöiden vaikutus tuotoksiin on vaikea todentaa (Modell 2005: 58). Julkisella sektorilla, jossa organisaatiot tavoittelevat toiminnallaan myös laajempia hyötyjä pitäisi tulosjohtamisen perustana olla nimenomaan tuotokset ja niihin johtavat kausaaliset ajurit. Tällaisessa tilanteessa sidosryhmien tunnistaminen on tärkeää (Modell 2005: 63).

Julkisen ja voittoa tavoittelemattoman organisaation toiminnassa on useita eroja yksityiseen sektoriin nähden, esimerkiksi voiton maksimointi ei ole välttämätön tavoite ja tulonhankkimiskeinot ovat rajatut. Myös tulonhankkimistapa on täysin erilainen. Tämä vaikuttaa oleellisesti myös suorituskyvyn mittaukseen. Micheli ja Kennerley (2005) esittelevät artikkelissaan joukon suorituskyvyn mittaussalleja, joita on implementoitu julkiselle ja non-profit sektorille. Toiminnan tuloksen, laadun ja tehokkuuden mittaaminen sekä asiakkaan määrittämisen vaikeus aiheuttavat haasteita toiminnan suunnittelun, johtamisen ja suorituskyvyn mittaukseen julkisella sektorilla (Micheli ym. 2005: 127, 132).

Artikkelista ilmenee, että julkisella sektorilla käyttöönotetut suorituskyvyn mittausjärjestelmät ovat joko modifioituja yksityisen sektorin malleja tai varta vasten voittoa tavoittelematonta toimintaa varten räätälöityjä (Micheli ym. 2005: 128–129). Julkiselle ja non-profit sektorille on implementoitu mm. balanced scorecardiin ja total quality management –ajatteluun pohjautuvia suorituskyvyn mittausjärjestelmiä. Syitä suorituskyvyn mittausjärjestelmän käyttöönottamiseksi ovat olleet muun muassa johtamisjärjestelmän kehittäminen, halu tehostaa prosesseja ja päätöksentekoinformaation laajentaminen. (Micheli ym. 2005: 129).

Koska suorituskykyinformaatiota käytetään päätöksentekoon myös varsinaisen kohdeorganisaation ulkopuolella, on huomiota kiinnitettävä siihen, että kehitettävä järjestelmä toimii myös yli ajan. Suorituskyvyn mittausjärjestelmä on sovitettava organisaatioon, ei toisinpäin. On tärkeää, että mittariston käyttö erityisesti julkisella sektorilla ei johda itse toiminnan luonteen muuttumiseen, esimerkiksi koulutuspalveluissa syntyy ongelmia, jos oppilas nähdään suorituskykymielessä asiakkaana. (Micheli ym. 2005: 132.)

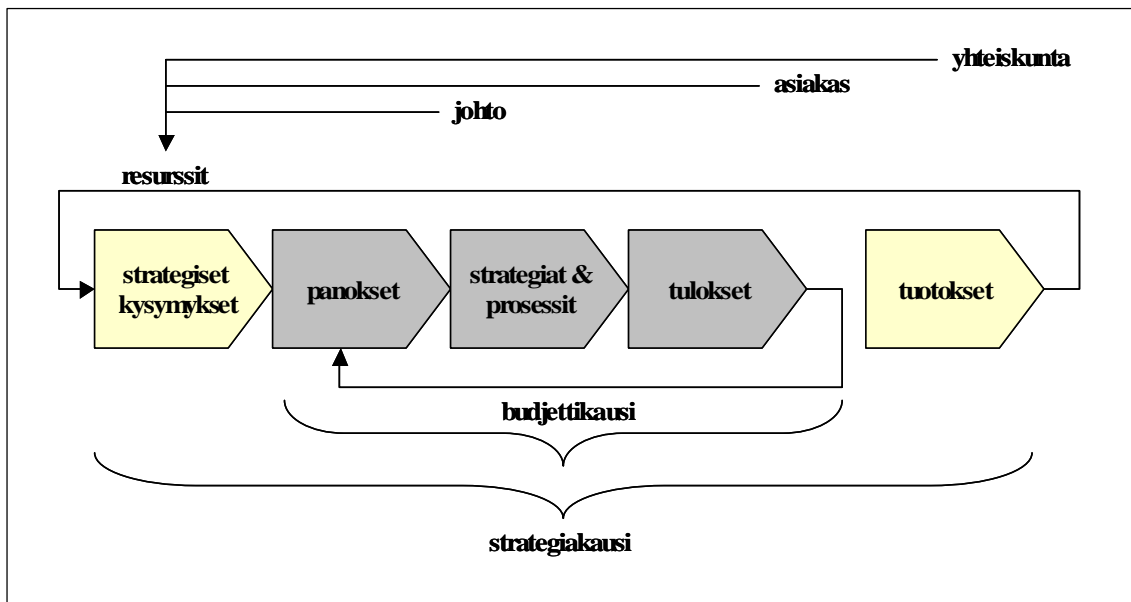
Suorituskyvyn mittauksen tuottamasta informaatiosta ovat kiinnostuneita organisaation ulkopuoliset tahot. Näin on havaittu olevan varsinkin julkisten ja yksityisten voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden osalta. Yrityksille kehitetyt suorituskyvyn mittausjärjestelmät eivät sellaisenaan useinkaan sovellu voittoa tavoittelemattomaan toimintaan. Esimerkiksi Kaplanin ja Nortonin kehittämä balanced scorecard lähtee perusmuodossaan asiakastyytyväisyyden lisäämisestä, kasvusta ja sitä kautta omistajien varallisuuden kasvattamisesta. Non-profitorganisaatio voi taas lähteä siitä, että tuottaa kustannustehokkaasti palveluja jäsenilleen tai ulkopuolisille käyttäjille ja sitä kautta tyydyttää useiden eri sidosryhmien tarpeita. Tämän seurauksena suorituskyvyn mittausjärjestelmiin on sisällytetty myös yhteiskunnallisten tavoitteiden toteutumista kuvaavia mittareita. On kuitenkin vielä tutkimatta, ovatko luodut mittarit sidosryhmiä tyydyttäviä. (Askary & Olynyk 2006: 54.)

Jotta mahdollisimman useiden sidosryhmien tavoitteet kyettäisiin täyttämään, on koko organisaation toiminnan pohjaututtava sidosryhmien ja toisaalta organisaation itsensä kannalta hyväksyttävään ja toimivaan missioon ja visioon. Tällöin niihin pohjautuva suorituskyvyn mittausjärjestelmä on sopusoinnussa myös organisaation ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. (Askary ym. 2006: 55.)

Tuloksen ja tuotoksen suhdetta suorituskyvyn mittaukseen havainnollistaa Rochet (2004) artikkelissaan Ranskan valtionhallinnon päätöksenteko- ja raportointijärjestelmien uudistuksesta. Ranskassa säädettiin vuonna 2001 laki, jolla uudistetaan ja yhtenäistään valtion virastojen raportointikäytännöt vuoteen 2006 mennessä. Johtavana ajatuksena uudessa järjestelmässä on strateginen näkökulma. Lakiin liittyen valmisteilla on balanced scorecard -ajatteluun pohjautuva valvontaprosessi, jonka käyttökelpoisuus perustuu strategisen päätöksenteon tukena käytettävän informaation oikeellisuuteen kaikilla hallinnon tasoilla:

- parlamentille tämän päättäessä budjetista,
- hallintoketjussa tavoitteiden, strategioiden ja toiminnan kommunikoimiseksi, sekä
- suorituskyvyn mittauksen tuottama informaatio. (Rochet 2004: 201.)

Suorituskyvyn mittauksessa käytettävät mittarit valitaan sen mukaan, mitä halutaan mitata. Lakiuudistuksen tavoitteiden mukaan mittaamisen ja etenkin johtamisen pitäisi keskittyä tulokseen ja tuotokseen. Artikkelissa selostetaan tutkimusta, jossa kysyttiin virastojen johtajilta, missä vaiheessa uudistus heidän omassa virastossaan on. Tutkimushetkellä useimmat virastot keskittyivät edelleen panoksiin ja prosesseihin kun tuloksen ja etenkin tuotoksen mittaaminen oli vielä harvinaista. Tuloksia ei myöskään mitata suhteessa tavoitteisiin, mikä on lakiuudistuksessa tarkoitus. Tämä johtuu useimmiten siitä, että tavoitteita ei ole määritelty (Rochet 2004: 201, 206). Seuraavassa kuviossa on esitetty prosessia ja suorituskyvyn mittausta Rochetin mukaan.



Kuvio 1. Tulokset, tuotokset ja suorituskyvyn mittaus. (Rochet 2004: 207.)

Kuviosta näkyy hyvin suunnittelun ja suorituskyvyn mittauksen kaksisyklisyys, toimintaa suunnitellaan sekä budjetti- että strategiakauden ajalle. Budjetti on useimmiten vuosikohtainen, kun taas strategiakausi kestää useampia vuosia tai esimerkiksi jonkin projektin läpi. Tuotoksia mitataan näin ollen pidemmällä aikavälillä, kuten Modellin tutkimuksessakin viitataan (Rochet 2004: 202). Uuden suorituskyvyn mittausjärjestelmän toimivuutta ei tutkimuksessa pohdittu, koska uudistus oli vielä keskeneräinen ja vain osa virastoista mittasi tuotostaan (Rochet 2004: 205).

Janne Järvinen on tutkinut väitöskirjassaan toimintolaskentajärjestelmän käyttöönottoa kolmessa suomalaisessa sairaalassa. Tutkimuksensa alussa hän mainitsee, että ainoastaan tehokkaasti toimivat organisaatiot voivat selviytyvät ajan mittaan. Toiminnan jatkuvuuden ehtona on myös ympäristön ja sidosryhmien hyväksyntä ja tyytyväisyys (Järvinen 2005: 29). Järvisen esittelemän tutkimuksen valossa toimintalaskennan käyttöönottoa sairaaloissa ovat ohjanneet ennen kaikkea ulkoiset paineet. Sairaaloiden on osoitettava tehokkuutensa ja moderniutensa.

Modernin julkishallinnon käytännöt ovat levinneet laajalti organisaatiosta toiseen. Näihin lukeutuu myös suorituskyvyn mittaus (Järvinen 2005: 35). Järvisen havaintojen mukaan prosessimielessä sairaaloiden lopputuote eroaa huomattavasti vaikkapa yksityisen valmistusyhtiön prosessin lopputuotteesta. Myös asiakkaan (= potilas) ja toimittajan (sairaala) välillä eivät vallitse aidot vaan ”kvasimarkkinat”. Yksityisellä sektorilla käytettyjä laskentakäytäntöjä kuten toimintolaskenta ja suorituskyvyn mittaus on otettu käyttöön myös terveydenhuollossa erilaisten tilaaja-tuottaja -mallien yleistymisen myötä (Järvinen 2005: 35–36). Nykyaikaiselle johdon laskentatoimelle tyypillisten toimintatapojen käytöllä ei ole kuitenkaan samanlaista ohjausvoimaa sairaaloissa kuin yksityisellä sektorilla. Syyksi on arveltu sitä, että sairaaloiden johto koostuu lähinnä lääkäreistä, joille taloudelliset asiat ovat toisarvoisia hoitoon nähden. Tästä johtuen uusien laskentajärjestelmien merkitys on lähinnä symbolinen (Järvinen 2005: 36).

Tutkimusote Järvisen tutkimuksessa on konstruktiiivinen. Konstruktiiiviselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimusaineisto on monimuotoista ja tapauskohtaista. Kahdessa projektissa aineisto on arkistomateriaalia, kuten kokousmuistioita ja projektisuunnitelmia pitkältä ajalta. Näistä toisessa projektissa tutkija osallistui tarkkailijan ominaisuudessa projektikokouksiin, mutta ei aktiivisesti vaikuttanut projektin kulkuun sen sijaan toisessa hän oli konsultin roolissa, mutta ei tehnyt vielä tutkimusta projektin aikaan. Kolmannessa projektissa puolestaan tutkija on itse ollut mukana yhdistetyssä konsultin ja tutkijan roolissa (Järvinen 2005: 38–39).

Järvisen väitöskirja on luonteeltaan toimintatutkimus, jossa tutkija on aktiivisesti mukana. Järvisen mukaan tämä on yleistä johdon laskentatoimen tutkimukselle (Järvinen 2005: 39). Kohdesairaalat on valittu sen mukaan, mihin tutkijalla on ollut pääsy. Kaksi sairaaloista ovat toiminnaltaan, hallinnoltaan ja kooltaan samantyyppisiä: suurehkoja yliopistosairaloita. Kolmas on yksityinen sairaala, joka on otettu mukaan, jotta käyt-

töönottoprojekteja ja niiden syitä voidaan vertailla julkisen ja yksityisen sairaalan välillä (Järvinen 2005: 41).

Järvisen tutkimuksen perusteella voi olettaa, että konstruktiiivinen tutkimusote ja toimintatutkimus soveltuvat johdon laskentatoimen alan tutkimukseen. Tutkimusaineisto voi olla monimuotoista ja tutkijan rooli voi vaihdella jopa saman tutkimuksen sisällä. Tällöin tutkimuksen dokumentointi ja valittujen menetelmien perustelu on tärkeää tieteellisyden varmistamiseksi.

2.6. Opiskelija-asumisen ja suomalaisen asuntopolitiikan tutkimukset

Opiskelija-asuntoja on rakennettu Suomessa suurelta osin valtion lainalla ja kuntien tuella, jolloin opiskelija-asuminen on tullut osaksi Suomen valtion asuntopolitiikkaa. Valtion asuntopoliittisilla tavoitteilla ja sitä ohjaavilla laeilla on ollut vaikutuksensa opiskelija-asumiseen, joten tutkimuksen aiheen ja erityispiirteiden vuoksi esitellään myös asuntopolitiikasta tehtyjä tutkimuksia. Asuntopolitiikka on ollut ja on edelleen kansallista, eikä ole löydetty vertailevia tutkimuksia suomalaisen ja muiden maiden asuntopolitiikan välillä. Myöskään muiden maiden opiskelija-asuntojärjestelmiä käsitteleviä tutkimuksia ei ole löydetty. Tässä alaluvussa käydään läpi tutkimuksia asuntopolitiikasta ja opiskelija-asumisesta. Asuntopolitiikan vaikutuksista opiskelija-asumiseen kerrotaan luvussa viisi.

Anneli Juntto on tutkinut suomalaista asuntopolitiikkaa väitöskirjassaan *Asuntokysymys Suomessa - Topeliuksesta tähän päivään*. Tutkimus on luonteeltaan historiallinen analyysi (Juntto 1990: 23). Junton mukaan suomalaista asuntopolitiikkaa on pidetty lyhytjänteisenä, suunnittelemattomana, linjattomana ja tehottomana. Tutkimuksessa hahmotellaan asuntopolitiikan toimialasta johtuvaa hitautta, hallintoa sekä asuntopolitiikan suhdetta asuntomarkkinoihin eri aikakausina (Juntto 1990: 15–23).

Juntto jakaa asuntopolitiikan kolmeen aikakauteen: filantropian kauteen (vuodet 1850–1918), funktionaaliseen kauteen (1919–1939) sekä hyvinvointivaltion aikaan (1945 alkaen). Eri aikakausina ovat eri teemat hallinneet harjoitettua asuntopolitiikkaa. Filantropian kaudella painotettiin muun muassa kansanterveyttä, teknisiä innovaatioita ja neuvontaa. Funktionaalaisella kaudella muotoutuivat asuntopolitiikan nykyiset institutiot ja toisaalta asumisvaatimukset ja perhekäsitys modernisoituivat. Hyvinvointival-

tion aikana puhutaan hinnoista, tehokkuudesta, taloudellisuudesta ja suunnittelusta (Junto 1990: 24).

Nykyisenkaltainen opiskelija-asuminen kuuluu Junton jaottelussa hyvinvointivaltion ajalle. Koska opiskelija-asuntojen rakentaminen on suurelta osin valtion rahoittamaa, voidaan opiskelija-asuntoyhteisöjä pitää valtion asuntopolitiikan välineinä, jolloin niiden on pyrittävä osaltaan täyttämään valtion asuntopoliittiset tavoitteet. Junton mukaan (1990: 48) valtion asuntopolitiikan toimivuutta ja onnistumista voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta:

- asumistavoitteiden ja historiallisesti muuttuvan normitason saavuttaminen, ja,
- asumiskustannusten ja asunnonhankinnan kohtuullisuus asukkaan kannalta.

Opiskelijoiden asumiselleen asettamia toiveita ovat tutkineet yksittäiset opiskelija-asuntoyhteisöt asukaskyselyiden kautta osana normaalia toimintaansa. Outi Hermans (2003) on tutkinut asiaa hieman laajemmin pääkaupunkiseudulla. Tutkimuksessa kysyttiin pääkaupunkiseudun korkeakoulujen opiskelijoista tehdyltä otannalta internet-kyselyllä heidän asumistoiveitaan. Vastauksia tuli 1 311 kappaletta, mikä vastaa noin kahta prosenttia tutkimushetkellä kirjoilla olleista opiskelijoista pääkaupunkiseudulla. (Hermans 2003: 2–3.)

Vastaajista 34 % asui opiskelija-asunnossa, siis joko ylioppilaskunnalta, osakunnalta tai opiskelija-asuntosäätiöltä vuokratussa asunnossa. Kaikkiaan vuokra-asunnossa asui kaksi kolmesta vastaajasta. Kaiken kaikkiaan vastaajat olivat suhteellisen tyytyväisiä silloiseen asuntotyyppiin (tyytyväisiä 83 % vastaajista), asunnon hallintamuotoon (85 %), asunnon sijaintiin (85 %) ja asuinkustannuksiin (74 %). (Hermans 2003: 12.)

Opiskelijoiden asunnon valinnan kriteereitä tutkittiin yhdeksäntoista muuttujan mukaan. Vastaaja arvioi jokaisen tärkeyttä itselleen viisiportaisella asteikolla (Hermans 2003: 15). Kriteerejä analysoitiin rotatoitujen muuttujien avulla. Menetelmässä muodostetaan pääkomponentteja, joihin yksittäiset muuttujat voivat latautua ainoastaan kukin yhteen (Hermans 2003: 19). Tutkimustulosten mukaan pääkomponentteja ovat asuinympäristö, sijainti ja infrastruktuuri. Seuraavassa taulukossa esitetään, mitkä yksittäiset muuttujat olivat kaikkein merkittävimmät kussakin pääkomponentissa.

Taulukko 2. Opiskelijoiden asumistoiveita määrittäviä tekijöitä. (Hermans 2003: 20.)

Pääkomponentti	Merkittävimmät muuttujat
Asuinympäristö	Asunnon laatu Perhearvot
Sijainti	Lyhyet etäisyydet Etäisyys keskustaan
Infrastruktuuri	Hinta Netti- ja joukkoliikenneyhteydet

2.7. Yhteenveto ja hypoteesi

Aikaisempien tutkimusten perusteella näyttää siltä, että organisaatio, jolla on omistuksessaan paljon kiinteistöjä saattaa hyvinkin hyötyä suorituskyvyn mittausjärjestelmän käyttöönotosta. Suorituskyvyn mittauksessa käytettävät periaatteet ovat kehittyneet paljon vuosien mittaan. Käytössä on sekä yksittäisiin mittareihin pohjautuvia järjestelmiä että organisaatiossa vallitseviin kausaalisuhteisiin perustuvia, useita näkökulmia kattavia kokonaisvaltaisia mittausjärjestelmiä.

Tutkielman erityispiirteiden mukaiset organisaatiot ovat ottaneet käyttöönsä suorituskykymittaristoja. Kiinteistöalallakin, jota usein pidetään toimintatavoiltaan vanhakantaisena, on otettu käyttöön mittaristoja. Niin ikään monet voittoa tavoittelemattomat organisaatiot mittaavat toimintaansa ja sen tuloksellisuutta kokonaisvaltaisilla mittaristoilla. Toiminnan luonteessa on kuitenkin siinä määrin eroavaisuuksia yksityiseen voittoa tavoittelevaan sektoriin nähden, että yksityiselle sektorille kehitettyjä mittaristoja on usein jouduttu jalostamaan tai modifioimaan.

Rochetin (2004) ja Modellin (2005) tutkimuksien perusteella näyttää tarpeelliselta mitata itse prosessin tuottaman tuloksen lisäksi toiminnan tuotosta laajemmin ja pidemmältä aikaväliltä. Tämä pätee erityisesti yhteiskunnan ylläpitämään tai rahoittamaan toimintaan. Sidosryhmien merkitys voittoa tavoittelemattomalle organisaatiolle on keskeinen. Niiden tunnistaminen ja tarpeiden määrittäminen ja edelleen suorituskyvyn mittaaminen suhteessa näihin tarpeisiin on luontevaa varsinaisen omistajan puuttuessa.

Kokonaisvaltaisia mittaristoja on käytössä myös kiinteistöalalla. Wilsonin ym. (2003) tutkimuksesta selviää, että ainakin balanced scorecard –lähestymistapaa on sovellettu yksityisen sektorin kiinteistötuottajiin. Tehokkuus ja toiminnan tuotos erotetaan suori-

tuskyvyn mittauksen mielessä myös yksityisellä sektorilla, kun tutkitaan suurien yritysten kiinteistöhallinnon suorituskykyä. Samaa ajattelua voidaan noudattaa myös yhteiskunnan lainoittamaan toimintaan.

Opiskelija-asumista ei ole aiemmin tutkittu opiskelija-asuntoyhteisön toiminnan tehokkuuden näkökulmasta. Suorituskykyprisman lähtökohtana olevia sidosryhmien odotuksia pystytään kuitenkin joidenkin sidosryhmien osalta johtamaan aiemmasta tutkimuksesta.

Nyt käsillä oleva tutkielma laajentaa ja täydentää tietoutta kiinteistöalan suorituskyvyn mittauksesta. Se tuo myös lisän voittoa tavoittelemattoman organisaation suorituskyvyn mittauksen tutkimukseen. Erityisesti se lisää tietoutta suorituskykyprisman soveltamisesta kiinteistöalalle.

Aikaisempaan tutkimukseen perustuen esitetään seuraava hypoteesi:

Toimiva opiskelija-asuntoyhteisön suorituskyvyn mittausjärjestelmä on mahdollista kehittää suorituskykyprisman periaatteiden mukaisesti.

Hypoteesin toteutumista tutkitaan konstruktiiivisesti rakentamalla suorituskyvyn mittausjärjestelmä yhdelle yhteisölle ja tutkitaan sen yleistettävyyttä muihin vastaaviin yhteisöihin. Mittariston tarpeellisuutta ja toimivuutta arvioidaan haastattelemalla yhteisöjen johtoa. Luvuissa kolme, neljä ja viisi laaditaan teoreettinen viitekehys, jonka perusteella suorituskykymittaristo rakennetaan. Suorituskykymittariston rakentamis-prosessi kuvataan luvussa kuusi.

Johdon laskentatoimen alaan kuuluvia tutkimusongelmia näyttää voivan tutkia menestyksellisesti konstruktiiivisella tutkimusotteella toimintatutkimuksena. Huomiota tulee kiinnittää tutkimuskohteiden valintaan ja koko tutkimuksen dokumentointiin.

3. SUORITUSKYKY JA MITTAAMINEN

Tässä luvussa käydään läpi suorituskykyyn ja sen mittaamiseen liittyviä perusasioita sekä selostetaan suorituskyvyn mittauksen yhteyttä strategiaan ja vaikutuksiin organisaatioon. Tutkielmassa käytettävän suorituskykyprisman perustana ovat sidosryhmät ja niiden odotukset, joten tässä luvussa selostetaan myös sidosryhmien määrittäminen ja niiden tarpeiden tunnistaminen.

3.1. Suorituskyvyn mittauksen merkitys

Suorituskyvyn mittauksen lähtökohtana on organisaation tehokkuuden mittaaminen ja edelleen sen parantaminen. 1900-luvun vaihteen molemmin puolin amerikkalaiset työn tutkijat esittivät, että on kehitettävä järjestelmiä, joiden avulla voidaan asettaa standardeja organisaation toiminnalle ja toisaalta valvoa, että niissä pysytään (Courty, Heinrich & Marschke 2005: 321). Sitten suorituskyvyn mittausjärjestelmien painopiste on siirtynyt yhä enemmän asiakkaiden, prosessien tuotosten ja tulosten suuntaan (Courty ym. 2005: 322). Tiivistetysti voidaan sanoa, että suorituskyvyn mittauksen tavoitteena on, että sen avulla saadaan tarkkaa tietoa organisaation keskeisimmistä toiminnoista, se tukee päätöksentekoa strategisella, taktisella ja operationaalisella tasolla ja se estää osatavoitteen optimoinnin organisaatiossa sekä auttaa organisaatiota kehittämään toimintaansa jatkuvasti (Tangen 2005: 49).

Kuten minkä tahansa laskentajärjestelmän, on suorituskyvyn mittausjärjestelmän kyettävä tuottamaan tarkkaa ja oikeaa tietoa organisaation toiminnasta. Mittareiden ja koko mittariston luotettavuutta voidaan arvioida luvussa 4.6. kerrotuin periaattein. Oikean tiedon tuottaminen on tärkeää, koska muutoin on todennäköistä, että organisaation suorituskyky alenee. (Tangen 2005: 49.)

Suorituskykymittariston tulee olla linjassa organisaation strategian kanssa. Mittaristoa käytetään usein strategian jalkauttamisen välineenä, joten mikäli se rohkaisee strategias- ta poikkeavaan toimintaan ei se täytä tehtäväänsä. Samoin organisaation kokonaisstrategiasta yksiköille tai henkilöille johdettujen osatavoitteiden täytyy olla linjassa strategian kanssa. Tavoitteiden muuttuessa myös suorituskyvyn mittausjärjestelmän on pysyttävä ajan tasalla pystyäkseen palvelemaan organisaatiota parhaalla mahdollisella tavalla. (Tangen 2005: 48.)

Varsinkin kokonaisvaltaisten suorituskykymittaristojen eräänä tehtävänä on estää tai vähentää osaoptimointia organisaatiossa. Mikäli mittaristo on suunniteltu niin, että se palkitsee henkilöitä omien osatavoitteidensa täyttämistä tai ylittämistä, tulee samalla huolehtia, että tavoitteen täytyminen yhtäällä ei aiheuta tavoitteista jäämistä tai peräti huonompaa suorituskykyä toisaalla. (Tangen 2005: 48.)

Suorituskyvyn mittauksen merkitys näyttää olevan tiettyyn rajaan saakka samankaltainen organisaation luonteesta riippumatta. Tangenin artikkeli viittaa erityisesti yksityisen sektorin toimijoihin, mutta myös julkisella sektorilla käytettävät suorituskykymittaristot tavoittelevat suurelta osin samoja asioita. Courty ym. (2005: 322) mainitsevat artikkelissaan Marshallin ym. vuonna 2000 tekemän tutkimuksen, jossa selvitettiin suorituskykymittariston kolme tärkeintä tehtävää julkisella sektorilla. Marshallin tutkimuksen mukaan ne ovat julkisten menojen parempi valvonta, vertailutiedon tuottaminen sekä johtamisen parantaminen.

Suorituskyvyn mittausjärjestelmät voidaan jakaa kolmen eri tason järjestelmiin. Tangenin (2005: 48) mukaan kolmannella tasolla ovat sellaiset suorituskyvyn mittausjärjestelmät, joissa käytetään enimmäkseen perinteisiä laskentatoimen tuottamia mittareita. Tällainen järjestelmä voi olla esimerkiksi toisiinsa linkittämättömiin kriittisiin menestystekijöihin perustuva. Toisen tason järjestelmä on kokonaisvaltainen, eli kattaa organisaation keskeiset osa-alueet. Toisen tason järjestelmässä käytetään myös eirahamääräisiä mittareita. Ensimmäisen tason suorituskyvyn mittausjärjestelmässä käytetään testattuja kausaalisia suhteita mittareiden välillä ja niissä on huomioitu järjestelmän kehittämisenäkökulma. Yksikään taso ei ole ehdoton ja järjestelmä voi sisältää elementtejä useilta eri tasoilta. Se, minkä tason suorituskyvyn mittausjärjestelmän organisaatio valitsee, riippuu ensi kädessä sen tarpeista ja resursseista.

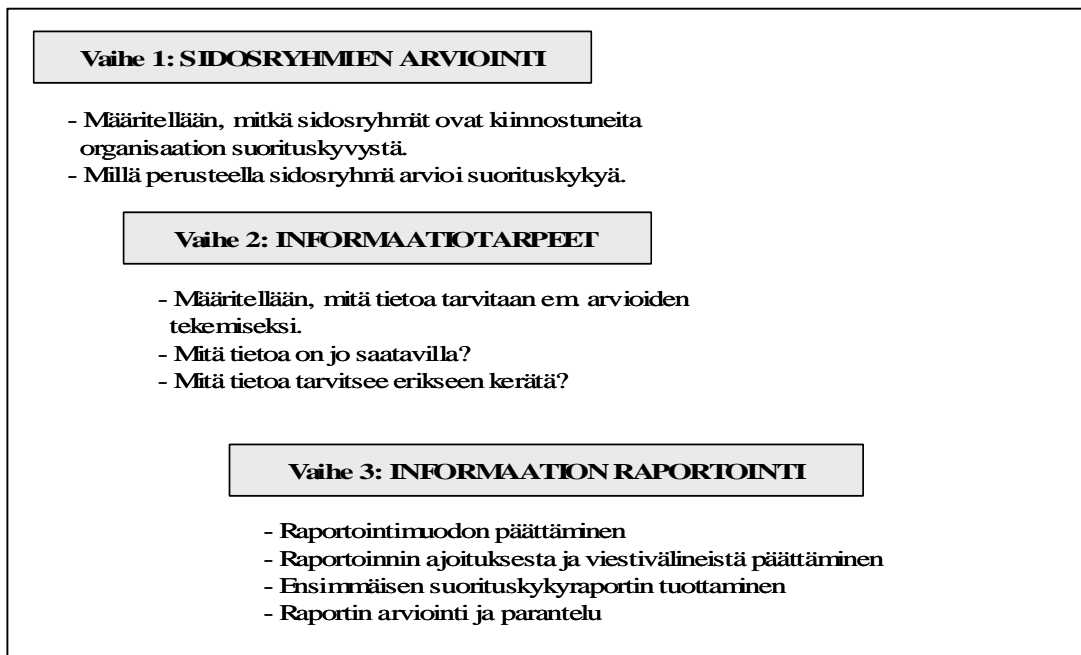
Suorituskyvyn mittaaminen on kasvattanut merkitystään sitä mukaa, kun organisaatiot ovat siirtyneet yhä tietointensiivisempiin toimintatapoihin. Organisaation kyvykkyyksistä on tullut menestystekijä kilpailussa. Kyvykkyydet on näin ollen tunnistettava ja kehitettävä. Kokonaisvaltaisen suorituskykymittariston avulla pystytään hahmottamaan sitä ketjua, jonka kautta kyvykkyydet muuttuvat tuloksi ja edelleen arvoksi. (Marr, Schiuma & Neely 2004: 552.)

3.2. Sidosryhmien määrittäminen

Mikäli suorituskykyä halutaan mitata suhteessa sidosryhmien odotuksiin, on nämä ensin määriteltävä ja kartoitettava niiden odotukset suhteessa organisaatioon. Erityisesti yhteiskunnallisilla toimijoilla voi olla useita sidosryhmiä, jotka haluavat ja käyttävät tietoa organisaation suorituskyvystä. Koska tarpeet eroavat, myös onnistumisen mittaaminen suhteessa odotuksiin eroaa ja tarvitaan erilaisia mittareita. Suorituskyvyn mittaukseen tarvittavan tiedon kerääminen kuitenkin maksaa, joten myös mittariston rakentamisen ja käyttämisen pitää olla kustannustehokasta monipuolisista mittareista huolimatta (Wisniewski & Stewart 2004: 223–224). Sidosryhmiä voi jaotella eri tavoin. Lorca ym. (2004: 96) jaottelevat sidosryhmät sen mukaan, ovatko ne sidosryhmäsuhteessa vapaaehtoisesti (esimerkiksi työntekijät, tavarantoimittajat) vai ilman omaa tahtoaan (esim. kunta). Sirgy (2002: 146) puolestaan jakaa sidosryhmät sisäisiin, ulkoisiin ja etäisiin sidosryhmiin. Yhtä kaikki, ennen jaottelua sidosryhmät on tunnistettava.

Wisniewski ja Stewart (2004: 224) ovat kehittäneet suorituskykyinformaation portfolion (englanniksi *performance information portfolio*), jonka avulla voidaan määritellä tärkeimmät sidosryhmät ja niiden tarpeet. Suorituskykymittariston suunnittelussa käytetään tätä analyysia hyväksi, jolloin suorituskykyä mitataan keskeisten sidosryhmien tarpeiden mukaan. Julkisella sektorilla, jossa tieto on julkista, voidaan analyysin avulla lisäksi suunnitella se, kuinka tiedot raportoidaan sidosryhmille. (Wisniewski ym. 2004: 224).

Portfolion rakentaminen koostuu kolmesta vaiheesta: keskeisten sidosryhmien määrittäminen (1), tiedontarpeen määrittely (2) ja suorituskykyinformaation raportointi (3). Seuraavassa kuviossa on havainnollistettu rakentamisprosessia graafisesti.



Kuvio 2. Suorituskykyinformaation portfolion laadintaperiaate. (Wisniewski ym 2004: 225.)

Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan keskeisimmät sidosryhmät suorituskyvyn mittauksen näkökulmasta. Yksittäisiä sidosryhmiä voidaan ryhmitellä, mikäli arvioidaan että niiden intressit organisaatiota kohtaan ovat yhdenmukaisia. Kun sidosryhmät on tunnistettu ja tarvittaessa jaoteltu, määritellään peruste, jolla ne arvioivat suorituskykyä. Ongelmaa voi lähestyä esimerkiksi sopivin kysymyksin. Mikäli mahdollista, tämä vaihe voidaan tehdä yhdessä sidosryhmän edustajien kanssa. (Wisniewski ym. 2004: 225–226).

Toisessa vaiheessa kartoitetaan yksityiskohtaisesti, mitä tietoja tarvitaan sidosryhmän arvioiden tekemiseen. Tietoja voidaan kerätä tavoitteista ja toteutuneesta suorituskyvystä. Tavoitteita voi johtaa esimerkiksi sidosryhmän odotuksista, muiden saman alan toimijoiden suorituskyvystä, omasta historiasta sekä kansallisten standardien avulla. Toteutuneesta suorituskyvystä saadaan tietoa muun muassa sidosryhmän näkemyksien kautta. Analyysin avulla paljastuvat mahdolliset aukot tiedonkeruussa. (Wisniewski ym. 2004: 226, 229).

Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan raportointikäytännöt. Suunnitelmat voivat olla yksityiskohtaisia kattaen muun muassa raportointiajankohdat, -menetelmät ja -muodot. Tähän vaiheeseen kuuluu myös raportointikäytäntöjen arviointi yhdessä sidosryhmän

edustajan kanssa. Kolmas vaihe on erittäin tärkeä julkisella sektorilla, jossa suuri osa asioista on julkisia. Yksityisen sektorin toimijalla ei useinkaan ole tarvetta niin laajaan tietojen julkistamiseen organisaation ulkopuolelle. (Wisniewski ym. 2004: 229, 232).

3.3. Suorituskyvyn mittauksen yhteys strategiaan

Suorituskyvyn mittausjärjestelmä otetaan usein käyttöön, jotta organisaation tavoitteet saadaan viestitettyä organisaation sisällä ja niissä onnistumista pystytään mittaamaan. Vähänkin suuremmissa yrityksissä osaaminen on hajaantunut, joten kokonaisvaltaisen johtamisen kannalta suorituskyvyn mittausjärjestelmä on tarpeellinen (Atkinson, Waterhouse & Wells 1997: 30). Suunnitelmat tavoitteiden saavuttamiseksi ovat strategioita. Isossa organisaatiossa saattaa olla suurikin määrä tavoitteita, joten jotta niiden joukosta löydetään ne, joilla todella on väliä, on ne jäsennettävä ja niiden välisiä yhteyksiä tutkittava (Atkinson ym. 1997: 27). Strategian avulla voidaan tasapainottaa tavoitteet toistensa suhteen (Kaplan & Norton 2004: 11).

Atkinson ym. (1997: 27) esittävät, että yrityksen tavoitteet voidaan määrittellä suhteessa sidosryhmiin. Sidoryhmät ovat ulkopuolisia ja sisäisiä. Näin määritetyt tavoitteet muodostavat organisaation ensisijaiset tavoitteet suorituskyvyn mittauksen mielessä. Onnistuminen niissä edellyttää onnistumista toissijaisissa tavoitteissa, jotka eivät ole omana itsenään tärkeitä, vaan nimenomaan merkityksellisiä ensisijaisten tavoitteiden täyttymisen seurauksena. Toissijaisten tavoitteiden kautta asetetaan tehokkuusvaatimuksia esimerkiksi yrityksen sisäisille prosesseille (Atkinson ym 1997: 30–31).

Strategian laatiminen auttaa organisaatiota tasapainottamaan lyhytvaikutteiset päätökset pitkäaikaisten tavoitteiden kanssa. Organisaationlaajuinen suunnittelu mahdollistaa eri toimintojen kehittämisen kokonaisuutena ja saattaa kokonaisnäkemysten kautta tavoitteet tasapainoon keskenään. (Kaplan ym. 2004: 14; Atkinson ym. 31.)

Konkreettinen väline tasapainottamiseen on esimerkiksi Kaplanin ja Nortonin esittämä strateginen kartta. Sen avulla johto pystyy hahmottamaan organisaatiossa vallitsevia kausaalisia suhteita keskenään hyvinkin erilaisten asioiden välillä. Näin syntyy selkeämpi kuva siitä, miten eri osiot vaikuttavat toisiin ja lopulta edistävät ensisijaisten tavoitteiden saavuttamista (Kaplan ym. 2004: 11). Kaplan ja Norton kytkevät strategisen kartan osaksi kehittämäänsä balanced scorecard -ajattelua, mutta periaatteessa sitä voi

soveltaa myös muihin suorituskyvyn mittausjärjestelmiin kuten edellä kerrotusta ilmenee.

Suorituskyvyn mittauksen mielessä ensisijaiset tavoitteet ovat siis tavoitteita itsenään. Yrityksen tapauksessa tällainen on esimerkiksi taloudellisen voiton luominen omistajille. Toissijainen tavoite voisi olla esimerkiksi asiakastytyväisyys koska sen voidaan ajatella lisäävän voittoa. Asiakastytyväisyyttä voidaan mitata suoralla mittarilla, esimerkiksi asiakaskyselyllä, tai epäsuorasti vaikkapa valitusten määrällä tai laatuongelmien määrällä (Atkinson ym. 28–29). Strategisen kartan avulla johto pystyy tasapainottamaan tavoitteita keskenään ja toisaalta tarkastelemaan niitä koko yrityksen laajuisesti (Kaplan ym. 2004: 13).

3.4. Suorituskyvyn mittaus ja organisaatio

Suorituskyvyn mittauksen käyttöönotolla ja sen muuttamisella on vaikutusta organisaatiossa vallitsevaan kulttuuriin ja sen toimintatapoihin. Vakkuri ja Meklin (2003) ovat tutkineet suorituskykymittareiden käyttöönotosta seuranneita toimintatapojen muutoksia suomalaisissa yliopistoissa. Tutkimuksen valossa on ilmeistä, että ollakseen toimivaa, suorituskyvyn mittauksessa on huomioitava sekä panokset että tuotokset, muutoin päättäjät eri puolilla organisaatiota eivät tee kokonaisuuden kannalta parhaita päätöksiä (Vakkuri ym. 2003: 754). Toisaalta, mikäli suorituskyvyn mittauksessa käytettävät tavoitteet uskotaan olevan saavutettavissa lisää se johdon ja työntekijöiden sitoutumista niihin. Sitoutuminen puolestaan muuttaa työskentelytapoja tehokkaammaksi ja näin myös parantaa suorituskykyä (Webb 2004: 951).

Suorituskyvyn mittausjärjestelmän luonteellakin on vaikutusta sen tuottamiin vaikutuksiin organisaatiossa. Mikäli mittaristo on rakennettu selvästi kausaalisuhteiseksi ja työntekijät luottavat suhteiden paikkansapitävyyteen, lisää sekin osaltaan sitoutumista tavoitteisiin (Webb 2004: 951).

Kuten aiemmin todettu, organisaatio vaikuttaa suorituskyvyn mittaukseen, mutta vaikutus on itse asiassa kaksisuuntainen (McNamara ym. 2005: 27). Suorituskyvyn mittaus vaikuttaa myös organisaatioon. Powerin (2004: 774) mukaan suorituskyvyn mittaus lisää avoimuutta ja demokratiaa organisaatiossa, vaikkei tuokaan täydellistä demokrati-aa. Mittaamisen metodologia tähtää aineettomien, arvokkaiden ominaisuuksien ja piir-

teiden arvon tunnistamiseen ja mittaamiseen. Mittaamisen avulla voidaan myös hahmottaa niiden muuttumista arvoksi.

Suorituskyvyn mittauksella voi olla myös negatiivisia vaikutuksia. Organisaatioon sopimattoman mittariston laatiminen tai vääriä implikaatioita antavien mittarien käyttö voivat pahimmillaan johtaa organisaation toiminnan loppumiseen (Power 2004: 774). Powerin mukaan on kuitenkin varottava, ettei mittarista tule itse tarkoitusta. Tätä riskiä voidaan vähentää muun muassa laatimalla kokonaisvaltainen, useasta näkökulmasta organisaatiota mittaava mittaristo (2004: 775). Tämä suuntaus on tosin tuonut tullessaan hankalasti mitattavia mittareita kuten tietotaito, työtyytyväisyys ja yrityksen maine. Powerin mukaan uudet mittarit ja mittauskohteet ovat esimerkkejä siitä, että yhä erilaisempia asioita voidaan mitata.

3.5. Yhteenveto

Suorituskyvyn mittaaminen on nähty toimintona hyvinkin tarpeelliseksi tämän päivän organisaatioissa. Koon ja vaihtoehtojen määrän kasvaessa on organisaatiosta ja sen ympäristöstä saatava entistä tarkempaa ja oikeellisempaa tietoa, jotta siihen perustuvat päätökset ovat asianmukaisia ja vievät organisaatiota eteenpäin sen tavoittelemalla tiellä.

Suorituskyvyn mittausjärjestelmiä on monen eri tyyppisiä ja -tasoisia. Vaatii organisaation hyvää tuntemusta jo edes valita oikea mittaristo itse rakentamistyöstä puhumattaakaan.

Organisaation toiminnan keskeinen tuki ovat sidosryhmät, jossain tilanteissa organisaatiota ei olisi edes olemassa ilman sidosryhmiään. Näin niiden tunnistaminen ja niiden tarpeiden määrittäminen ovat keskeisellä sijalla suorituskyvyn mittausjärjestelmän suunnittelussa. Perinteisen näkemyksen mukaan suorituskyvyn mittausjärjestelmän perustana on organisaation strategia. Strategian takana voivat varsinkin voittoa tavoittelemattomassa organisaatioissa olla sidosryhmät, joka osallistuvat tai ylläpitävät organisaation toimintaa, koska se täyttää jonkin sidosryhmän tarpeen.

Vallitseva organisaatiokulttuuri ja strategia vaikuttavat suorituskyvyn mittausjärjestelmään, mutta vaikutus voi olla myös toisen suuntainen. Mikäli johto ja työntekijät sitoutuvat mittaristossa oleviin tavoitteisiin, saattaa se muuttaa myös heidän käyttäytymistään ja vähitellen koko organisaation kulttuuria. Näin ollen myöskään organisaa-

tiokulttuurin näkökulmasta ei ole yhdentekevää, millainen suorituskyvyn mittausjärjestelmä organisaatiolla on käytössä.

4. SUORITUSKYKYMITTARISTON KEHITTÄMINEN JA MITTAREIDEN VALINTA

Tässä luvussa käydään läpi suorituskykymittariston rakentamiseen ja mittareiden valintaan liittyvät asiat. Asiaa lähestytään mittariston käyttötarkoituksen kautta. Luvussa esitellään yleisimmät kokonaisvaltaiset suorituskyvyn mittauksen lähestymistavat sekä kerrotaan tämän tutkielman kannalta olennaisimmasta, eli suorituskykyprismasta. Luvun lopussa kerrotaan yksittäisten mittareiden valinnan kriteereistä sekä niiden hyvyyden arvioinnista.

4.1. Suorituskykymittariston käyttötarkoitus

Menestyäkseen organisaatiot tarvitsevat strategian eli tavan toimia tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvin suoriutuva organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Kun suorituskyvyn mittausjärjestelmää suunnitellaan, on harkittava kenelle suorituskykyä tuotetaan. Organisaation on näin ollen tunnettava sidosryhmänsä ja näiden odotukset. Suorituskyvyn mittaamisen avulla myös itse suorituskyvystä tulee johdettava ja hallittavissa oleva asia. (Otley 1999: 364–365).

Artikkelissaan Otley (1999: 365) listaa viisi kysymystä, joihin suorituskyvyn mittausjärjestelmää suunniteltaessa ja kehitettäessä tulee ottaa kantaa:

1. Mitkä ovat organisaation tulevan menestyksen kannalta keskeiset tavoitteet ja miten niiden toteutumista voidaan arvioida?
2. Mitä strategioita ja suunnitelmia organisaatiolla on ja mitä prosesseja ja toimintoja se tarvitsee näiden tekemiseen? Miten näiden suorituskykyä voidaan arvioida ja mitata?
3. Kuinka tehokas organisaation pitää kullakin yllä mainitulla alueella olla ja miten ko. tavoitteet voidaan asettaa?
4. Minkälaista kompensatiota johto ja muut työntekijät saavat edellä mainittujen tavoitteiden toteutuessa?
5. Mitkä ovat organisaation kokemuksellisen oppimisen kannalta tärkeät tietovirrat (palaute ja edelleensirto)?

Kysymykset heijastavat yleisemminkin nykyaikaisen yritysjohtamisen ja yrityksen sisäisen laskentatoimen keskeisiä kysymyksiä. Kontingenssiteorian mukaan organisaation

valvonta- ja johtamismekanismit riippuvat suuresti valitusta strategiasta, samoin myös suorituskyvyn mittausjärjestelmään liitettävät mittarit ja tavoitteet. (Otley 1999: 367).

Suorituskyvyn mittausjärjestelmän tärkein käyttötarkoitus on jatkuvan parantamisen ja toiminnan kehittämisen mahdollistaminen ja siinä tukeminen. Edellä mainitut asiat eivät tapahdu erillisinä toimintoina, vaan ne vaikuttavat johdon ja työntekijöiden jatkuvan toiminnan kautta. Näin ollen täydellistä, yksityiskohtaista ja tyhjentävää listaa siitä, mihin suorituskyvyn mittauksen tuottamaa informaatiota käytetään ei voida antaa. Poisterin (2003: 10) mukaan julkisella sektorilla ja voittoa tavoittelemattomassa toiminnassa organisaatiot käyttävät suorituskyvyn mittausinformaatiota

- valvontaan ja raportointiin,
- strategisen suunnittelun tukena,
- budjetointiin ja taloushallintoon,
- projektien hallintaan ja arviointiin,
- laadun ja prosessien parantamiseen,
- sopimushallintaan,
- vertailuun muihin organisaatioihin, sekä,
- ulkoiseen viestintään.

Valvonta ja raportointi keskittyvät käytettyihin panoksiin ja tuotettuihin lopputuotteisiin. Nykyisin myös julkisella sektorilla ja voittoa tavoittelemattomassa toiminnassa otetaan toiminnan laatu ja tehokkuus huomioon ja niitä seurataan niin ikään suorituskyvyn mittauksen avulla. Tuloshakuisuuden myötä tuotos- ja tulosvaatimukset vaikuttavat budjetoitikäytäntöihin, jolloin tarvitaan monipuolisesti tietoa tuotoksista, tuloksista ja kustannustehokkuudesta. Päätöksentekijöille tuotetaan jatkuvasti enemmän näihin teki- jöihin liittyvää tietoa, jolloin niiden keräämiseenkin käytetään entistä enemmän resursseja. (Poister 2003: 10–11.)

Viime vuosina laadun ja prosessien parantaminen on levinnyt yksityiseltä sektorilta laajemmalle. Laadunparannus on usein toiminto- ja yksikkörajat ylittävää, jolloin pyritään tunnistamaan koko prosessin laatuongelmat ja parantamaan niitä. Suorituskyvyn mittausinformaatio on oleellinen osa tätä toimintaa, tosin tässä tarkoituksessa käytetään paljon lyhyen aikavälin toiminnasta kertovia mittareita kun taas esimerkiksi strategisessa suunnittelussa keskitytään pidemmän aikavälin toimintaa mittaaviin mittareihin. (Poister 2003: 13.)

Sopiminen ja erilaiset tilaaja-tuottajamallit ovat tulleet myös julkiselle sektorille. Toimintoja järjestetään yhä useammin sopimalla yksityisen palveluntarjoajan kanssa. Kehityksen on mahdollistanut johtamisen painopisteen siirtyminen tulosten puolelle (Modell 2005: 57). Tämä on lisännyt sopimuskumppanien valvonnan tarvetta ja näin suorituskykyinformaation tarve on kasvanut. Mittauksen kohteena ovat tilatut tuotokset ja mittaus- ta harjoittavat sekä tilaajat että tuottajat. (Poister 2003: 13–14).

Voittoa tavoittelematon toiminta mahdollistaa ulkopuolisen vertailun yksityistä sektoria laajemmin. Yksityisellä sektorilla vertailuja tehdään yleensä toimialan onnistujiin, joilta opittuja parhaita käytänteitä sovelletaan omaan organisaatioon. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot puolestaan voivat vertailla toimintaa toisiin vastaaviin heti toimintansa alusta lähtien tai jopa ennen toiminnan aloittamista. Tällöin parhaita käytäntöjä ei ehkä ole edes olemassa. Toisaalta varsinkin julkisella sektorilla kommunikoidaan paljon myös organisaatiosta ulospäin, esimerkiksi yleisölle (Poister 2003: 14). Kaksi viimeiseksi mainittua suorituskykyinformaation käyttötarkoitusta ovat selkeästi tyypillisiä julkiselle sektorille ja voittoa tavoittelemattomille organisaatioille. Piirteet tulee huomioida suorituskyvyn mittausjärjestelmää rakennettaessa.

4.2. Kokonaisvaltaiset mittaristot

Kokonaisvaltainen suorituskyvyn mittaaminen on nykyään yleistä niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Kokonaisvaltaisella mittaamisella tarkoitetaan sellaista suorituskyvyn mittausta, jossa seurataan rahamääräisiä ja ei-rahamääräisiä mittareita, prosessin tuotoksia ja tuloksia ja toisaalta prosessin tehokkuutta ja siihen sijoitettavia panoksia (Robinson ym. 2005: 13–14). Myös julkisen ja yksityisen, voittoa tavoittelemattoman toiminnan piirissä on 1990-luvulta lähtien järjestelmällisesti kehitetty ja käytetty kokonaisvaltaisia suorituskyvyn mittausjärjestelmiä (Poister 2003: 8).

Syitä suorituskykymittaristojen käyttöönottoon on tutkittu paljon. Yksityisellä sektorilla tärkeimpiä ovat koettu muun muassa ympäristön epävarmuuden lisääntyminen, kiristynyt kilpailu ja aineettomien resurssien korostunut merkitys. Näin on käynyt myös kiinteistöalalla. (Kaplan & Norton 2001: 89; Beatham, Anumba & Thorpe 2004: 93.)

Ympäristön epävarmuus ja kiristynyt kilpailu edistävät tulevaisuuteen suuntaavien mittareiden käyttöä, kun pelkät kirjanpitoon perustuvat rahamääräiset mittarit eivät enää riitä (Robinson ym. 2005: 13). Aineettomien resurssien avulla organisaatio pystyy muun

muassa kehittämään ja syventämään asiakassuhteitaan, parantamaan tuotekehitystään, tuottamaan nopeasti ja tehokkaasti räätälöityjä tuotteita ja palveluita, kehittämään jatkuvasti prosessejaan sekä kehittämään tietohallintoaan (Kaplan & Norton 1992: 3).

Voittoa tavoittelemattomat organisaatiotkin ovat ottaneet suorituskyvyn mittausjärjestelmiä käyttöön osin samoista, osin eri syistä kuin yksityisellä sektorilla. Rahoittajat, muut sidosryhmät ja toisaalta organisaatioiden johto ovat tulleet entistä tulos- ja tuotos-tietoisemmaksi ja -hakuisemmiksi (Poister 2003: 9). Suorituskyvyn mittauksella tavoitellaan jatkuvan parantamisen kautta muun muassa haluttujen tuotosten lisäämistä, prosessien tehostamista, laadun parantamista ja parempaa asiakastytyväisyyttä. Erona yksityiseen sektoriin nähden lienee se, että voittoa tavoittelemattomassa toiminnassa tavoitellaan suorituskyvyn mittauksella myös vastuuntunnon lisääntymistä toiminnasta (Modell 2005: 57). Myös vision, mission ja strategian selkiyttäminen ovat voittoa tavoittelemattomassa toiminnassa keskeisenä tavoitteena suorituskyvyn mittauksessa (Poister 2003: 9).

Seuraavassa esitellään yleisimmät käytössä olevat kokonaisvaltaiset suorituskyvyn mittauslähestymistavat. Suorituskykyprisma, jota tässä tutkielmassa sovelletaan esitellään luvussa 4.3.

4.2.1. Economic Value Added

Economic Value Added -mallin (EVA) on kehittänyt Stern Stewart Corporation. Mallin taustalla on ajatus, että yrityksen tehtävänä on ennen kaikkea tuottaa taloudellista lisäarvoa omistajilleen. Malli pohjautuu jäännöstuottoon, mutta yhdistää tuloslaskelman näyttämään voittoon pääoman kustannuksen. EVA lasketaan vähentämällä oikaistusta tuloksesta pääoman kustannus. EVAn kehittäjät ovat listanneet yli 200 mahdollista oikaisua erilaisten vertailua vaikeuttavien laskentakäytännöistä johtuvien vääristymien poistamiseksi, mutta yleensä yrityksen tarvitsee käyttää niistä vain noin kymmentä (Otley 1999: 371–372). Taloudellista arvoa syntyy lisää vain jos tulos ylittää myös pääoman kustannuksen (Ittner ym. 1998: 209).

EVA on etenkin rahoituksen näkökulmasta paljon tutkittu suorituskyvyn mittausjärjestelmä. Ittner ja Larcker (1998: 210–211) mainitsevat artikkelissaan tutkimuksia, joissa on havaittu EVAn korreloivan osaketuottojen kanssa paremmin kuin esimerkiksi pää-

oman tuoton tai vapaiden kassavarojen. EVA näyttää joidenkin tutkimusten mukaan myös selittävän osakkeiden tulevaa hintakehitystä.

Luonteensa vuoksi EVA saattaa näyttää liian hyvältä tai liian huonolta, koska se nojaa menneeseen ja toisaalta se ei kerro tulevasta sekä sellaisenaan kertoo vain lyhyen aikavälin suorituskyvystä. EVAa käytetään paljon johdon ja työntekijöiden tulospalkkauksen perustana, joten sen tulisi antaa mahdollisimman hyvän kuvan kulloisenkin johdon toiminnasta. Tästä johtuen mallin kehittäjät ehdottavat, että palkitsemisen yhteydessä EVAa pitäisi tarkastella kolmen vuoden jaksolla ja näin ollen sen perusteella saisi kuvan johdon toiminnasta pidemmällä aikavälillä. (Otley 1999: 373.)

4.2.2. Balanced Scorecard

Balanced scorecard (BSC) on ehkä tunnetuin monesta näkökulmasta organisaatiota tarkasteleva mittausjärjestelmä. Sen ovat kehittäneet David Kaplan ja Robert Norton 1990-luvun alussa (Otley 1999: 374). BSC yhdistää rahamääräiset mittarit, jotka kertovat menneestä ja ei-rahamääräiset mittarit, jotka ovat ajureita tulevaisuuden suorituskyvylle. Tarkastelu jakaantuu neljään näkökulmaan, jotka ovat oppiminen ja kasvu, sisäiset prosessit, asiakasnäkökulma ja taloudellinen näkökulma. Visiosta ja strategiasta johdetaan mittarit näihin neljään näkökulmaan niin, että ne ovat syy-seuraussuhteessa toisiinsa (Kaplan ym. 1992: 9; Otley 1999: 374).

Yksittäisten suorituskykymittareiden tai mittareiden yhdessä ei välttämättä tarvitse olla koko yrityksen kattavia vaan niiden tulee keskittyä strategian kannalta kaikkein tärkeimpiin asioihin. BSC pohjautuu strategiaan, josta laaditaan strateginen kartta neljän näkökulman kautta. Strategiseen kartan avulla määritellään mittarit ja niille voidaan antaa tavoitearvoja. (Otley 1999: 374). Kaplanin ja Nortonin esittämät näkökulmat ovat ohjeellisia, ja niitä voi muuttaa tai lisätä, mikäli organisaatio niin katsoo. Tärkeää on kuitenkin säilyttää kausaalinen ketju eri näkökulmien läpi (Kaplan ym. 1992: 35).

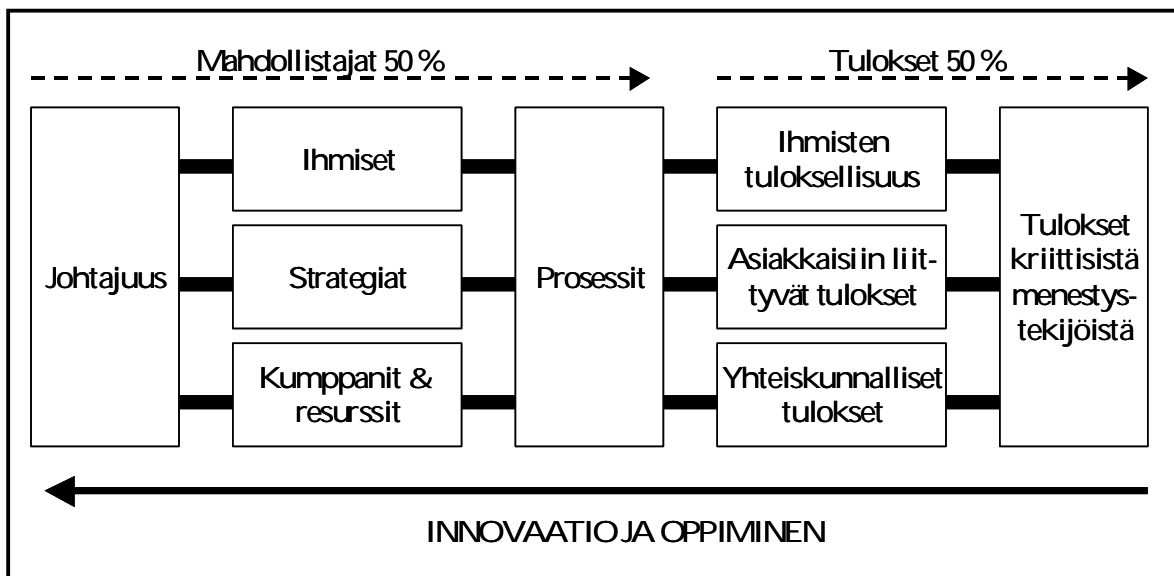
4.2.3. European Foundation for Quality Managementin erinomaisuusmalli

European Foundation for Quality Management (EFQM) on voittoa tavoittelematon säätiö, jonka tarkoituksena on edistää kokonaisvaltaisesti laatua eurooppalaisten organisaatioiden toiminnassa. Tarkoituksensa liittyen säätiö on kehittänyt EFQM-johtamis- ja

suorituskyvyn mittausmallin, joka on tausta-ajatukseltaan hieman samantyyppinen kuin BSC. Sen avulla voidaan hahmottaa yrityksen ”menestyspolkua”. EFQM perustuu kahdeksaan menestyvän organisaation tunnuspiirteeseen, jotka ovat

1. tulossuuntautuneisuus,
2. ihmisten kehittyminen ja oppiminen,
3. asiakaskeskeisyys,
4. jatkuva oppiminen ja parantaminen,
5. johtaminen,
6. kumppanuuksien rakentaminen,
7. prosessijohtaminen, sekä,
8. yhteiskuntavastuu. (Beatham, Anumba & Thorpe 2004: 99.)

Menestymistä mitataan suhteessa kuhunkin yllämainittuun tunnuspiirteeseen. Tunnuspiirteet jaetaan mahdollistajiin ja tuloksiin. Onnistuminen niissä on siten kausaalissa yhteydessä toisiinsa. EFQM on enemmänkin laatuajattelua edistävä lähestymistapa kuin suoraan suorituskyvyn mittausjärjestelmä. EFQM-mallia voi käyttää itse-arviointiin, vertailuun ja organisaation kehitystarpeiden tunnistamiseen (Beatham ym. 2004: 100–101). Erityisenä tunnuspiirteenä EFQM-mallissa on toiminnan tulosten ja oppimisen näkyvä yhteys, joka selviää alla olevasta kuvasta.



Kuvio 3. EFQM-mallin kaaviokuva. (Beatham ym. 2005: 100.)

4.3. Suorituskykyprisma

Suorituskykyprisman on kehittänyt professori Andy Neely 2000-luvun taitteessa. Prisma auttaa valitsemaan oikeat suorituskykymittarit organisaation toimintaa kuvaavien kysymysten avulla (Neely ym. 2001: 6). Suorituskyvyn mittaamisen perustana ovat sidosryhmät ja niiden tarpeet sekä edelleen strategiat ja niistä johdetut tavoitteet. Suorituskykyprisma sallii laajemman tavoitteenasettelun kuin esimerkiksi balanced scorecard, jota on kasvu- ja kannattavuuskeskeisyydestään huolimatta sovellettu myös voittoa tavoittelemattomiin ja julkisiin organisaatioihin (McNamara ym 2005: 15). Suorituskykyprisman perusoletus on, että organisaation tulee toimiakseen ja kehittyäkseen täyttää sidosryhmiensä tarpeet mahdollisimman hyvin. Toisaalta sidosryhmät myös painostavat organisaatioon, jotta se pystyy toimimaan (Neely ym. 2001: 7).

Suorituskykyprisma rakentuu viidestä vaiheesta, näkökulmasta, joiden väliset suhteet ovat kausaalisia. Neelyn (2001: 5) mukaan vaiheita lähestytään kysymysten kautta. Ensimmäinen vaihe on suorituskyvyn mittauksen kannalta oleellisin. Siinä kysytään ”Mitkä ovat organisaation keskeisimmät sidosryhmät ja mitä he haluavat ja tarvitsevat?”. Näkökulma on paljon laajempi kuin esimerkiksi balanced scorecardissa (ks. esim. Kaplan & Norton 2001: 90). Tarkastelussa voidaan huomioida omistajien lisäksi esimerkiksi asiakkaat, tavarantoimittajat, rahoittajat, työntekijät, lainsäätäjä tai paikallisyhteisö. On huomattavaa, että organisaatioon suhde sidosryhmäänsä on kaksisuuntainen, jolloin sidosryhmällä on sekä ”vaateita” organisaatiolta, että kontribuutiota organisaatiolle (Neely ym. 2001: 6).

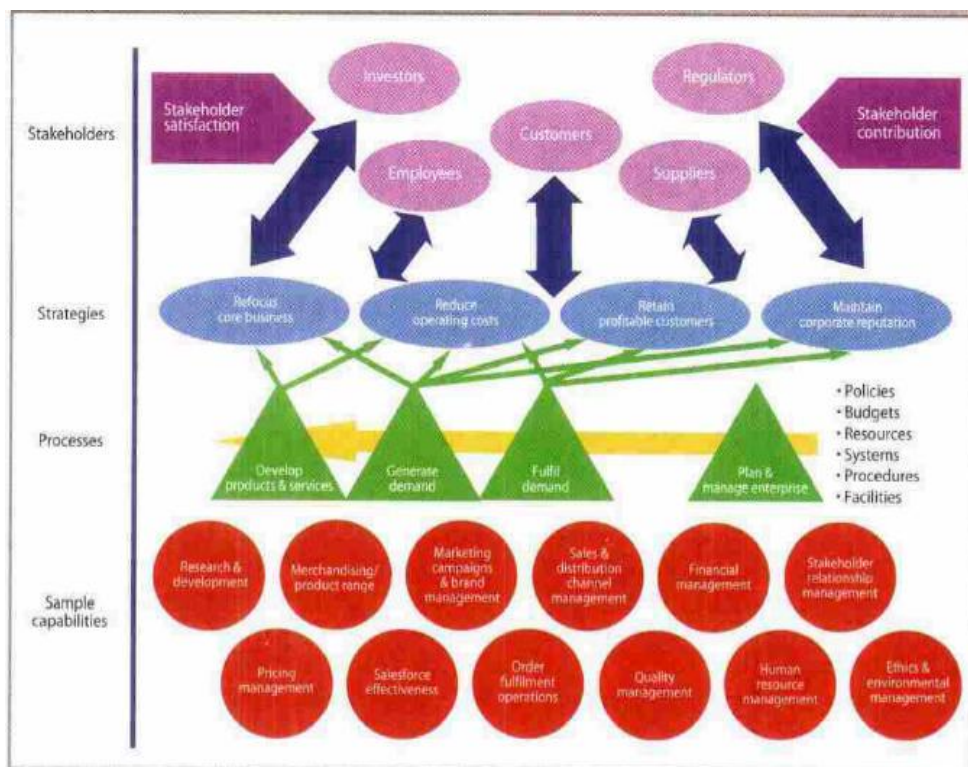
Suorituskykyprisman toinen vaihe käsittelee organisaation strategioita. Strategiat perustuvat edellisessä vaiheessa määriteltyjen sidosryhmien odotuksiin. Strategiavaiheen kysymys kuuluu: ”Minkä strategioiden avulla organisaatio täyttää sidosryhmiensä tarpeet?” (Neely ym. 2001: 7). Tämä ajattelu on varsin erilaista kuin esimerkiksi balanced scorecardin taustalla. Kaplan ja Norton lähtevät siitä, että suorituskyvyn mittaus perustuu strategiaan, kun taas suorituskykyprismassa perusta ovat sidosryhmien odotukset (Kaplan ym. 2001: 90; Neely ym. 2001: 5–6).

Suorituskykyprisman kolmannessa vaiheessa määritellään organisaation prosessien suorituskykymittarit. Kysymys kuuluu: ”Mitä prosesseja täytyy olla olemassa, jotta strategiat pystytään toteuttamaan?”. Prosessit ovat liiketoiminnan tapauksessa hyvin tavallisia: tuotekehitys, kysynnän luominen ja sen täyttäminen sekä johtaminen ja suunnittelu.

Koko organisaation suorituskyvyn kannalta prosessien tehokkuuden mittaaminen on tärkeää. (Neely ym. 2001: 7.)

Prosessin neljäs vaihe käsittelee kyvykkyksiä. Kyvykkyys syntyy organisaation käytössä olevien henkilöiden, käytäntöjen, tekniikan ja infrastruktuurin yhteisvaikutuksesta. Tältä osin mittariston rakentamisen peruskysymys on ”Millaisia kyvykkyksiä tarvitaan prosessien toteuttamiseen?”. Tämän kysymyksen seurauksena päästään tutkimaan, mitä menestymien kannalta oleellisia kyvykkyksiä organisaatiolla on jo hallussaan ja mitä se tarvitsee lisää tulevaisuudessa. (Neely ym. 2001: 7.)

Prisman viidennessä ja viimeisessä vaiheessa tutkitaan jälleen sidosryhmiä. Freemanin (2004: 231) sidosryhmäteorian mukaan sidosryhmäsuhde on kaksisuuntainen. Prisman viidennessä vaiheessa kysytäänkin ”Mitä sidosryhmät antavat organisaatiolle?”. Kaksisuuntainen suhde on olemassa kaikkien sidosryhmien kanssa. (Neely ym. 2001: 7.) Seuraavassa kuviossa on havainnollistettu prisman kokonaisuutta yleisellä tasolla.



Kuvio 4. Kuvitteellinen esimerkki suorituskykyprisman. (Neely & Adams 2002: 31.)

4.4. Suorituskykymittarit

Suorituskykymittariston perustana ovat sidosryhmät ja strategiat. Suorituskykyprismassa sidosryhmien tarpeista lähtien käydään läpi strategiat, prosessit ja kyvykkyydet. Balanced scorecardissa taas edetään neljän näkökulman kautta tasapainoon. Molemmissa menetelmissä yksittäisten mittareiden valinta on keskeistä mittariston toimivuuden kannalta (ks. esim. Ittner ym. 1998: 217).

Kokonaisvaltaisissa suorituskyvyn mittausjärjestelmissä on rahamääräisiä ja eirahamääräisiä mittareita. Varsinkin epävarmoissa ja monimutkaisissa ympäristöissä toimivien organisaatioiden on uskottu käyttävän pääasiallisesti tai ainoastaan eirahamääräisiä mittareita. Nämä kontingenssiteoriaan pohjautuvat hypoteesit ovat saaneet vaihtelevasti tukea tutkimuksessa. (Malina & Selto 2004: 444.)

Mittaristoa suunniteltaessa on kiinnitettävä huomiota myös mittariston yksittäisten mittareiden keskinäiseen toimivuuteen. Mittareiden on oltava monipuolisia ja toisiaan täydentäviä, eli niiden tulee kattaa kaikki mitattavat osat (Malina ym. 2004: 444). Koko mittariston laajuudessa niiden on katettava samat asiat kuin strategiassa ja niiden tulee olla johdettu ensisijaisista ja toissijaisista tavoitteista. Niin ikään niiden tulee olla määritelty samalla tavalla koko organisaation laajuisesti (Olve, Roy & Wetter 1999: 189). Mittareiden tulee olla objektiivisia ja täsmällisiä, eli niiden on pystyttävä mittaamaan haluttua ilmiötä ja tehtävä se oikein (Malina ym. 2004: 445). Mittareiden hyvyyden arviointiin keskitytään tässä tutkielmassa enemmän luvussa 4.6.

Huomattavaa on myös, se että mittareista saatavan hyödyn pitää ylittää niistä koituvat tiedonkeruun kustannukset. Resurssit yritystoiminnassa ovat rajallisia, joten niistä on saatava riittävä hyöty (Malina ym. 2004: 445). Kokonaisvaltaiset mittaristot olettavat, että käytettävä mittarit ovat kausaalisessa riippuvuussuhteessa toisiinsa, eli syy tapahtuu ennen seurausta. Vaikkakin perustavaa laatua oleva seikka mittariston rakentamisessa, unohtuu tämä usein mittaristoa suunniteltaessa ja käytettäessä (Malina ym. 2004: 445).

Keskeinen asia koko suorituskyvyn mittaamisessa on toiminnan jatkuvan parantamisen mahdollistaminen. Näin ollen myös mittareiden tulee osoittaa parannustarpeita (Malina ym. 2004: 445). Toisaalta niiden tulisi olla sellaisia, että niille voidaan järkevästi ja realistisesti asettaa tavoitteita (Olve ym. 1999: 190).

Yritystoiminnan strategisen, taktisen ja operatiivisen tason päätöksenteon tulisi perustua muun muassa suorituskyvyn mittauksen tuottamalle informaatiolle. Näin ollen mittareiden tuottaman informaation pitää tuottaa tietoa yrityksen toiminnoista, prosesseista ja järjestelmistä ja näin auttaa päätöksentekoa kaikilla tasoilla. Samoista syistä suorituskykyinformaation on oltava sitä tarvitsevien saatavilla esimerkiksi yrityksen tietojärjestelmissä. (Malina ym. 2004: 446; Olve ym. 1999: 190.)

Suorituskykymittareiden tietotyyppin tulee vaihdella mitattavan kohteen mukaan. Suurin osa suorituskykymittareista on numeraalisia, mutta niitäkin voi olla tarpeen mukaan monia eri tyyppisiä. Poister (2003: 76) jaottelee numeraaliset mittarit numeroihin, keskiarvoihin, prosentteihin, suhdelukuihin ja indekseihin. Tyypillisesti suorituskykymittaristossa käytetään useantyyppisiä mittareita (Poister 2003: 81).

Suorat numerotiedot ovat käyttökelpoisia, kun halutaan mitata esimerkiksi toiminnan laajuutta tai vaikuttavuutta, jota voittoa tavoittelemattomassa toiminnassa kutsutaan tuotokseksi. Numerot voivat olla rahamääräisiä tai ei-rahamääräisiä. Keskiarvot antavat laajasta toiminnasta paremman kokonaiskuvan. Keskiarvojen avulla saadaan myös yksittäistapauksista puhdistettuja kokonaiskuvia tilanteesta, joita voi olla helpompi johtaa. (Poister 2003: 77.)

Suorista numeroista ja keskiarvoista poiketen prosentit sitovat halutun ilmiön kontekstiinsa. Prosentit toimivat hyvin etenkin silloin, jos toiminnalle on asetettu jokin standardi jossa halutaan pysyä tai tavoite johon halutaan päästä. Suhdeluvut puolestaan mittaavat toimintaa esimerkiksi suhteessa potentiaaliin. Esimerkiksi tieliikenteen turvallisuutta voidaan mitata suhdeluvulla onnettomuudet per tuhat autoilijaa. Suhdelukuja voidaan käyttää myös tehokkuuden mittarina, koska niillä voidaan seurata vaikka panos-tuotossuhdetta. Esimerkkinä vaikkapa tuotteen yksikkökustannukset. (Poister 2003: 78–79.)

Indeksissä yhdistetään useita muuttujia yhdeksi mittariksi. Tutuimmassa yhteydessä indeksit ovat laajoja ilmiöitä kuvatessaan. Tällaisia indeksejä ovat esimerkiksi kuluttajahintaindeksi tai ilmanlaatuindeksi (Poister 2003: 79). Jotkut kiinteistönomistajat seuraavat esimerkiksi kiinteistön kuntoindeksiä, johon vaikuttavat muun muassa kiinteistön ikä, tehdyt huollot ja korjaukset ja näköhavainnot kiinteistön kunnosta (Beatham ym. 2004: 105).

Kokonaisuutena suorituskyvyn mittausjärjestelmää suunniteltaessa on otettava kantaa siihen, miten laajasti ja syvällisesti informaatiota kerätään. Tämä vaikuttaa myös yksittäisiin mittareihin ja tapaan, jolla tietoa kerätään. Chenhall ja Morris (1986: 19) määrittelevät neljä laskentainformaation ulottuvuutta, jotka ovat laajuus, ajantasaisuus, yksityiskohtaisuus ja integraatio.

Laajuus viittaa siihen, käytetäänkö tietoa organisaation ulkopuolelta, kuinka paljon käytetään ei-rahamääräistä informaatiota ja kuinka paljon se on suuntautunut tulevaisuuteen. Ajantasaisuudella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, kuinka tiuhaan ajantasaisia raportteja järjestelmästä on saatavissa. Mitä ajantasaisempia tiedot ovat, sitä tuoreempaa tietoa on tarjolla esimerkiksi päätöksenteon tueksi. Yksityiskohtaisuutta voidaan tutkia esimerkiksi sen suhteen, kuinka tarkkaa saatava tieto on. Informaatio voi esimerkiksi liike-toimintayksikkö- vai kustannuspaikkakohtaista. Korkeasti integroidusta järjestelmästä saadaan kaikki tieto samasta järjestelmästä. Vastaavasti vähemmän integroidussa järjestelmässä tietoja joudutaan hakemaan ja pahimmassa tapauksessa myös muokkaamaan ennen kuin sitä voidaan käsitellä tai analysoida. (Chenhall ym. 1986: 19–22.)

4.5. Mittareiden hyvyden arviointi

Mittareiden määrittelemisen lisäksi tulee arvioida niiden hyvyttä. Mittari on sitä parempi, mitä enemmän sillä on käyttöä organisaation päätöksenteossa. Tehokkaassa päätöksenteossa käytettävien mittareiden on oltava laadukkaita ja niitä on käsiteltävä oikein. Mittareiden hyvyden arvioinnissa voidaan keskittyä viiteen kriteeriin: relevanttiteen, edullisuuteen, validiteettiin, reliabiliteettiin ja uskottavuuteen. (Laitinen 1998: 120–121).

Relevanttius eli olennaisuus kriteeri täytyy, kun mittarilla ja sen arvolla on merkitystä päätöksenteolle. Mikäli mittarin poikkeava arvo ei johda minkäänlaisiin päätöksiin, on se epärelevantti (Laitinen 1998: 121). Yritysjohdo tekee päätöksiään usein vain muutamien mittareiden varassa, joten suorituskykymittaristoa suunniteltaessa on tämä otettava huomioon (Otley 1999: 374). Relevanttius voidaan arvioida subjektiivisin ja objektiivisin tekijöin. Subjektiiviset tekijät liittyvät päätöksentekijään ja hänen tapoihinsa käyttää mittareita. Objektiiviset tekijät puolestaan jättävät päätöksentekijän henkilökohtaiset ominaisuudet huomiotta ja kertovat, kuinka rationaalisessa tilanteessa päätökset tehtäisiin (Laitinen 1998: 122).

Mittari on sitä edullisempi, mitä vähemmin resurssein sen arvo on tuotettavissa sen tuotamaan arvoon nähden. Erityisesti sen on oltava edullinen ottaen huomioon subjektiivinen relevanttius. Mikäli päätöksentekijä antaa mittarille vain vähän painoarvoa päätöksenteossa, ei tiedon haalimiseen kannata käyttää kovin paljon aikaa ja resursseja. Tiedonkeruun edullisuus tulisi ottaa huomioon jo laskentajärjestelmää kehitettäessä. (Laitinen 1998: 128.)

Mittarin oikeellisuudesta kertoo sen validiteetti. Mittarin pitää olla riittävän harhaton ja mitata sitä mitä sen on tarkoituskin mitata. Käytännön päätöksenteossa validiteetti nousee tärkeäksi, koska kehitettyjä mittareita käytetään usein pitkän aikaa, jolloin jo suunnitteluvaiheessa niiden validiteettiin tulisi kiinnittää huomiota. Korkean validiteetin saavuttaminen saattaa vaatia taloudellisia uhrauksia. (Laitinen 1998: 130.)

Reliabiliteetti tarkoittaa mittarin tarkkuutta. Ollakseen tarkka, mittarin pitää tuottaa samanlaisissa tilanteissa samanlaisia tuloksia mittaajasta riippumatta. Laskentatoimessa tyypillisesti mittarin reliabiliteetti kärsii, mikäli raportoinnille ei ole riittävän selkeitä ohjeita ja sääntöjä. Myös mittaajan on oltava riittävän huolellinen tehdessään mittausta, jotta reliabiliteetti-kriteeri täytyisi. (Laitinen 1998: 131–132.)

Viides hyvyyden kriteeri on mittarin uskottavuus. Uskottavuus liittyy luotettavuuteen ja on subjektiivinen päätöksentekijän suhteen. Mittari on uskottava, kun päätöksentekijä luottaa sen arvoon ja siihen, kuinka arvo on saatu. Mikäli luottamus mittariin on kohdallaan, käyttää päätöksentekijä mittaria ja sen arvoa päätöksenteossaan. (Laitinen 1998: 132–133.)

4.6. Yhteenveto

Suorituskykymittariston kehittäminen lähtee organisaation tarpeista. Mittariston on vastattava riittävällä tavalla tarpeisiin ja sen on sovelluttava osaksi organisaation laskentaja päätöksentekokäytäntöjä.

Erilaisia mittaristoja on olemassa paljon ja niistä on kyettävä valitsemaan organisaatiolle sopiva. Balanced scorecard (BSC) on laajimmalle levinnyt mittaristo, mutta se ei välttämättä sovellu parhaimmalla tavalla voittoa tavoittelemattomaan toimintaan. Mittaristot ovat perusteiltaan hyvin saman tyyppisiä, mutta toteutuksessa painotetaan eri asioita. Yhteistä niille on se, että ne perustuvat organisaation strategiaan. BSC lähestyy

mittauksen kohteena olevaa organisaatiota eri näkökulmista, joiden välillä on kausaalisia linkkejä. Economic value added -mittari (EVA) taas on hyvin sijoittajakeskeinen. EFQM-malli puolestaan on strategialähtöinen. Suorituskykyprisma lähtee olettamuksesta, että organisaatio tuottaa arvoa sidosryhmilleen.

Oli mittaristo mikä tahansa, on yksittäisten mittareiden valintaan kiinnitettävä huomiota. Yksittäisten mittareiden ja mittariston kokonaisuudessaan on katettava organisaation menestyksen ja kehittämisen kannalta olennaiset asiat. Kaikkea ei varmasti voi eikä pystykään mittaamaan.

Yksittäisten mittareiden hyvyyteen on kiinnitettävä huomioita, sillä mikäli mittarit ovat laadullisesti huonoja antavat ne väärää tai harhaista tietoa todellisuudesta. Tällä voi olla pahimmillaan vakavia seurauksia organisaatioille, kun laadultaan huonoa informaatiota käytetään päätöksenteossa ja suunnittelussa.

5. TUTKIMUSAINEISTO JA METODIT

Tässä luvussa esitellään suomalaista opiskelija-asuntotoimintaa siltä osin kun se on relevanttia tämän tutkielman aiheen, taloudellisen suorituskyvyn mittauksen, kannalta. Tutkittavat säätiöt esitellään tarkemmin.

Tutkielman lähestymistapaa ja tutkimusmetodeja esitellään ja niiden käyttöä perustellaan niin ikään tässä luvussa. Luvun loppuksi esitellään tutkielmassa käytettävän opiskelija-asuntoyhteisöjen keräämän tunnuslukuaineiston pääpiirteet.

5.1. Suomalaisen opiskelija-asuntojärjestelmän historia ja lähtökohdat

Suomalaiset opiskelija-asunnot poikkeavat monella tavalla muiden maiden vastaavista. Suomessa ei esimerkiksi ole rakennettu amerikkalaismaisia yliopistokampuksia, jossa samalla alueella sijaitsevat sekä yliopisto että opiskelijoiden asunnot. Suurin osa suomalaisista oppilaitoksista ei ole millään tavalla vastuussa opiskelijoidensa asuntojen järjestämisestä, sisäoppilaitokset ovat harvinaisia poikkeuksia. (Haverinen & Lempinen 1998: 72.)

Suomalaisen opiskelija-asuntojärjestelmän lähtökohdat ovat sosiaali-, koulutus- ja yhteiskuntapoliittiset. Nykymuotoisen opiskelija-asuntojärjestelmän ja korkeakouluverkon syntyajankohdiin 1960-luvulla nähtiin valtion harjoittaman sosiaalipolitiikan lähtökohdana olevan yhteiskuntaan vaikuttavien riskien tasaaminen, koko väestön perusturvan järjestäminen ja taloudellisesti huono-osaisten auttaminen (Lempinen 2001: 120). Valtion osallistumista opiskelija-asumisen järjestämiseen puoltaa edellä kerrotuista syistä ennen kaikkea viimeiseksi mainittu. Yhteiskunnalliset tavoitteet liittyvät myös tavoitteeseen luoda kaikille mahdollisuus kouluttautumiseen sosio-ekonomisesta asemasta riippumatta ja toisaalta koulutuksen yhteiskunnalle myöhemmin tuottamaan hyötyyn. Koulutuspolitiikka puolestaan vaikutti ja vaikuttaa opiskelija-asumiseen siten, että opiskelijoille haluttiin luoda toimivat puitteet opiskelulle (Lempinen 2001: 120), ja siten, että yliopistoverkkoa laajennettiin tietoisesti 1960-luvun lopulla ja samalla perustettiin opiskelija-asuntoyhteisöjä uusille yliopisto-paikkakunnille (Lempinen 2001: 126).

Ylioppilaskunnat vaikuttivat opiskelija-asumisjärjestelmän syntyyn kahdella tavalla. Paikallisesti ne ovat toimineet aloitteentekijöinä kaupungin suuntaan opiskelija-asuntoyhteisön perustamiseksi (Lempinen 2001: 126). Toisaalta ne vaikuttivat Suomen

ylioppilaskuntien liiton (SYL) kautta koko opiskelija-asuntojärjestelmän syntyyn. SY-Lon liittokokouksessa vuonna 1969 hyväksyttiin periaatteet, jotka ohjaavat opiskelija-asuntojärjestelmää nykyäänkin. Näiden periaatteiden noudattaminen on mahdollistanut suomalaisen opiskelija-asumisen erikoispiirteen, eli sen, että opiskelija-asunnot sijaitsevan muun asutuksen lomassa. Periaatteet ovat:

1. Opiskelijajärjestöt ja/tai kunta perustavat alueelle vain yhden opiskelija-asuntosäätiön tai -yhtiön,
2. Opiskelija-asuntotuotannon lainoittamisesta vastaa ensisijaisesti valtio,
3. Ei rakenneta asuntoloita vaan asuntoja,
4. Ei rakenneta kampuksia, vaan opiskelija-asuntokohteet sijoitetaan osaksi normaalia asutusta.
5. Opiskelija-asuntoja voivat hakea kaikki opiskelijat. (Haverinen ym. 1998: 74.)

5.2. Opiskelija-asuntojärjestelmän nykytila

Opiskelija-asuntosäätiöt ovat nykyään paikkakunnan opiskelijajärjestöjen ja kunnan yhteishallinnassa. Joidenkin paikkakuntien opiskelija-asuminen on järjestetty kunnan omistamaksi kiinteistöosakeyhtiöksi. Organisaation juridisesta muodosta tai omistussuhteista riippumatta opiskelijoiden asuntoasioista keskustellaan aktiivisesti opiskelijajärjestöjen ja kunnan välillä. (Haverinen ym. 1998: 78). Opiskelija-asuntoyhteisöt ovat yleishyödyllisiä, jolloin ne eivät maksa veroja asuntotoiminnan tuotoista, eivätkä voitto-osuutta omistajilleen (Haverinen ym. 1998: 84). Yleishyödyllinen asuntotuotanto voidaan määritellä esimerkiksi Yhdistyneiden kansakuntien (1975: 109–111) mukaan seuraavasti:

”Yleishyödyllisen rakennuttajayhteisön toiminnan selittäjä on voiton rajoittaminen yhteisön peruseriaatteiden mukaan. Yleishyödylliset rakennuttajayhteisöt eivät tavoittele voittoa enempää kuin mitä on tarpeen voimakkaan ja tehokkaan toiminnan kehittämiseksi. Yritykset luopuvat markkinahinnan osasta, jolle ei ole perustetta yrityksen kustannuksissa.”

Opiskelijamäärien kasvun hiivuttua opiskelija-asuntoyhteisötkin ovat kohdanneet kilpailua asiakkaista. Suomessa vuokra-asuntoja hallinnoidaan kolmella eri tavalla: yksityisenä sijoitusasuntona, kunnallisena vuokra-asuntona tai asukkaiden itsehallinnon alaisena vuokra-asuntona (Juntto 1990: 43–44). Opiskelijalla on mahdollisuus saada opintotuen asumislisää, joka on samansuuruinen vuokra-asunnon omistusmuodosta

riippumatta. Ainoastaan, mikäli asunnon vuokraa vanhemmiltaan, on asumislisä pienempi (Kansaneläkelaitos KELA 2006). Ikäluokkien pienenemisen vaikutus opiskelija-asuntojen tuotantotarpeeseen on nähtävissä esimerkiksi opetusministeriön toteuttamasta Opiskelija-asuntojen tuotantotarvelaskelmasta vuosille 2003 - 2012 (Korhonen 2003: 11).

Opiskelija-asuntojen tuotantoa on ohjattu tuotantotarvelaskelmalla vuodesta 1967 alkaen. Ensimmäisten laskelmien tekijä oli nykyisen opetusministeriön sijaan SYL. Aina 2000-luvulle asti noudatettiin tavoitetta, että puolet paikkakunnalla olevista kotinsa ulkopuolella asuvista opiskelijoista voisi asua opiskelija-asunnossa (Haverinen ym. 1998: 110; Korhonen 2003: 7). Uusien asuntojen tarve on laskelmien mukaan vähentynyt 1990-luvulta lähtien (Haverinen ym. 1998: 113). Tuotantotarvelaskelmissa on viimeisintä laskelmaa lukuun ottamatta käytetty kaavaa 1 asuntojen paikkakuntakohtaisen lisätarpeen laskemiseksi (Korhonen 2003: 7).

(1)

$$N = 0,5 \times (A + B + C + D - F + G) + J - M$$

, jossa

N = opiskelija-asuntoaikojen lisätarve

A = yliopisto-opiskelijoiden määrä paikkakunnalla

B = ammattikorkeakouluopiskelijoiden määrä paikkakunnalla

C = ammatillisten oppilaitosten opiskelijoiden määrä paikkakunnalla

G = yliopisto-opiskelijoiden perheenjäsenet (+ 8 %)

D = erityislukioiden asuntoa tarvitsevat opiskelijat paikkakunnalla

F = vanhempien luona ja omistusasunnossa asuvat opiskelijat

J = ulkomaalaisten opiskelijoiden määrä paikkakunnalla

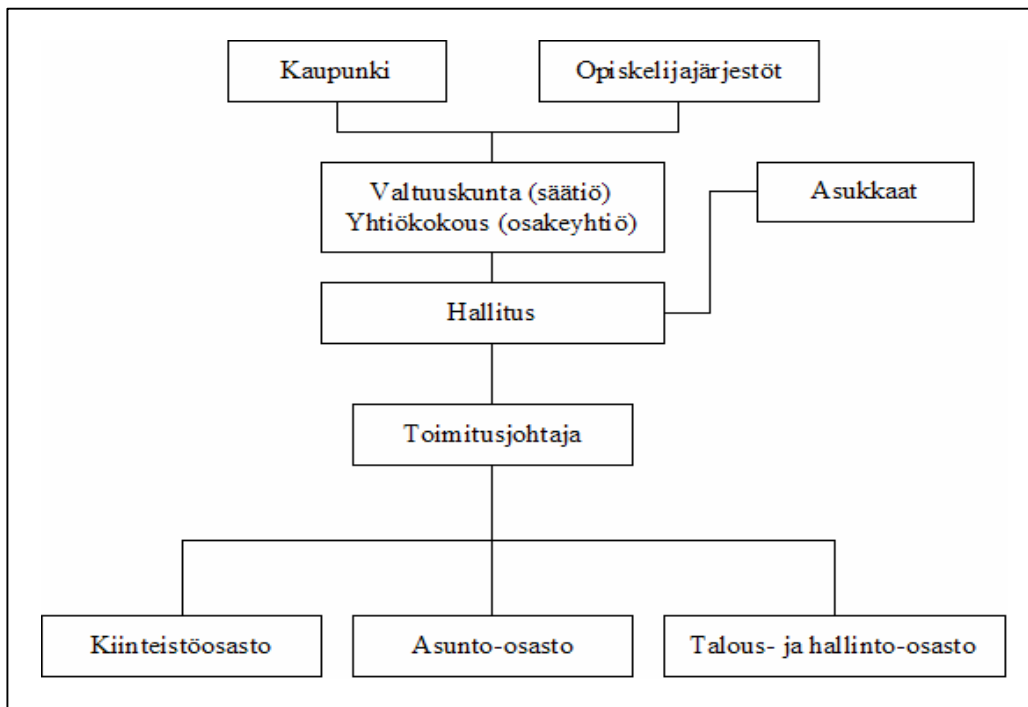
M = paikkakunnalla olevien asuntoaikojen määrä tarkasteluhetkellä

Kaavamaisesta lisätarpeen laskentatavasta luovuttiin viimeisimmässä tuotantotarvelaskelmassa, joka on laadittu vuosille 2003–2012. Tiedonkeruu on tehty aiempaa laajemmin ja erilaisia tietolähteitä hyödyntäen (Korhonen 2003: 8). Uusimman tuotantotarvelaskelman mukaan merkittävää uustuotantotarvetta arvioidaan olevan Jyväskylässä, Joensuussa, Kuopiossa, Lappeenrannassa, Tampereella sekä etenkin pääkaupunkiseudulla (Korhonen 2003: 13–15). Tuotantotarvelaskelmaa käyttävät mm. opiskelija-asuntoyhteisöt toimintansa suunnitteluun sekä Valtion asuntorahasto lainapäätöksensä tehdessään. Tuotantotarvelaskelman ohjausvaikutusta kuvaa se, että sen osoittama vuotuinen lisätuotantotarve on ylitetty ainoastaan kerran, vuonna 1987 (Haverinen ym. 1998: 114).

Opiskelija-asunnot on rahoitettu paljolti Valtion asuntorahaston toimesta aravalainalla. Tämä johtuu siitä, että vuonna 1966 säädettyssä asuntotuotantolaissa osoitettiin opiskelija-asuntojen rakentamiseen vähintään 10 miljoonaa markkaa vuosittain (Haverinen ym. 1998: 115). Aravalainan saaminen edellytti kunnan puoltavaa lausuntoa asiasta. Tontti taloa varten saatiin usein myös kunnalta yleisiä vuokraehtoja huomattavasti edullisemmin tai ilmaiseksi. Kunnan merkitys opiskelija-asuntoyhteisöiden kehittymiselle oli ja on edelleen merkittävä.

Toiminnan vahva kuntasidonnaisuus ja valtion lainoitus ovat vaikuttaneet merkittävästi opiskelija-asuntojen huoneistoratkaisuihin ja kiinteistöjen sijaintiin. Edullisuudesta huolimatta kuntien opiskelija-asunnoille osoittamat tontit eivät aina ole olleet tarkoituksen parhaiten soveltuvia, sillä useat opiskelija-asunnot on rakennettu kauas kaupunkien keskustoista ja oppilaitoksista puutteellisten julkisten kulkuyhteyksien päähän. Näin kävi erityisesti rakentamisen korkeasuhdanteiden aikoihin. Valtion lainoitus ja sen riittämättömyys puolestaan on pakottanut rakentamaan haluttua suurempia asuntoja pienempien ja kysytyimpien kustannuksella. Aravasäännöstön takia on jouduttu rakentamaan nykyistä kysyntää vastaamattomia suurehkoja soluasuntoja, sillä asuntohallitus ja myöhemmin Valtion asuntorahasto ovat asettaneet rajoja pienten asuntojen määrälle uudisrakennuskohteissa. Lisäksi rakennuskustannusten on pysyttävä raameissa, jotta aravalainaa pystyi saamaan (Haverinen ym. 99). Aravalainaa voi saada ainoastaan Valtion asuntorahaston yleishyödylliseksi katsoma yhteisö (Suomen ylioppilaskuntien liitto SYL 2005: 27).

Opiskelija-asuntoyhteisöt ovat organisaatioidensa suhteen hyvin samantyyppisiä. Tyyppillisesti yhteisön tehtäväksi on säännöissä määrätty opiskelijoiden vuokra-asuntojen rakentaminen, ylläpito ja vuokraaminen omalla toiminta-alueellaan ja näin opiskelijoiden asuntotarpeen helpottaminen (Haverinen ym. 1998: 87). Toiminta on organisoitu tehtävän mukaisesti, kuten seuraavasta kuvioista selviää.



Kuvio 5. Opiskeliija-asuntoyhteisön tyyppiorganisaatio (Haverinen ym. 1998: 83).

Kuten kuvioista huomataan, saavat asukkaat valita edustajiaan asuntoyhteisön hallitukseen. Tämä on seurausta aravalainan käytöstä talojen rahoitukseen. Asukkaiden edustuksesta ja asukastoiminnasta on säädetty Laissa yhteishallinnosta vuokrataloissa. Lain mukaan aravavuokratalojen omistajien on annettava talon asukkaille päätösvaltaa ja vaikutusmahdollisuuksia asumistaan koskevista asioista ja niiden kehittämisessä (Laki yhteishallinnosta vuokrataloissa 1 §). Asukasedustajien määrä on niin ikään säädetty laissa (Laki yhteishallinnosta vuokrataloissa 12 §).

Opiskelijajärjestöt, kuten ylioppilaskunnat, edustavat opiskelijoita muun muassa asumiseen liittyvissä asioissa. Opiskelijoiden edunvalvonnallinen tavoite opiskeliija-asumisen suhteen voidaan ilmaista esimerkiksi seuraavasti:

”Opiskelijan näkökulmasta onnistunut asuntopolitiikka tukee parhaalla mahdollisella tavalla opiskelijan elämää ja opiskelua. Edullinen opiskelijakämpä lähellä kampusaluetta tai hyvien yhteyksien päässä on yksi suurimmista tekijöistä opiskelun sujuvoittamisen tiellä.”

(Suomen ylioppilaskuntien liitto SYL & Suomen ammattikorkeakoulujen opiskelijakuntien liitto SAMOK 2005: 6).

Opiskelijajärjestöt pyrkivät vaikuttamaan opiskelijoiden asumiseen paljon laajemminkin kuin pelkästään opiskelija-asuntoyhteisön toiminnan kautta. Vaikutuskohteita ovat muun muassa kaupungin tonttipolitiikka, asumisen tukeminen ja asuntorakentamisen rahoitus (Suomen ylioppilaskuntien liitto ym. 2005: 6–7).

5.3. Tutkittavien yhteisöjen esittely

Tämän tutkielman tavoitteena on laatia opiskelija-asuntoyhteisölle suorituskyvyn mittausjärjestelmä. Edellisessä alaluvussa kerrotuista yhtäläisyyksistä johtuen voidaan olettaa, että järjestelmää voidaan soveltaa pienin muutoksin useisiin opiskelija-asuntoyhteisöihin. Yhteisöistä ja eroista paikallisessa toimintaympäristössä johtuen suorituskyvyn mittaukseen tulee eroavaisuuksia esimerkiksi tavoitteenasettelussa ja mittariston käytössä, mutta samaa lähestymistapaa voitaneen soveltaa useassa yhteisössä.

Keskisuuret yhteisöt on valittu tutkimuskohteeksi siksi, että niiden toiminnan laajuudessa, organisaatiossa ja toimintaympäristössä on niin paljon samankaltaisuutta, että niiden kesken tulosten yleistämistä on mielekästä tutkia.

Tutkittavat yhteisöt valittiin tutkielman tapauksiksi siten, että yhdeksälle opiskelija-asuntoyhteisölle, joita voidaan pitää edellä mainituilla kriteereillä keskisuurina lähetettiin sähköpostitse pyyntö saada lupa käyttää niiden tunnuslukuaineistoa tutkimuksessa. Tavoitteena oli saada lupa viideltä yhteisöltä, jotta yleistettävyyttä voitaisiin riittävästi tutkia. Myöntävä vastaus saatiinkin halutulta määrältä yhteisöjä, joten ne kaikki valittiin tutkimuskohteiksi. Yksi yhteisö vastasi kyselyyn kieltävästi. Pyyntöä ei lähetetty vastaamatta jättäneille uudestaan, koska halutulta määrältä yhteisöjä saatiin suostumus tunnuslukuaineiston käyttöön.

Suorituskykymittaristo laaditaan varsinaisesti Vaasan opiskelija-asuntosäätiötä (VOAS) silmällä pitäen. Tämän jälkeen yleistettävyyttä tutkitaan analysoimalla laaditun suorituskykymittariston toimivuutta Turun ylioppilaskyläsäätiöön (TYS), Domus Arctica Säätiöön (DAS, toimipaikka Rovaniemi), Keski-Suomen opiskelija-asuntosäätiöön (KOAS, Jyväskylä) ja Lappeenrannan seudun opiskelija-asuntosäätiöön (LOAS). Tässä alaluvussa esitellään tutkittavat yhteisöt tutkielman kannalta riittävin osin. Tiedot perustuvat kyseisen säätiön uusimpaan vuosikertomukseen sekä strategia-asiakirjoihin. Vaasan opiskelija-asuntosäätiö on perustettu vuonna 1972 Vaasan kaupungin, Vaasan

kauppakorkeakoulun ylioppilaskunnan ja muiden kaupungissa silloin toimineiden oppilaitosten opiskelijayhteisöjen sopimuksella. Nykyisin säätiön 30-jäseniseen valtuuskuntaan voivat nimetä edustajansa kaikkien Vaasassa toimivien oppilaitosten opiskelijayhteisöt sekä Vaasan kaupunki. Hallitukseen kuuluu 12 jäsentä, joista opiskelijayhteisöt nimeävät viisi, kaupunki viisi ja asukkaat kaksi jäsentä (VOAS 2006: 4). VOASön toiminnan tarkoitus on määritelty säännöissä seuraavasti:

”Säätiön tarkoituksena on Vaasan kaupungissa ja sen lähiympäristössä toimivien oppilaitosten opiskelijoiden asunutilanteen helpottaminen rakennuttamalla ja hankkimalla tarkoituksenmukaisia ja kohtuuhintaisia vuokra-asuntoja tarpeellisine lisätiloineen sekä ylläpitämällä ja vuokraamalla niitä.” (VOAS 2006: 3.)

Vaasan opiskelija-asuntosäätiöllä on omistuksessaan tai hallinnassaan 1 952 huoneistoa, joissa on 3 481 asuntopaikkaa. Kiinteistöjen kehittäminen on keskittynyt viime vuosina olemassa olevan asuntokannan parantamiseen, eikä uusia kiinteistöjä ole hankittu tai rakennettu vuoden 2000 jälkeen. Vuoteen 2010 saakka ulottuvan strategian mukaan uusia asuntoja rakennetaan vain mikäli käyttöaste nykyisissä asunnoissa oleellisesti nousee. (VOAS 2006: 2).

Tutkittavien yhteisöjen keskeiset taloudelliset ja toiminnalliset tunnuspiirteet selviävät seuraavasta taulukosta. Taulukon lukuarvot on otettu kunkin yhteisön vuosikertomuksesta vuodelta 2005. Tuloslaskelman luvut ovat ajalta 1.1.–31.12.2005 ja taseen luvut per 31.12.2005.

Taulukko 3. Tutkittavien yhteisöjen tunnuslukuja vuodelta 2005. (lähde: säätiöiden vuosikertomukset 2005.)

	DAS	KOAS	LOAS	TYS	VOAS
Talous (luvut miljoonia euroja)					
• liikevaihto	4,3 M €	10,8 M €	8,2 M €	18,1 M €	9,3 M €
• käyttökate	2,3 M €	5,8 M €	4,3 M €	8,6 M €	5,0 M €
• käyttökate-%	53,1 %	53,7 %	52,3 %	47,5 %	54,1 %
• tulos	0,2 M €	0,4 M €	0,03 M €	1,1 M €	0,9 M €
• rakennusten arvo taseessa	30,4 M €	66,9 M €	55,8 M €	127,5 M €	61,3 M €
• lainamäärä (pitkä- ja lyhytaikainen)	30,4 M €	68,8 M €	56,8 M €	119,8 M €	64,2 M €
Kiinteistöt					
• asuntopaikat	1 587	3 950	3 061	6 940	3 481
• asunnot	836	2 076	1 827	4 392	1 952
• asuntopaikat/asunnot	1,90	1,90	1,68	1,58	1,78
• asuntojen käyttöaste	97,6 %	97,2 %	95,0 %	95,8 % (*)	86,0 %
Vakituinen henkilöstö					
	11	15	15	36	10
• hallintohenkilöstön määrä	2	ei eritelty	5	7	3
• asunto-osaston henkilöstön määrä	3	ei eritelty	4	9	5
• kiinteistöosaston henkilöstön määrä	6	4	6	20	2
Toiminta					
• kiinteistön huolto	sekä että	sekä että	sekä että	oma	ulkoistettu
• investoinnit	1,8 M €	0,7 M €	ei eritelty	ei eritelty	2,1 M €

(*) lähde: TYS 2005b: 22.

Taulukossa esitettyjen tietojen valossa näyttää siltä, että säätiöt ovat suurelta osin samankaltaisia. Liikevaihdon eroista huolimatta käyttökateprosentit ovat tutkittavilla säätiöillä viidenkymmenen prosentin luokkaa. Merkittävimpiä eroja ovat TYSön suuri henkilömäärä kiinteistöhuollossa sekä VOASön muita alhaisempi asuntojen käyttöaste. TYSön kiinteistöhuolto on säätiön omaa toimintaa, kun muilla se on ainakin osaksi ulkoistettu. TYSöllä ainoastaan kiinteistöjen siivoustyöt on ulkoistettu (TYS 2006a: 12). TYSöllä on myös kiinteistöjä enemmän kuin muilla tutkittavilla yhteisöillä. VOASön asuntojen käyttöasteessa heijastuu Vaasan kaupungissa vallitseva pienien asuntojen ylitarjonta. Etenkin kaukana keskustasta ja oppilaitoksista sijaitsevia asuntoja on vaikea saada vuokrattua (VOAS 2006: 2). VOASin käyttöastetta rasittaa myös kesä, koska Vaasassa ei ole tarjolla kesätöitä läheskään kaikille kaupungissa oleville opiskelijoille, joten merkittävä osa opiskelijoista muuttaa kesäksi pois kaupungista ja sanoo vuokrasopimuksensa irti. Johtuen hyvästä pientasuntojen tarjonnasta asunnon saa jälleen syksyllä joko VOASöltä tai muulta vuokranantajalta (Vehkaperä 2006a).

Domus Arctica Säätiön vuosille 2006–2010 laaditun strategian mukaan se aikoo muuttaa asuntojaan kysynnän muutoksiin tulevana vuosina. Muutenkin sen tarkoituksena

on toimia asiakaslähtöisesti. Lisäksi DAS haluaa olla turvallinen vuokranantaja. (DAS 2006: 3.)

Keski-Suomen opiskelija-asuntosäätiö toimii Jyväskylässä, jossa opiskelee yhteensä noin 27 500 opiskelijaa, siitä huolimatta säätiön arvion mukaan vuokra-asuntojen tarjonta ylittää kysynnän tietyillä alueilla. Säätiö näkee haasteekseen nykyisen käyttöasteen ylläpitämisen ja ei näin ollen ole harjoittanut uudistuotantoa. Myös asukastyytyvyyden seuranta koetaan tärkeäksi samoin kuin korkomenojen hallinta. (KOAS 2006: 4, 8.)

Lappeenrannan seudun opiskelija-asuntosäätiöllä on suunnitteilla merkittävä uudisrakennusalue. Uusien asuntojen rakentamista on edeltänyt tiivis keskustelu Lappeenrannan teknillisen yliopiston tulevaisuuden suunnitelmista opiskelijamäärän ennakoimiseksi (LOAS 2006a: 3). Säätiö on kehittänyt järjestelmällisen lähestymistavan toimintansa kehittämiseksi ja dokumentoinut toimintatapansa (LOAS 2006b). Toiminnan kehittäminen on muutenkin ajankohtaista LOASöissä sillä se on hyväksynyt vuoteen 2015 ulottuvan strategian vuonna 2006 (LOAS 2006a: 3).

Turun ylioppilaskyläsäätiön tavoitteena on olla asukkaiden tarpeet huomioon ottava, luotettavaksi ja edulliseksi koettu yhteistyökumppani. Asuntojen halutaan olevan viihtyisiä ja hyvin varusteltuja. Suurin osa säätiön asunnoista sijaitsee tiiviisti rakennetussa Turun ylioppilaskylässä. Kilpailuetuna markkinoilla nähdään edullinen vuokrataso. Tulevaisuudessa säätiö aikoo pysyä aktiivisena asukkaiden tarpeiden täyttäjänä. (TYS 2006a: 3; TYS 2006b: 8.)

5.4. Tutkimusote ja lähestymistapa

Tämän tutkielman tutkimusote on konstruktiiivinen, mikä tarkoittaa, että tutkimusongelma ratkaistaan tutkimuskohteena olevassa organisaatioissa vallitsevassa tilanteessa. Käytännön liikkeenhoidon kautta syntyneen ongelman ratkaisun tarkoituksena on olla merkittävästi erilainen kuin aikaisemmat ratkaisut ja onnistumista arvioidaan sen käytännön käyttökelpoisuuden avulla. (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993.)

Konstruktiiivisella tutkimusotteella ratkaistava tutkimusongelma nousee käytännöstä. Käytännön toimija, eli useimmiten organisaation johto on myös aktiivisesti mukana

ratkaisun laatimisessa. Konstruktiivinen tutkimus jakaantuu vaiheisiin, joiden järjestys voi vaihdella riippuen ongelmasta ja tutkijasta. Vaiheet ovat:

- löydetään käytännölle relevantti ongelma, joka mielenkiintoinen myös tieteellisesti,
- kehitetään kokonaiskäsitys aiheesta,
- laaditaan ratkaisuehdotus,
- osoitetaan, että ratkaisu toimii,
- osoitetaan teoreettiset yhteydet ja ratkaisun tieteellinen kontribuutio, sekä,
- tutkitaan ratkaisun yleistettävyyttä. (Kasanen ym. 1993.)

Tieteellisyyden varmistamiseksi eri vaiheiden dokumentointi on tärkeää. Ne tulee määrittellä viitekehyksessä ja käytettävät metodit tulee perustella. Samoin tutkielman edetessä kaikki vaiheet on dokumentoitava toistettavuuden takaamiseksi. Kaiken kaikkiaan koko tutkimus on tavoitehakuinen ja tavoite on selkeästi määritelty. (Kasanen ym. 1993.)

Tutkimusongelmaan kehitettyä ratkaisun toimivuutta arvioidaan käytännön kautta, eli markkinoilla. Kasanen ym. (1993) esittävät kolme eri tasoista markkinatestiä, joiden avulla voidaan testata konstruktion avulla laadittua ratkaisua. Ratkaisu läpäisee heikon markkinatestin, jos tutkimuskohteen johto uskoo, että ratkaisu toimii käytännössä tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa. Keskipuhvan markkinatestin läpäistäkseen usean organisaation on otettava konstrukto käyttöön. Vahvan markkinatestin läpäisy puolestaan edellyttää, että ratkaisun käyttöönotaneet organisaatiot menestyvät paremmin kuin vastaavat organisaatiot, jotka eivät ole ottaneet konstruktion tuomaa tulosta käyttöön.

Menetelmällisesti konstruktiivinen tutkimus voi olla kirjavaa sillä tutkimusote sinänsä ei rajaa pois kvalitatiivista eikä kvantitatiivista tutkimusta. Useimmiten konstruktiivisissa tutkimuksissa käytetään tapaustutkimusta. Läpi tutkimuksen on kuitenkin huolehdittava tieteellisten vaatimusten toteutumisesta. Kasanen ym. (1993) mainitsevat artikkelissaan Ilkka Niiniluodon vuonna 1984 julkaisemasta kirjasta ”Criteria of Science”, jossa hän esittää, että tieteellinen tutkimus on objektiivista, kriittistä ja itsenäistä.

Tutkielman tutkimusongelmana on suorituskyvyn mittausjärjestelmän rakentaminen opiskelija-asuntoyhteisölle. Aiemman tutkimuksen valossa ja teoreettisen viitekehysten

mukaisesti ongelmaa lähestytään konstruktiivisella otteella käyttäen Neelyn vuonna 1999 kehittämää suorituskykyprismaa. Perusteluina ovat sen oletettu sopivuus opiskelija-asuntoyhteisön kaltaiseen voittoa tavoittelemattomaan toimintaan sekä toimintaan useiden erilaisten sidosryhmien vaikutuksessa.

Artikkelissaan Neely ym. (2001: 8–10) kertovat suorituskykyprisman laatimisesta kolmelle esimerkkiyhteisölle, joista kaksi on liikeyrityksiä ja kolmas voittoa tavoittelematon organisaatio. Kaikissa esitetyissä esimerkeissä suorituskykyprisman rakentaminen on ollut muutaman kuukauden mittainen prosessi, jonka aikana kohdeorganisaation johto on määritellyt organisaation tärkeimpiä sidosryhmiä ja niiden toiveita, organisaation strategisia tavoitteita, sisäisiä prosesseja sekä kyvykkyyksiä. Mittaristoa työstettiin kaikissa kolmessa esimerkkitapauksessa johdon ja tutkijoiden yhteisissä workshopeissa. Lisäksi kohdeorganisaation edustajia perehdytettiin suorituskyvyn mittauksen menetelmiin (Neely ym. 2001: 8).

Liikeyrityksen kohdalla työ aloitettiin pohtimalla mitkä ovat yrityksen menestystekijöitä. Tätä pohdintaa laajennettiin määrittelemällä sidosryhmät ja niiden tarpeet suhteessa organisaation ja sen menestystekijöihin. Tämän jälkeen määriteltiin menestystekijöihin perustuvat strategiat, joilla päästään sidosryhmiä tyydyttävään tulokseen. Strategioihin perustuvat prosessit ja niiden vaatimat kyvykkyydet analysoitiin ja kirjattiin. Varsinaisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä kehitettiin näin syntyneelle viitekehykselle, kun johtoryhmä pohti sitä, miten näissä asioissa onnistumista pystytään mittaamaan ja millä tavalla informaatio saadaan kerättyä organisaatiosta. Organisaatiosta kerättyjen kommenttien perusteella suorituskyky-prisman käyttäminen johdon raportoinnin viitekehystenä kehitti johtoryhmän kokonaiskuvaa liiketoiminnasta ja mahdollisti keskittymisen tärkeimmiksi koettuihin kysymyksiin. (Neely ym. 2001: 8.)

Samassa artikkelissa on selostettu suorituskykyprisman laatimista englantilaiselle hyväntekeväisyysorganisaatiolle. Prosessi on hyvin samankaltainen kuin liikeyrityksessä. Työskentelytapa oli jälleen workshoptyöskentely, mutta tässä tapauksessa organisaatiota edusti ainoastaan toiminnanjohtaja yksin. Suorituskyky-prisma rakennettiin neljässä haastattelutilaisuudessa lähtien jälleen sidosryhmistä ja niiden tarpeista. Viimeisellä haastattelukerralla tutkija ja toiminnanjohtaja rakensivat mittareiden välisiä kausaalisuhteita kuvaavan kaavion, jotta pystyttiin varmentumaan siitä, että oikeat mittarit oli valittu (Neely ym. 2001: 9–10). Vielä ennen kuin suorituskykyprisma otettiin käyttöön jokainen valittu mittari dokumentoitiin kirjaamalla ylös mittarin tarkoitus, mittaustapa,

tavoitearvo, mittaustaajuus, tietolähde ja vastuuhenkilö. Tämän uskottiin lisäävän henkilöstön ja hallinnon sitoutumista mittaamiseen ja mittareihin (Neely ym. 2001: 10).

5.5. Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen luonteen, tutkimusotteen, lähestymistavan ja esimerkkitutkimusten perusteella tutkimus on luonteeltaan konstrukttiivinen tapaustutkimus. Tässä alaluvussa esitellään tutkielman empiirisessä osassa käytettävät menetelmät.

Tutkielman edetessä haastattelumenetelminä käytetään haastattelua ja ryhmähaastattelua suorituskykymittariston laadinnassa. Haastattelujen perusteella laaditun suorituskyky-mittariston toimivuutta ja yleistettävyyttä tutkitaan tilastollisesta aineistosta Pearsonin korrelaatiokerroin -nimistä suuretta käyttäen. Tutkimustulosten käyttökelpoisuutta arvioidaan jälleen haastattelulla.

5.5.1. Haastattelu ja ryhmähaastattelu

Haastattelu on paljon käytetty tutkimusmenetelmä tapaustutkimuksessa. Tämä johtuu siitä, että tapaustutkimusta käytetään useimmiten ihmisen toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa, jolloin tutkittavan ilmiön asiantuntijat voivat selittää ilmiötä. Asiantuntija voi myös selvittää tilanteeseen johtaneita syitä, joiden todenperäisyyttä voi tutkia muilla menetelmillä. (Yin 1994: 85.)

Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä ja sitä voidaan soveltaa monella eri tavalla. Haastattelua käyttämällä saadaan lisätietoa tutkimuskohteesta vastausten perusteella. Tutkimusaiheesta riippuen myös vastaajan käyttäytymisellä saattaa olla merkitystä tutkimukselle (Robson 2002: 273). Haastattelututkimukseen yleisesti liittyviä ongelmia ovat vastaajan puolueellisuus, muistamattomuus sekä huono tai epätasainen argumentointi. Näiden ongelmien vaikutusta tutkimustuloksiin voidaan vähentää tai poistaa käyttämällä myös muista lähteistä saatavaa tietoa (Yin 1994: 85).

Paljon käytetyn jaottelun mukaisesti haastatteluja on kolmenlaisia. Haastattelu voi olla

- täysin strukturoitu,
- puolistrukturoitu, tai,
- avoin (Robson 2002: 270).

Täysin strukturoidussa haastattelussa kysymyksen on muotoiltu valmiiksi ja ne esitetään ennalta määrättyssä järjestyksessä (Robson 2002: 270). Ainoastaan vastauksen sisältö jätetään avoimeksi, mikä erottaa menetelmän kyselytutkimuksesta (Yin 1994: 84). Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta haastattelija voi vaihdella niiden järjestystä haastattelun kulun mukaisesti. Myös kysymysten tarkat sanamuodot voivat vaihdella. Etukäteen laaditut, mutta tilanteeseen soveltumattomat kysymykset voidaan jättää esittämättä ja vastaavasti haastattelun kuluessa mieleen tulevia kysymyksiä voidaan kysyä (Robson 2002: 270). Avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava keskustelevat yleisesti haastatteluaiheesta tai -ongelmasta. Keskustelu on avointa ja molemmat osapuolet osallistuvat siihen aktiivisesti ja tasavertaisesti. Se voi tapahtua myös epämuodollisessa yhteydessä. Puolistrukturoitu ja avoin haastattelu ovat käyttökelpoisia esimerkiksi silloin, kun

- tutkimuksen tarkoituksena on tutkia esimerkiksi jonkin ilmiön merkitystä osallistujille,
- tarvitaan taustatyötä ennen kvantitatiivisen tutkimuksen tekemistä, tai,
- kvantitatiivinen tutkimus on tehty ja sen tuloksia tulkitaan tai yksittäisten mittareiden pätevyyttä vahvistetaan (Robson 2002: 271).

Ryhmähaastattelussa vastaajia on enemmän kuin yksi. Yksilöhaastatteluun nähden ryhmähaastattelun keskeinen etu on se, että yhdellä kertaa saadaan vastauksia useilta vastaajilta samanaikaisesti. Ryhmässä vallitseva dynamiikka ohjaa keskittymään tärkeimpiin asioihin ja toisaalta haastattelijan on suhteellisen helppo arvioida ryhmän yksimielisyyttä keskustelussa olevan asian suhteen. Kommentit tulevat jokaiselta vastaajalta erikseen, mutta niihin voivat vaikuttavat muiden osallistujien puheenvuorot. Tämä usein karsii äärimmäiset mielipiteet pois. Ryhmältä ei voi kysyä kovin montaa kysymystä johtuen vastaajien suuresta määrästä. Ryhmästä saattaa myös nousta osallistuja, jonka mielipide dominoi muiden osallistujien mielipiteitä. Jopa konflikteja saattaa syntyä osallistujien välille. (Robson 2002: 284–285.)

5.5.2. Pearsonin korrelaatiokerroin

Usean muuttujan arvojen välistä riippuvuutta voidaan tutkia korrelaation avulla. Linearisesta korrelaatiosta on kysymys silloin, kun muuttujien arvoja kuvaavassa koordinaatistossa ne osuvat suoran ympärille. Epälinearisesta korrelaatiosta on kysymys silloin kun keskittyminen tapahtuu käyrälle. (Heikkilä 1993: 221.)

Kahden muuttujan välisen lineaarisen korrelaation tutkimiseen soveltuu esimerkiksi Pearsonin korrelaatiokerroin. Korrelaatiokerroin voi saada arvoja välillä $[-1, 1]$. Lähellä ääriarvoja korrelaatio on suurimmillaan, silloin muuttujien arvot sijaitsevat suoralla. Mikäli korrelaatio on lähellä -1 :ä, vallitsee muuttujien arvojen välillä täydellinen negatiivinen korrelaatio ja vastaavasti lähellä $+1$:ä täydellinen positiivinen korrelaatio. Korrelaatiokerroimen saadessa arvon läheltä nollaa, eivät muuttujat sijaitse millään suoralla, jolloin niiden välillä ei ole lineaarista riippuvuutta (Heikkilä 1991: 231–233). Pearsonin korrelaatiokerroin lasketaan kaavalla 2.

$$(2) \quad r = \frac{n \cdot \sum x_i y_i - \sum x_i \cdot \sum y_i}{\sqrt{[n \cdot \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2] [n \cdot \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2]}}$$

, jossa

r = korrelaatiokerroin
n = havaintojen lukumäärä
 x_i = muuttujan x arvo
 y_i = muuttujan y arvo

Pearsonin korrelaatiokerroimen käyttö soveltuu tilanteisiin, jossa halutaan tutkia kahden kohteen ominaisuuksien riippuvuutta toisistaan. Valittujen muuttujien avulla voidaan tutkia, riippuuko niiden vaihtelu toisistaan, eli ovatko ne korreloituneita otoksessa. Karkeana sääntönä korrelaatiokerroimen (r = korrelaatiokerroin) osoittaman lineaarisen riippuvuuden voimakkuudesta voidaan pitää seuraavia rajoja:

$ r > 0,7$	lineaarinen riippuvuus on voimakas,
$0,3 \leq r \leq 0,7$	lineaarinen riippuvuus on kohtalainen, tai,
$ r < 0,3$	lineaarinen riippuvuus on heikko. (Karjalainen & Ruuskanen 1998: 82).

Korrelaatiokertoimen tulkinnassa tulee huomioida otoskoko. Mikäli otos on hyvin pieni, mutta korrelaatiokerroin näyttää suurelta, voi näennäinen vaihtelu johtua sattumasta. Suuressa otoksessa taas suhteellisen pieni korrelaatiokertoimen arvo (esimerkiksi 0,3) voi merkitä lineaarista riippuvuutta melko varmasti (Heikkilä 1993: 235–236). Pearsonin korrelaatiokertoimen osoittaman korrelaation tulkinnassa on oltava varovainen. Korrelaatiota tutkitaan tutkijan valitsemien muuttujien välillä, joiden edustamien ominaisuuksien välisen korrelaation olemassa olo halutaan selvittää. Se ei kerro suoraan niiden välistä kausaalisuutta, eli että ensimmäisen vaihtelu aiheuttaa toisen vaihtelun (Heikkilä 1993: 235–236, Karjalainen ym. 1998: 82). Tässä tutkielmassa korrelaatiota tutkitaan toisen osapuolen valitsemien mittareiden välillä niiden yhtenäisyyden selvittämiseksi eikä yritetä selittää kausaalisuuksia korrelaation avulla.

Pearsonin korrelaatiokerrointa on käytetty tutkimuksessa paljon. (Martin: 1978: 304). Esimerkiksi Evers ja Johnson (2000: 27) tutkivat asiakkaiden tyytyväisyyskäsitteksen vaikutusta asiakassuhteen pituuteen rahdinkuljettajan kanssa. Palvelun hyvyttä arvioitiin viidestä näkökulmasta, jotka olivat viestintä, kuljetusajat, kuljetusten täsmällisyys, asiakaspalvelun laatu, hintojen kilpailukyky sekä yleistyytyväisyys palveluun. Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla havaittiin, että kaikkien näkökulmien välillä on merkittävää korrelaatiota, joten ne riippuvat toisistaan. (Evers ym. 2000: 33).

5.6. Aineisto ja tutkielman rajoitteet

Tutkielman tutkimusaineistona käytetään haastattelua, ryhmä-, puhelin ja sähköpostihaastattelua sekä opiskelija-asuntoyhteisöjen tunnuslukeaineistoa. Haastatteluja käytetään lähinnä suorituskykymittariston rakentamiseen. Tunuslukeaineiston avulla testataan onko laaditun mittariston elementtien mittareiden välillä korrelaatiota. Näin rakennetun mittariston toimivuutta arvioidaan jälleen haastattelemalla.

Tunuslukeaineistoa ylläpitää Lappeenrannanseudun opiskelija-asuntosäätiö (LOAS) muiden osallistuvien yhteisöjen puolesta. Ylläpidosta, aineiston kehittämisestä ja tiedonkeruusta vastaa projektipäällikkö Timo Nurmi. Aineistossa on tunuslukuja toiminnan laajuudesta, käyttöasteesta, liikevaihdosta, toiminnan kuluista, rahoituksesta ja maksuvalmiudesta. Lisäksi aineistoon kerätään muun muassa veden ja sähkön kulutus-tietoja sekä henkilökunnan määrää. Tunuslukuja on yhteensä yli kaksisataa. Kerättävien ja tallennettavien tietojen määrä on kasvanut vuosien varrella, kun eri yhteisöt ovat

halunneet erilaista tietoa tallennettavan. Yhteisöt käyttävät lukuja toimintaansa suunnitellessaan ja muutoinkin päätöksenteon tukena. (Nurmi 2006.)

Tiedot kerätään vuosittain sähköisellä tiedonkeruulomakkeella, jonka yhteisöt palauttavat sovittuna ajankohtana, useimmiten keväisin tilinpäätöksen tekemisen jälkeen. Jokainen yhteisö ilmoittaa edellisen toimikauden luvut omien laskentakäytäntöjensä mukaan. Tämän jälkeen tiedot tallennetaan Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmalla toteutettuun tietokantaan, jonka avulla myös lasketaan sellaisia tunnuslukuja, jotka eivät tule suoraan tiedonkeruulomakkeelta. Osallistuvat yhteisöt saavat aineistosta esiin omat lunksa, kaikkien yhteisöjen maksimi- ja minimiluvut sekä kaikkien yhteisöjen keskiarvot. Näin yksikään yhteisö ei näe toisten yhteisöjen lukuja. Tunnusluvut ovat vuosikohtaisia. (Nurmi 2006.)

Suorituskyvyn mittauksessa käytettäväksi aineistossa on yksi selkeä rajoite, nimittäin sen vuosikohtaisuus. Suorituskyvyn mittauksessa käytettävän informaation tulisi olla tiedosta riippuen kuukausi- tai vuosineljänneskohtaista. Toisaalta suorituskyvyn mittausjärjestelmän rakentamiseen käsillä oleva aineisto riittää, mutta mikäli mittausjärjestelmä otetaan käyttöön, tulee tietovarannon ajantasaisuuteen kiinnittää huomiota. Tässä tutkielmassa käytetään aineistoa vuosilta 2002–2005. Toinen aineistoon liittyvä rajoite liittyy sen keruutapaan. Koska jokainen yhteisö raportoi lukujaan omien laskentakäytäntöjensä mukaisesti, ei yhteisöjen välisiä vertailuja voi tehdä tarkistamatta laskentakäytäntöjen yhteneväisyyksiä ja eroja. Tässä tutkielmassa tunnuslukuja käytetään ainoastaan kyseisen yhteisön tutkimiseen, eli ei tehdä yhteisöjen välisiä vertailuja.

Tutkimus rajataan koskemaan keskisuuria opiskelija-asuntoyhteisöjä. Rajaus johtuu siitä, että näiden toiminta ja organisaatio ovat verraten samankaltaista ja myös niiden toimintaympäristössä on samankaltaisuuksia. Suurin opiskelija-asuntoyhteisö Helsingin seudun opiskelija-asuntoyhteisö HOAS rajataan tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkielman tulosten yleistämisen tutkiminen rajoitetaan opiskelija-asuntoyhteisöjen piiriin. Tämä johtuu niiden toiminnan ja organisaatioiden samankaltaisuudesta ja toisaalta opiskelija-asuntotoiminnan eroista muuhun asunnonvuokraustoimintaan nähden. Muilla kuin opiskelija-asuntoyhteisöillä esimerkiksi sidosryhmät ja niiden odotukset eronnevat niin paljon, että samanlaista suorituskyvyn mittausjärjestelmää ei voida ottaa muualla käyttöön. Yleistettävyyttä muihin opiskelija-asuntoyhteisöihin tutkitaan kokeilemalla pääasiallisen tutkimuskohteen mukaista suorituskyvyn mittausjärjestelmää myös neljän muun opiskelija-asuntoyhteisön tunnusluvuilla.

Tutkielman teon käytännöllisistä aikarajoitteista johtuen luodun konstruktion toimivuutta arvioidaan ainoastaan yhteisön johtoa haastatteleamalla. Laadittavan suorituskyvynmittausjärjestelmän käytännön toimivuutta ei tästä johtuen voida testata käytännössä ja tutkia näin sen toimivuutta toimintaan tai sen vaikutuksia organisaatioon.

5.7. Tutkimusmetodien käyttö, tieteellisyyden varmistaminen ja tutkijan rooli

Kuten missä tahansa tieteellisessä tutkimustavassa, myös konstruktiivisessa tapaustutkimuksessa on varmistettava tieteellisyys. Tapaustutkimuksen tieteellisyyttä pystytään arvioimaan neljän testin avulla. Seuraavassa esitellään taulukkona Yinin (1994: 32–38) esittämät tieteellisyydestit tapaustutkimukselle sekä pohditaan niiden toteutumista tässä tutkielmassa.

Taulukko 4. Tapaustutkimuksen tieteellisyyden varmistaminen. (Yin 1994: 33.)

Testi	Keino
tutkimusasetelman validiteetti	<ul style="list-style-type: none"> • käytetään useita tietolähteitä • todennetaan päättelyketju • konstruktion toimivuuden testaus
sisäinen validiteetti	<ul style="list-style-type: none"> • kausaalisuuden varmistaminen
ulkoisen validiteetti	<ul style="list-style-type: none"> • yleistäminen
reliabiliteetti	<ul style="list-style-type: none"> • toistettavuuden mahdollistaminen

Suorituskyvyn mittauksesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia on selostettu tutkielmassa laajalti eri näkökulmista. Tutkielman erityispiirteitä noudattaen on pyritty esittämään tutkimuksia suorituskyvyn mittauksesta voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa ja kiinteistöalalla. Näiden perusteella on laadittu teoreettinen viitekehys, jota sovelletaan käytäntöön. Suorituskyvyn mittausjärjestelmää rakennettaessa käytetään sekä haastateltuja että laajaa tunnuslukuaineistoa. Esimerkiksi määritettävien sidosryhmien tarpeita arvioidaan joko aiempaan tutkimukseen perustuen tai haastatteleamalla. Laaditun suorituskykymittariston toimivuutta arvioidaan haastatteleamalla tutkimuskohteen johtoa.

Sisäistä validiteettia arvioidaan tunnuslukuaineiston perusteella kun suorituskykymittaristoon on määritelty mittarit. Tehtyä viitekehystä siis toisaalta testataan tunnusluku-

aineiston perusteella, toisaalta pohditaan aineiston soveltuvuutta suorituskyvyn mittauksen tarpeisiin.

Ulkoista validiteettia testataan soveltamalla laadittua suorituskykymittaristoa muihin opiskelija-asuntoyhteisöihin. Mikäli korrelaatiota havaitaan myös muiden opiskelija-asuntoyhteisöjen aineistossa, voidaan olettaa, että mittaristo on yleistettävissä myös muihin opiskelija-asuntoyhteisöihin. Yleistettävyyden tutkimista rajataan valitsemalla tutkimuskohteeksi keskisuuria opiskelija-asuntoyhteisöjä. Näiden liikevaihdot ja asuntopaikkamäärät ovat samaa suuruusluokkaa.

Reliabiliteetti varmistetaan dokumentoimalla tutkimusprosessi kattavasti. Tässä tutkimusraportissa selostetaan tutkimusprosessi ja johtopäätökset oleellisilta osiltaan.

Tutkijan oma rooli tutkimusprosessissa on toimia ehdotusten tekijänä, mutta ei päätöksentekijänä. Tutkija kehittää suorituskykymittaristoa vaiheittain eteenpäin ja käy haastattelemassa tutkimuskohteen johtoa, jolloin mittaristoon tehdään mahdollisesti muutoksia. Valmiin mittariston käyttökelpoisuutta arvioidaan niin ikään haastattelemalla tutkitavan yhteisön johtoa.

5.8. Hypoteesit ja niiden testaus

Tutkielman tarkoituksen ja toisessa luvussa esitellyn aikaisemman tutkimuksen perusteella tehdään seuraavat hypoteesit:

1. Toimiva opiskelija-asuntoyhteisön suorituskyvyn mittausjärjestelmä on mahdollista kehittää suorituskykyprisman periaatteiden mukaisesti.
2. Järjestelmällisestä suorituskyvyn mittausjärjestelmästä on hyötyä opiskelija-asuntoyhteisön toiminnassa ja johtamisessa.
3. Suorituskyvyn mittausjärjestelmän tietolähteenä voi toimia opiskelija-asuntoyhteisöjen keräämä tunnuslukuaineisto.

Ensimmäistä hypoteesia tutkitaan rakentamalla suorituskyvyn mittausjärjestelmä suorituskykyprisman periaatteiden mukaisesti. Konstruktion käyttökelpoisuutta arvioidaan heikon markkinatestin suhteen yhteisön johdon haastattelun avulla. Haastattelujen lisäksi toimivuutta arvioidaan tilastollisen analyysin keinoin Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla. Toista hypoteesia tutkitaan niinikään haastattelemalla yhteisön johtoa. Kolmatta

hypoteesia testataan suhteessa Chenhallin ja Morriksen vuonna 1986 esittämiin laskentainformaation ulottuvuuksiin johdon haastattelun perusteella.

Ensimmäisen hypoteesin voidaan katsoa toteutuvan, mikäli johto on sitä mieltä, että mittaristoa voidaan käyttää. Mittaristoon valittujen mittareiden käyttökelpoisuutta arvioidaan Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla. Sen avulla voidaan varmentua siitä, että yhtä suorituskyvyn mittausjärjestelmän elementtiä mittaavat mittarit käyttäytyvät samalla tavalla eikä niiden välillä ole ristiriitaisuutta niiden mittaaman taustailmiön muuttuessa. Näin katsotaan tapahtuvan, mikäli Pearsonin korrelaatiokerroin saa arvokseen yli 0,30, mikä ilmaisee kohtalaista lineaarista riippuvuutta. Tämä on kirjallisuudessa esitettyjen rajojen mukainen. Pieni havaintomäärä tosin aiheuttaa sen, että korrelaatiota ei voida pitää täysin varmana. Johtopäätöksiä tehtäessä tukeudutaan sekä tilastoanalyysiin että johdon haastatteluun.

Toisen hypoteesin katsotaan toteutuvan, mikäli yhteisön johto on sitä mieltä, että suorituskymittaristo tuo lisäarvoa päätöksentekoon, eikä sen toteuttaminen ole liian kallista hyötyyn nähden. Myös mikäli johto katsoo, että suorituskymittaristo on käytettävissä vähäisin muutoksin, pidetään suorituskymittaristoa onnistuneena ja tarpeellisena.

Kolmatta hypoteesia arvioidaan määrällisesti ja laadullisesti. Mikäli suurin osa suorituskymittaristossa olevista mittareista on löydettävissä aineistosta, katsotaan se määrällisesti riittäväksi aineistoksi suorituskymittariston tarpeisiin. Laadullisesti mittaristoa tutkitaan Chenhall ja Morris (1986: 19–22) esittämien neljän laskentainformaation ulottuvuuden avulla. Ulottuvuudet ovat laajuus, ajantasaisuus, yksityiskohtaisuus ja integraatio. Tunnuslukuaineiston katsotaan olevan laadullisesti riittävää, mikäli se toteuttaa kaikki neljä kriteeriä. Mikäli sekä määrällinen että laadullinen kriteeri täyttyvät, voidaan tunnuslukuaineistoa käyttää luotettavasti suorituskyvyn mittausjärjestelmän informaatiolähteenä.

5.9. Yhteenveto

Tutkielman tutkimusaineiston muodostavat haastattelumuistiinpanot, joita tehdään tutkittavien yhteisöjen johdon sekä tarvittaessa sidosryhmien edustajien haastatteluista sekä opiskelija-asuntoyhteisöjen keräämä tunnuslukuaineisto. Sinällään aineisto koskee ainoastaan käsillä olevia yhteisöjä, ja suorituskykymittaristo rakennetaan varsinaisesti yhdelle yhteisölle. Yleistettävyyttä tutkitaan neljän muun yhteisön tunnuslukuaineistolla. Tunnuslukuaineiston vuosikohtaisuus olisi ongelma, mikäli sitä alettaisiin sellaiseen käyttöön suorituskyvyn mittauksessa. Tässä tutkielmassa aineistoa käytetään usealta vuodelta mittariston rakentamisen tukena. Konstruktivisen tutkimusotteen mukaisesti laadittua konstruktiota testataan haastatteleamalla tutkimuskohteena olevan organisaation johtoa. Tässä tutkielmassa rajoitutaan aikarajoitteesta johtuen ainoastaan heikon markkinatestin tekemiseen. Konstruktio läpäisee heikon markkinatestin, mikäli organisaation johto on sitä mieltä, että se voitaisiin ottaa käyttöön.

Tutkimusmetodeina käytetään haastattelua sekä tilastolliseen analyysiin Pearsonin korrelaatiokerrointa. Haastattelumuotona käytetään sekä ryhmä- että yksilöhaastattelua. Haastattelujen tarkoituksena on saada tietoa suorituskykymittariston osista ja mahdollisista mittareista. Haastattelu myös sitouttaa organisaatiota konstruktiin. Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla tutkitaan sitä, mittaavatko esitetyt muuttujat samaa asiaa. Tässä tutkielmassa sitä käytetään suorituskykymittariston yksittäistä elementtiä mittavien mittareiden yhtenäisyyden tutkimiseen. Suotuisten tulosten samankaltaisuutta tutkitaan muiden opiskelija-asuntoyhteisöjen tunnuslukuaineistolla.

Tutkielman tarkoituksen ja toisessa luvussa esitellyn aikaisemman tutkimuksen perusteella tehdään seuraavat hypoteesit:

1. Toimiva opiskelija-asuntoyhteisön suorituskyvyn mittausjärjestelmä on mahdollista kehittää suorituskykyprisman periaatteiden mukaisesti.
2. Järjestelmällisestä suorituskyvyn mittausjärjestelmästä on hyötyä opiskelija-asuntoyhteisön toiminnassa ja johtamisessa.
3. Suorituskyvyn mittausjärjestelmän tietolähteenä voi toimia opiskelija-asuntoyhteisöjen keräämä tunnuslukuaineisto.

Hypoteeseista on nähtävissä tutkielman tieteellinen ja käytännöllinen ulottuvuus. Molemmat ovat keskeisiä konstruktivisessa tutkimuksessa, jossa käytännön maailmassa esiintyvä ongelma pyritään ratkaisemaan soveltamalla tieteellisiä menetelmiä.

6. SUORITUSKYKYMITTARISTON LAATIMINEN JA TESTAAMINEN

Tässä luvussa selostetaan tutkielman empiirinen tutkimusprosessi sekä sen tuottamat tulokset. Ensimmäisessä alaluvussa selostetaan tutkimusprosessin kulku, toisessa suorituskykyprisman laatiminen, kolmannessa testataan mittareiden yhtenäisyyttä Pearsonin korrelaatiokertoimella. Luvun loppuosassa käydään läpi keskeiset tulokset, tutkitaan niiden soveltuvuutta tutkimuskohteeseen sekä yleistämistä muihin opiskelija-asuntoyhteisöihin.

6.1. Tutkimuksen kulku

Tutkimusprosessi ajoittuu keväälle ja kesälle 2006. Keväällä laadittiin suorituskykymittaristo haastattelujen perusteella ja kesän aikana tutkija viimeisteli sen itsenäisesti. Loppukesästä haastateltiin Vaasan opiskelija-asuntosäätiön (VOAS) johtoa laaditun konstruktion käyttökelpoisuuden selvittämiseksi.

Tutkija lähetti 20. helmikuuta 2006 sähköpostitse pyynnön saada käyttää liikevaihdoltaan ja toiminnan laajuudeltaan tapaustutkimukseen soveltuville opiskelija-asuntoyhteisöjen tunnuslukeaineistoa tutkielmassa. Saate tekstissä tutkija esitteli itsensä ja tutkielman aiheen. Saatteessa kerrottiin myös lyhyesti suorituskykymittariston mahdollisesti aikaansaamista hyödyistä organisaatiolle. Pyyntö lähetettiin yhdeksän yhteisön toimitus- tai toiminnanjohtajalle, joista viisi vastasi kirjallisesti tai suullisesti antavansa luvan käyttää aineistoa tutkielmaa varten. Yksi yhteisö kieltäytyi ja muut eivät vastanneet mitään. Tavoitteena oli saada VOASön lisäksi neljältä muulta yhteisöltä lupa käyttää niiden tunnuslukeaineistoa yleistettävyyden tutkimiseksi. Koska lupa saatiin riittävän monelta yhteisöltä, ei uutta kyselyä enää lähetetty. Tutkittavat yhteisöt on esitelty edellä luvussa 5.2.

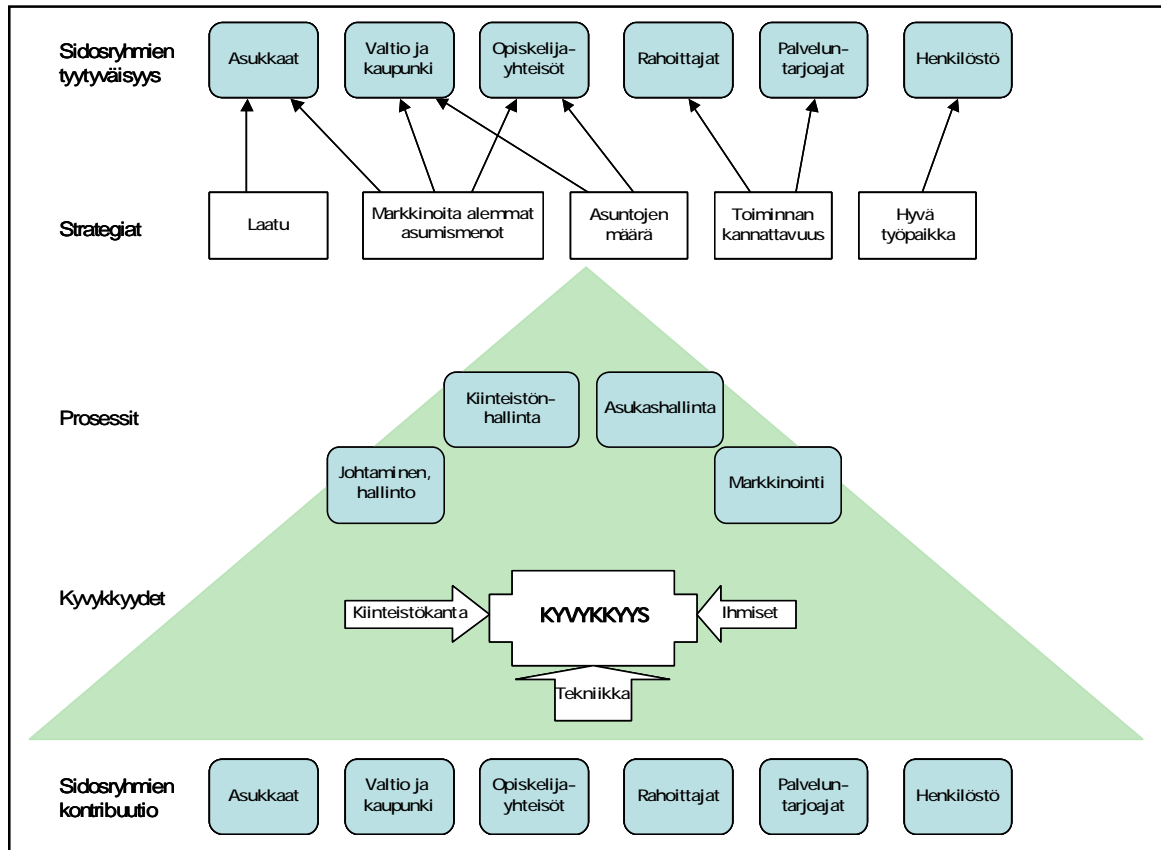
Tutkimuksen aluksi tutkija perehtyi vuosikertomuksiin, strategia-asiakirjoihin ja muihin saatavilla olevaan aineistoon opiskelija-asuntoyhteisöjen sidosryhmien, strategioiden, prosessien ja kyvykkyyksien kartoittamiseksi. Näin syntyneitä alustavaa suorituskykyprismaa kehitettiin edelleen yhdessä tutkittavien yhteisöjen johdon kanssa.

6.2. Strategisen kartan laadinta

Strategisen kartan laadinta tehtiin noudattaen Neelyn ym. vuonna 2001 julkaistussa artikkelissa esitettyjä laadintaprosesseja. Neelyn ym. käyttämiä menetelmiä on esitelty luvussa 5.4.

Tutkija laati alustavan suorituskykyprisman, jossa ei vielä puututtu mittareihin. Tarkoituksena oli haastatella opiskelija-asuntoyhteisöjen johtoa sidosryhmien, niiden tarpeiden ja strategioiden selvittämiseksi. Haastattelu toteutettiin 13. maaliskuuta 2006 Suomen Opiskelija-asunnot Oy:n (SOA) hallituksen kokouksen yhteydessä. SOA on opiskelija-asuntoyhteisöjen omistama yritys, jonka tehtävänä on toimia opiskelija-asuntoyhteisöjen edunvalvojana ja yhteistyöfoorumina. SOA järjestää koulutusta piirissään toimiville opiskelija-asuntoyhteisöille sekä yrittää vaikuttaa muun muassa valtiovallan päätöksentekoon, jotta se olisi suotuista opiskelija-asuntoyhteisöille (SOA 2006). Haastattelussa oli läsnä myös sellaisten yhteisöiden toimitusjohtajia, joille ei ollut lähetetty aineistopyyntöä. Kaikkiaan läsnä oli yhdeksäntoista (19) opiskelija-asuntoyhteisön toimitus- tai toiminnanjohtajaa, SOAn toimitusjohtaja ja SOAn hallitukseen kuuluvat valtakunnallisten opiskelijajärjestöjen edustajat. VOASön toimitusjohtaja oli estynyt osallistumasta tilaisuuteen.

Haastattelussa noudatettiin puolistrukturoidun ryhmähaastattelun menetelmää. Haastattelutilaisuuden aluksi tutkija esitteli suorituskyvyn mittauksen periaatteita ja käytäntöjä. Suurelle osalle suorituskyvyn mittaus oli terminä uusi, mutta kaikki olivat ainakin kuulleet balanced scorecardista. Myös suorituskykyprismaa esiteltiin ja sen valintaa opiskelija-asuntoyhteisön suorituskykymittariston lähtökohdaksi perusteltiin. Tilaisuudessa esitelty alustava suorituskykyprisma on esitetty seuraavassa kuviossa. Kuviosta ilmenee, että tarkkoja kausaalisuhteita ei tässä vaiheessa vielä esitetty. Strategioiden ja sidosryhmien välille oli piirretty nuolet havainnollistamisen edistämiseksi.



Kuvio 6. Alustava suorituskykyprisma.

6.2.1. Sidosryhmät ja niiden tarpeet

Suorituskykyprismaluonnoksen sidosryhmät on määritelty käyttäen Wisniewskin ym. (2004: 225) esittämää menetelmää. Sidosryhmien tarpeita ei tässä vaiheessa eritelty, vaan haluttiin tietää ainoastaan, ovatko sidosryhmät haastateltavien mielestä opiskelijasuuntoyhteisön toiminnan kannalta tärkeimmät. Sidosryhmät on määritelty aikaisemman tutkimuksen perusteella käyttäen seuraavia lähteitä:

- asukkaat: Hermans (2003) ja Neely ym. (2001)
- valtio ja kaupunki: Haverinen ym. (1998) ja Lempinen (2001),
- opiskelijayhteisöt: Haverinen ym. (1998), Lempinen (2001) ja SYL ym. (2005),
- rahoittajat: Haverinen ym. (1998), Neely ym. (2001) ja VOAS (2004),
- palveluntarjoajat: VOAS (2004), sekä,
- henkilöstö: Haverinen ym. (1998), VOAS (2004).

Palveluntarjoajilla tarkoitetaan opiskelija-asuntoyhteisön ulkopuolisia yrityksiä ja yhteisöjä, jotka tarjoavat asumiseen liittyviä palveluita opiskelija-asuntoyhteisön asukkaille. Näitä ovat esimerkiksi internet-yhteyden ylläpitäjät ja kiinteistön-huoltoyritykset.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että tutkijan etukäteisanalyysi sidosryhmistä ja strategioista oli onnistunut. Myös prosessit ja kyvykkyydet olivat paikkansapitävät (Opiskelija-asuntoyhteisöjen toimitusjohtajat 2006). Turun ylioppilaskyläsäätiöstä oli juuri samoihin aikoihin tekeillä yhteiskuntavastuuraportti, jonka yhteydessä oli analysoitu säätiön sidosryhmät. Siinä tutkimuksessa oli TYSön edustajan mukaan päädytty samaan lopputulokseen tärkeimpien sidosryhmien osalta (vrt. TYS 2006b). Tutkijan tekemän esityksen kalvot laitettiin haastattelutilaisuuden jälkeen nähtäville SOAn intranetsivustolle, johon opiskelija-asuntoyhteisöjen toimitusjohtajat pääsevät. Haastateltavia kehoitettiin tutustumaan asiaan myös intranetissä ja antamaan kommentteja prismaluonnoksesta myös varsinaisen haastattelun jälkeen. Tutkijalle ei kuitenkaan tullut yhtään kommenttia tätä kautta.

Prismaluonnoksen sidosryhmien saatua hyväksynnän, laati tutkija esityksen sidosryhmien tarpeista ja kontribuutiosta aikaisemman tutkimuksen perusteella käyttäen Wisniewskin ym (2004: 25) esittämää menetelmää. Tutkija laati esityksensä myös tarpeiden mittareiksi. Sidosryhmien tarpeet, kontribuutio ja niiden mittareiden oikeellisuus käytiin läpi VOASön hallituksen puheenjohtajan haastattelussa. Mittarit on laadittu riippumatta siitä, seurataanko niitä jo nyt tai voiko ne laskea käsillä olevasta tunnuslukuaineistosta.

Freeman (2004: 231) pitää sidosryhmäsuhdetta kaksisuuntaisena ja suorituskykyprismassa on otettu sama lähestymistapa (Neely ym. 2001: 7). Tutkija laati esityksensä sidosryhmien kontribuutioksi ja sen mittaamiseksi VOASön ja muiden tutkittavien yhteisöjen vuosikertomusten ja strategia-asiapapereiden avulla. Tutkijan ehdotukset keskeisten sidosryhmien tarpeiksi ja niiden mittareiksi on esitetty seuraavassa taulukossa.

Taulukko 5. Tutkijan esitys sidosryhmien tarpeiksi ja niiden mittareiksi.

Sidosryhmä	Tarpeet	Mittarit
Asukkaat	Asuinympäristö	<ul style="list-style-type: none"> • kokonaistyytyväisyys asumiseen
	Sijainti	<ul style="list-style-type: none"> • kiinteistöjen keskimääräinen etäisyys lähimmästä oppilaitoksesta • kiinteistöjen keskimääräinen etäisyys kustasta
	Infrastruktuuri	<ul style="list-style-type: none"> • keskineliövuokra verrattuna markkinoiden keskineliövuokraan kaupungissa • kiinteän internetyhteyden omaavien asuntojen osuus kaikista asunnoista
Valtio ja kaupunki	Asuntoja on riittävästi	<ul style="list-style-type: none"> • asuntojen määrä/opiskelijoiden määrä kaupungissa
	Asunnot ovat riittävän laadukkaita	<ul style="list-style-type: none"> • asumisviihtyvyys
	Kohtuulliset asumiskustannukset asukkaalle	<ul style="list-style-type: none"> • asumismenojen osuus opiskelijoiden tulosta keskimäärin
Opiskelijayhteisöt	Asuntoja on riittävästi	<ul style="list-style-type: none"> • keskimääräinen jonotusaika säätiön asuntoon
	Opiskelijayhteisöillä on vaikutusvaltaa säätiöön	<ul style="list-style-type: none"> • opiskelijajäsenten osuus säätiön hallituksesta
Rahoittajat	Lainat maksetaan takaisin	<ul style="list-style-type: none"> • quick ratio • maksetut viivästyskorot
Palveluntarjoajat	Työtä tehdään sovittu määrä	<ul style="list-style-type: none"> • pysytään sovituissa kapasiteetissa
	Maksut suoritetaan sovittu	<ul style="list-style-type: none"> • myöhästyneiden maksujen määrä
Henkilöstö	Työ koetaan mielekkääksi	<ul style="list-style-type: none"> • Työtyytyväisyys
	Työ sisältää kehittymismahdollisuuksia	<ul style="list-style-type: none"> • Koulutuspäivien määrä

Sidosryhmillä on osaksi samankaltaisia tavoitteita. Esimerkiksi asukkaat ja valtio näkevät hyvänä kohtuulliset asumismenot. Näkökulma asiaan on erilainen. Hermansin tekemässä opiskelijoiden asumistoiveita kartoittavassa tutkimuksessa preferenssiksi koettiin asunnon edullinen vuokra (Hermans 2001: 20), jolloin mittarikin (keskineliövuokra verrattuna markkinoiden keskineliövuokraan alueella) vertaa säätiön asuntojen vuokria alueen kaikkien vuokra-asuntojen vuokraan. Valtio tavoittelee Junton tekemän asuntopolitiikan tutkimuksen mukaan asumiskustannusten kohtuullisuutta asukkaan tulojen suhteessa (1990: 48). Tässä tavoitteessa onnistumisen mittaaminen on näin ollen riippuvaista asukkaan tulosta, mikä on nähtävissä esitetystä mittarissakin (asumismenojen osuus opiskelijoiden tulosta keskimäärin). Samaan tapaan opiskelijayhteisöjen sekä val-

tion ja kaupungin intressissä on, että asuntoja on riittävä määrä. Opiskelijayhteisöt ovat joillain paikkakunnilla joutuneet järjestämään alkusyksyisin hätämajoitusta asunnotta oleville opiskelijoille (ks. esim. Yli-Parkas 2006). Tätä taustaa vasten jonotusaika opiskelija-asuntoon voi olla hyvä mittari opiskelija-asuntoyhteisön näkökulmasta. Valtion intressissä puolestaan on, että kaikki halukkaat saavat asunnon, jolloin on mielekästä mitata asuntojen määrää suhteessa sen tarvitsijoihin (Junto 1990: 48).

Kaupungin tarpeet eivät eroa paljoakaan valtion tarpeista. Kaupungin tarpeita tutkittiin haastattelemalla Vaasan teknistä apulaiskaupunginjohtaja Heikki Lonkaa. Haastattelun muoto oli Robsonin (2002: 270) luokittelulla avoin ja se pidettiin 29.5.2006. Longan mukaan opiskelija-asuntoyhteisön tärkein merkitys kaupungille on, että se tuottaa riittävän määrän asuntopaikkoja kaupungin opiskelijoille kannattavasti toimien. Muita opiskelija-asuntoyhteisön kaupungille tuottamia hyötyjä ovat esimerkiksi työllistäminen ja kiinteistönomistajuuden kautta kaupungille koituvat maksut. Opiskelija-asuntoyhteisö voi tuottaa kaupungille myös imagohyötyä opiskelijakaupunki-mainetta tuottavan kokonaisuuden merkittävänä osana (Lonka 2006). Koska valtion ja kaupungin tarpeet ovat suurin piirtein samanlaiset, käsitellään niitä yhtenä sidosryhmänä (vrt. Wisniewski ym. 2004: 225–226).

Seuraavassa taulukossa esitetään tutkijan esitys sidosryhmien kontribuutioiksi opiskelija-asuntoyhteisölle. Kontribuutiot pohjautuvat tutkielman alkuosassa esille tuotuun aikaisempaan tutkimukseen, opiskelija-asuntoyhteisöjen vuosikertomuksiin ja strategia-asiakirjoihin sekä haastattelulähteisiin.

Taulukko 6. Tutkijan esitys opiskelija-asuntoyhteisön sidosryhmien kontribuutioiden mittaamiseksi.

Sidosryhmä	Kontribuutio	Mittari
Asukkaat	Pitkä asumisura	• keskimääräinen asumisaika säätiön asunnossa
	Vuokran maksaminen	• myöhässä tulevien vuokrien osuus vuokratuloista
Valtio ja kaupunki	Edulliset ehdot rahoitukselle	• arava-lainojen korko suhteessa markkinakorkoihin
	Tonttien saatavuus	• tonttien hinta suhteessa markkinahintaan
	Yhteisten prosessien sujuminen	• lupa-asioiden käsittelyn nopeus kaupungin toimielimissä
Opiskelijayhteisöt	Markkinointikanavien tarjoaminen opiskelija-asuntoyhteisölle	• markkinointikustannukset näkymisestä opiskelijayhteisön mediassa
Rahoittajat	Rahoituksen edullisuus	• korkokustannukset suhteessa markkinakorkoihin
Palveluntarjoajat	Työt suoritetaan ajallaan ja laadukkaasti	• vikailmoituksesta korjaukseen kuluva aika
		• palvelun sovituksessa laajuudessa pysyminen
		• palveluntarjoajaa koskevien valitusten määrä
Henkilöstö	Hyvä työpanos	• asiakkaiden näkemys henkilökunnan palvelukyvyistä
	Pysyvyys työpaikassa	• henkilökunnan työssäolovuodet säätiön palveluksessa keskimäärin

Sidosryhmien tarpeiden ja kontribuution sekä niiden mittareiden oikeellisuutta arvioitiin haastattelemalla VOASön hallituksen puheenjohtaja Jani Peräsarkaa, joka on toiminut myös Vaasan yliopiston ylioppilaskunnan pääsihteerinä vuosina 2003–2005. Haastattelu toteutettiin sähköpostihaastatteluna heinäkuussa 2006. Tutkija lähetti haastateltavan kommentoitavaksi esityksensä edellä olevien taulukkojen muodossa sekä muutamia kysymyksiä niiden perusteella. Haastateltavalla oli mahdollisuus kertoa näkemyksiään myös vapaasti. Näin haastattelua voi pitää puolistrukturoituna.

Sähköpostihaastattelun alussa kerrottiin lyhyesti suorituskykyprismasta. Viestin liitteenä oli myös opiskelija-asuntoyhteisöjen toimitusjohtajille pidetty esitys, johon vastaajaa pyydettiin ensin tutustumaan. Peräsarka piti suorituskykyprisman mukaista lähestymistapaa sopivana opiskelija-asuntoyhteisön suorituskyvyn mittausjärjestelmälle. Tutkijan

analyysi sidosryhmistä ja niiden tarpeista oli myös Peräsaran mielestä oikeanlainen. (Peräsarka 2006a.)

Sähköpostihaastattelussa haastateltava teki muutamia korjausehdotuksia mittareihin (Peräsarka 2006a). Seuraavassa taulukossa on esitetty sidosryhmien tarpeet ja kontribuutiot sekä niiden mittarit siten kun ne muutettiin Peräsaran haastattelun perusteella. Haastattelun perusteella tehdyt muutokset on kursivoitu.

Taulukko 7. VOASön hallituksen puheenjohtajan haastattelun jälkeiset sidosryhmät ja niiden tarpeet. (Peräsarka 2006a.)

Tarpeet	Mittarit	Kontribuutiot	Mittarit
ASUKKAAT			
Asuinympäristö	<ul style="list-style-type: none"> • asumistyytyväisyys 	Pitkä asumisura	<ul style="list-style-type: none"> • keskimääräinen asumisaika säätiön asunnossa
Sijainti	<ul style="list-style-type: none"> • <i>asuntojen keskimääräinen etäisyys lähimmästä oppilaitoksesta</i> • <i>asuntojen keskimääräinen etäisyys keskustasta</i> 	Vuokran maksaminen	<ul style="list-style-type: none"> • myöhässä tulevien vuokrien osuus liikevaihdosta
Infrastruktuuri	<ul style="list-style-type: none"> • keskineliövuokra verrattuna markkinoiden keskineliövuokraan alueella • kiinteän internet-yhteyden omaavien asuntojen osuus 		
VALTIO JA KAUPUNKI			
Asuntojen riittävä määrä	<ul style="list-style-type: none"> • asuntojen määrä/ opiskelijoiden määrä kaupungissa 	Edulliset rahoitusehdot	<ul style="list-style-type: none"> • arava-lainojen korkosuhteessa markkinakorkoihin • <i>takaussuostumukset /anotut (€)</i>
Riittävä asumisväljyys	<ul style="list-style-type: none"> • <i>asukkaat per asuntopaikat</i> 	Tonttien saatavuus	<ul style="list-style-type: none"> • tonttien hinta suhteessa markkinahintaan
Kohtuulliset asumiskustannukset	<ul style="list-style-type: none"> • asumismenojen osuus opiskelijoiden tulosta keskimäärin 	Yhteisten prosessien sujuminen	<ul style="list-style-type: none"> • lupa-asioiden käsittelynopeus kaupungin toimielimissä
OPISKELIJAYHTEISÖT			
Asuntoja on riittävästi	<ul style="list-style-type: none"> • keskimääräinen jonotusaika säätiön asuntoon 	Markkinointikanavien tarjoaminen opiskelijasuuryhteisölle	<ul style="list-style-type: none"> • markkinointikustannukset opiskelijayhteisön mediassa
Opiskelijayhteisöillä on vaikutusvaltaa säätiöön	<ul style="list-style-type: none"> • opiskelijajäsenten osuus säätiön hallituksesta 		

RAHOITTAJAT			
Lainat maksetaan takaisin	<ul style="list-style-type: none"> • quick ratio • maksetut viivästyskorot 	Rahoituksen edullisuus	<ul style="list-style-type: none"> • keskkorkoprosentti/ markkinakorot
PALVELUNTARJOAJAT			
Työtä teetetään sovittu määrä	<ul style="list-style-type: none"> • poikkeama sovitusta (työtuntia) 	Työt suoritetaan ajallaan ja laadukkaasti	<ul style="list-style-type: none"> • vikailmoituksesta korjaukseen kuluva aika
Maksut suoritetaan sovitusti	<ul style="list-style-type: none"> • myöhästyneiden maksujen määrä 		<ul style="list-style-type: none"> • poikkeama sovitusta työmäärästä (plv:n tarjoajasta johtuva) • palveluntarjoajaa koskevien valitusten määrä
HENKILÖSTÖ			
Työ koetaan mielekkääksi	<ul style="list-style-type: none"> • työtyytyväisyys 	Hyvä työpanos	<ul style="list-style-type: none"> • asiakkaiden näkemys henkilökunnan palvelukyvyistä
Työ sisältää kehittämismahdollisuuksia	<ul style="list-style-type: none"> • koulutuspäivien määrä • työsuhdealoitteiden määrä 	Pysyvyys työpaikassa	<ul style="list-style-type: none"> • henkilökunnan työssäolovuodet säätiön palveluksessa keskimäärin

Puheenjohtaja Peräsaran mielestä valtiota ja kaupunkia kiinnostaa asumisviihtyvyyttä enemmän se, että normirajana pidetty asumisväljyys täyttyy myös opiskelija-asunnoissa (Peräsarka 2006a). Tilastokeskuksen mukaan ahtaasti asuvaksi tulkitaan mikäli asunnossa asuu asukkaita enemmän kuin yksi per huone (keittiötä ei lasketa huoneeksi). Tämä raja on ollut käytössä vuodesta 1989 lähtien (Tilastokeskus 2006). Asumisväljyyden voidaan katsoa olevan merkittävä valtio-sidosryhmän kannalta myös siksi, että valtioneuvoston asetuksessa säädetään että valtion tukemien vuokra-asuntojen asukasvalinnassa on huomioitava myös asunnon ja ruokakunnan koko sekä ikärakenne (Valtioneuvoston asetus 1191/2001: 9 §). Peräsaran mukaan kaupungilla on merkittävä rooli opiskelija-asuntoyhteisön rahoituksen järjestämisessä. Kaupunki voi esimerkiksi antaa täytetakauksia säätiön lainoille tai suoraan lainaa siltä osin kun valtiolta ei lainaa saa. Näin ollen kaupungin kontribuutio voi olla rahoitusprosessissa mukana olo ja sitä voidaan mitata suhteuttamalla toteutuneet takaukset kaupungilta anottuihin (Peräsarka 2006a).

6.2.2. Strategiat, prosessit ja kyvykkyydet

Sidosryhmien tarpeiden tyydyttämiseen tähtäävät strategiat on hahmoteltu VOASön vuosille 2005–2010 tehdyn strategian mukaisesti. Samoin prosessit ja kyvykkyydet on johdettu VOASön strategiasta. (VOAS 2004: 1–3.)

Opiskelija-asuntoyhteisöjen toimitusjohtajien annettua hyväksyntänsä tutkijan esittämälle alustavalle suorituskykyprismalle, ryhtyi tutkija kehittämään mallia edelleen. Prosesseja arvioitiin suhteessa Neelyn ym (2001: 7) esittämiin yleisiin liiketoiminnan prosesseihin. Opiskelija-asuntoyhteisöön sovitettuna organisaation perusprosessit ovat kiinteistöhallinta, asukashallinta, markkinointi sekä johtaminen ja hallinto. Kiinteistöhallinta käsittää kiinteistöjen rakentamisen, huoltamisen, korjaamisen ja uusien kiinteistöjen rakentamisen. Asukashallinnalla tarkoitetaan muun muassa vuokrasopimusten tekoa, niiden valvontaa, asiakaspalvelua sekä asiakkaiden tiedusteluihin vastaamista. Markkinointia taas ovat kaikki ulospäin suuntautuva mainonta ja markkinointi esimerkiksi alueen lehdissä, internetissä sekä valtakunnallisesti Suomen opiskelija-asunnot Oy:n kautta. Johtaminen ja hallinto puolestaan käsittää taloushallinnan, raportoinnin, henkilöstöjohtamisen sekä strategisen johtamisen. Johtamis- ja hallintoprosessista vastaavat toimitusjohtaja ja hallitus.

Prosessit toimivat kyvykkyyksien avulla. Kyvykkyydet muodostuvat tekniikan, käytäntöjen, teknologian ja infrastruktuurin yhdistelmänä (Neely ym. 2001: 7). Opiskelija-asuntoyhteisön tapauksessa tutkija esitti, että kyvykkyyden komponentit olisivat kiinteistökanava, työntekijät sekä tekniikka. Tekniikalla ymmärretään esimerkiksi säätöön tietojärjestelmät. Esimerkiksi asunnonhakuprosessiin kytkeytyvän tekniikan tehokkuutta voidaan mitata säätöön internetsivuilla tehdyn hakemuksen jättöajan ja sen hakijatietokantaan tallentamisajankohdan välisenä aikana.

Suorituskykyprismaa muokattiin ja mittareita määriteltiin 29.5.2006 pidetyssä VOASön toimitusjohtaja Jorma Vehkaperän haastattelutilaisuudessa. Haastattelu oli luonteeltaan puolistrukturoitu. Keskustelun pohjana käytettiin kuvio 6:n mukaista suorituskykyprismaluonnosta, joka oli saanut opiskelija-asuntoyhteisöjen johdon hyväksynnän. Haastatteltava oli tutustunut siihen ennen haastattelua SOAn intranetsivuilla. Haastattelun aluksi käytiin prismaluonnos läpi kokonaisuutena. Mittareita alettiin työstämään järjestyksessä strategioille, prosesseille ja kyvykkyyksille. Tässä vaiheessa tutkijan konsul-

tinomainen rooli korostui, kun hän teki ehdotuksia mittareiksi, jotka haastateltava joko hyväksyi tai hylkäsi tai niitä kehitettiin yhteisesti edelleen. (Vehkaperä 2006a.)

Mittareita pyrittiin saamaan kahdesta neljään kappaletta kutakin prisman osaa kohden. Tätä on pidetty hyvänä määränä (ks. esim. Neely ym 2001: 11) Mittareiden suunnittelussa ei kiinnitetty huomiota siihen, ovatko ne joko sellaisenaan tutkimusaineistona olevassa tunnuslukuaineistossa, onko mahdollista laskea ne sen perusteella vai voiko niitä laskea ollenkaan aineiston perusteella. Tämä rajoittaa osin mittareiden käyttökelpoisuuden arviointia havaintoaineiston perusteella, toisaalta se osoittaa aineiston kehitystarpeita. Haastattelutilanteessa mittareiden valinnassa korostuivat relevanttius- ja validiteettikriteerit. Reliabiliteettia pohditaan siinä vaiheessa, kun tunnuslukuaineistoa analysoidaan. Mittareiden tavoitearvoja ei määritely. Ne määritellään organisaatio- ja tilannekohtaisesti, mikäli suorituskyvyn mittausjärjestelmä otetaan käyttöön.

Haastateltavan mukaan strategioihin tuli lisätä ”Rahoituksen turvaaminen” -niminen strategia. Tämä siitä syystä, että melkein kaikki opiskelija-asunnot on rakennettu lainalla ja yhteisöjen taseissa on velkaa huomattavia määriä. Rahoituksenhallinnan tehokkuuden merkitystä korostaa se, että lainoista aiheutuvat korkomenot ovat merkittäviä kuluja tuloslaskelmassa ja saattavat aiheuttaa likviditeettiongelmia esimerkiksi kesäaikaan mikäli tyhjäkäyttöä on paljon. Muilta osin haastateltava piti tutkijan esittämiä strategioita hyvin todellisuutta kuvaavina (Vehkaperä 2006a). Seuraavassa taulukossa on lueteltu strategiat ja niille määritellyt mittarit. Taulukosta ilmenee, että mittareissa on sekä rahamääräisiä että ei-rahamääräisiä mittareita.

Taulukko 8. Strategiat ja niiden onnistumisen mittarit. (Vehkaperä 2006a.)

Strategia	Mittarit
Laatu	<ul style="list-style-type: none"> • korjausmenot/asuntopaikat • vikailmoitusten määrä kuukaudessa keskimäärin
Markkinoita alemmat asumismenot	<ul style="list-style-type: none"> • asuntojen määrällä painotettu keskivuokra/ keskivuokra kaupungissa • kiinteistökohtaisen keskineliövuokran vuosimuutos
Asuntojen määrä	<ul style="list-style-type: none"> • asuntopaikkamäärien muutos • asuntojen käyttöaste
Toiminnan kannattavuus	<ul style="list-style-type: none"> • liikevaihdon muutos edelliseen vuoteen • käyttökate-% • tilikauden jäämä • kiinteistökohtainen tulos/asuntoneliömetri
Hyvä työpaikka	<ul style="list-style-type: none"> • työtyytyväisyys keskimäärin • työperäiset sairauspoissaolot keskimäärin (päiviä) • keskimääräinen VOASlla työssoloaika
Rahoituksen turvaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • lainojen keskikorko • lyhennysten osuus liikevaihdosta

Laadun mittaaminen on hankalaa organisaation sisäisin mittarein vaikkakin se mielletään strategiassa tärkeäksi tavoitteeksi ja sillä pyritään kilpailemaan. Markkinoita alemmat asumismenot on myös selkeästi ilmaistu tavoite strategiassa (VOAS 2004). Koska tavoite on luonteeltaan vertaileva, tulee myös mittareiden olla vertailevia. Vertailla voi joko toisiin toimijoihin tai itseään ajan suhteen. Asuntojen käyttöaste kertoo yhtäältä asuntojen haluttavuudesta toisaalta tarjonnan riittävydestä suhteessa asunnon tarvitsijoihin. Toiminnan kannattavuus on edellytys toiminnan jatkumiselle ja säätiön kehittymiselle, joten sitä on pyrittävä mittaamaan monipuolisesti (Vehkaperä 2006a).

Tutkijan etukäteen esittämät prosessit olivat haastateltavan mielestä oikeaan osuneet. Opiskelija-asuntosäätiön prosesseiksi suorituskykyprismaan tulivat näin ollen asukashallinta, kiinteistöhallinta, markkinointi sekä johtaminen ja hallinto. Prosesseille pyrittiin niin ikään löytämään monipuolisia relevantteja mittareita, joiden avulla niiden tehokkuutta pystytään arvioimaan. Seuraavassa taulukossa esitellään prosessit ja niiden mittarit. (Vehkaperä 2006a.)

Taulukko 9. Prosessit ja niiden tehokkuuden mittarit. (Vehkaperä 2006a.)

Prosessi	Mittari
Asukashallinta	<ul style="list-style-type: none"> • tehdyt sopimukset/voimassa olevat sopimukset • saamatta olevien vuokrien määrä (% vuokrasta) • tarjouksentekopäivä - hakemuksen jättöpäivä keskimäärin • tarjousten lkm./tehdyt sopimukset
Kiinteistöhallinta	<ul style="list-style-type: none"> • suunnitellut vuosikorjausmenot - toteutuneet vuosikorjausmenot • toteutuneet korjauskohteet verrattuna suunnitellut korjauskohteet kiinteistöittäin • korjauspäivä - vikailmoituksen jättöpäivä keskimäärin • ennakoivan korjauksen menojen osuus korjausmenoista
Markkinointi	<ul style="list-style-type: none"> • markkinointimenot/hakemus • markkinointimenot/internetsivujen kävijämäärä
Johtaminen & hallinto	<ul style="list-style-type: none"> • sairaspöissaolojen määrä/työntekijä keskimäärin • koulutustunnit/työntekijä keskimäärin • hallituksen jäsenten kokouksiin osallistumisaste • hallintokustannukset/työntekijä

Asukashallinta prosessina on hyvin laaja. Siihen kuuluu toimintoja asiakaspalvelusta asuntojen jonotussysteemin ylläpitoon ja asukkaiden tekemien vikailmoitusten käsitteelyyn. Asukashallinnan mittarilla ”tarjouksentekopäivä - hakemuksen jättöpäivä keskimäärin” tarkoitetaan päivien määrää joka kuluu päivästä, jolloin asunnonhakija jättää hakemuksen siihen, kun säätiö tekee asuntotarjouksen asukkaalle. Kiinteistöhallinta käsittää kiinteistöjen kunnon valvonnan ja ylläpidon. Toimenpiteet kohdistuvat asuin-kiinteistöihin, joten prosessin toimivuus näkyy asukkaalle välittömästi ja siinä onnistumisella on olennainen vaikutus asukasviihtyvyyteen. Markkinoinnin onnistumista voi mitata internetsivujen kävijämäärän perusteella, koska asuntohakemukset toimitetaan nykyään niiden kautta. Näin ollen hakemusten määrän voi olettaa kasvavan, mikäli internetsivujen kävijämäärä kasvaa. Johtamisen ja hallinnon prosessin mittaamista voidaan tehdä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta esimerkiksi sairaspöissaolojen määrällä tai koulutustuntien määrällä. Säätiön toiminnassa ovat luottamushenkilöt keskeisessä asemassa laajan päätösvallan, vastuun ja asiantuntemuksensa takia. He myös edustavat keskeisiä sidosryhmiä, joten heidän kiinnostuksensa osallistua kokouksiin kertoo säätiön toiminnan kiinnostavuudesta ja osallistumisasteella voi mitata hallituksen sitoutumista toimintaan. Hallinnon kokonaistehokkuutta mitataan jakamalla hallintokustannukset työntekijämäärällä.

Suorituskykyprisman periaatteen mukaan prosessit toimivat kyvykkyyksien vaikutuksesta. Kyvykkyydet puolestaan syntyvät ihmisten, käytäntöjen, tekniikan ja infrastruk-

tuurin yhteisvaikutuksen myötä. Kyvykkyyksiä analysoimalla ja mittaamalla voidaan arvioida, onko organisaatiolla hallussaan nykyiseen tai tulevaan tarpeeseen riittävät ja sopivat kyvykkyydet hallussaan vai tarvitseeko se jotain niistä lisää. (Neely ym. 2001: 7.)

Tutkijan laatiman suorituskykyprisman luonnoksessa mainitut kyvykkyydet sopivat toimitusjohtaja Vehkaperän mielestä opiskelija-asuntosäätiön tärkeimmiksi kyvykkyyksiksi. Mittarit, joita pyrittiin löytämään kahdesta neljään kappaletta ulottuvuutta kohden, laadittiin haastattelutilaisuudessa kiinteistökannan ja osin ihmisten osalta. Haastattelussa laaditut mittarit on lueteltu seuraavassa taulukossa. (Vehkaperä 2006a.)

Taulukko 10. Haastattelutilaisuudessa kehitetyt mittarit kyvykkyyksille. (Vehkaperä 2006a.)

Kyvykkyys	Mittari
Kiinteistöt	<ul style="list-style-type: none"> • solujen määrä/asuntoaikat • keskimääräinen etäisyys lähimpään oppilaitokseen • vuosikorjaukset/asuntoneliometri • investoinnit/asuntoneliometri
Ihmiset	<ul style="list-style-type: none"> • työvuodet säätiössä keskimäärin

Ajanpuutteen vuoksi kaikkia mittareita ei ehditty laatimaan haastattelutilaisuudessa. Tästä johtuen tutkija laati itsenäisesti seuraavassa taulukossa esitetyt mittarit. Niiden sopivuus suorituskyvyn mittaamiseen arvioidaan toimitusjohtajan kanssa samassa haastattelussa, jossa arvioidaan koko konstruktion toimivuutta opiskelija-asuntoyhteisön suorituskyvyn mittaukseen. Mittarit on valittu Olven ym. teoksesta, jossa listataan laajasti suorituskykymittaristoissa käytettyjä mittareita (Olve ym. 1999: 320).

Taulukko 11. Tutkijan itsenäisesti kyvykkyyksille laatimat mittarit.

Kyvykkyys	Mittari
Ihmiset	<ul style="list-style-type: none"> • koettu osaaminen työtehtäviin nähden • ylityötunnit/henkilö
Tekniikka	<ul style="list-style-type: none"> • internetin kautta tulevat asuntohakemukset/ kaikki asuntohakemukset • asuntojen internetliittymistä tehdyt vikailmoitukset • taloushallinnon raporttien myöhästyminen aikataulusta keskimäärin (päiviä)

6.3. Mittareiden yhtenäisyyden selvittäminen

Suorituskyvyn mittausjärjestelmän yksi elementti ovat mittariston eri osien väliset kausaaliset suhteet. Kaikissa suorituskykymittaristoissa niitä ei ole, mutta Tangenin kolmen eri asteen luokittelussa mittaristo, jossa todennetaan kausaalisuhteet on ensimmäisen, eli korkeimman, asteen suorituskykymittaristo. (Tangen 2005: 48.)

Tutkielman tarkoituksena on kehittää suorituskykymittaristo opiskelija-asuntoyhteisöille. Opiskelija-asuntoyhteisöjen keräämän tunnusluokuvaaineiston avulla yritettiin todentaa edellisessä alaluvussa kuvatussa suorituskykymittaristossa mahdollisesti vallitsevaa yhtenäisyyttä Pearsonin korrelaatiokerroimen avulla. Tutkimusaineisto on vuosikohtaista, joten luvut eivät kerro esimerkiksi kuukausien tai neljännesvuosien välisistä vaihteluista, mikä vähentää aineiston luotettavuutta (reliabiliteetti) merkittävästi. Tutkielman aihe ja aineiston rajoitteet huomioiden mittareiden välisen korrelaation tutkimista pidetään riittävänä. Eri elementtien välisen kausaalisuhteiden todentaminen esimerkiksi regressioanalyysillä olisi vaatinut enemmän ja ennen kaikkea tiheämmin mitattuja havaintoja tunnusluvuista.

Laadittuun suorituskykymittaristoon tuli kaikkiaan kaksikymmentäviisi (25) elementtiä, joita mitataan kuudellakymmenelläyhdeksällä (69) mittarilla. Seuraavassa taulukossa on listattu kaikkien sellaisten laaditun suorituskykyprisman elementtien mittarit, jotka tunnusluokuvaaineistosta on löydettävissä suoraan tai sen perusteella laskettavissa. Mikäli mittariston osaa kohden aineistosta on saatavissa tieto kahden tai useamman mittarin arvoista, voidaan niille laskea Pearsonin korrelaatiokerroin. Muutamille mittareille löytyi aineistosta melkein samaa asiaa mittaava mittari, jota käytettiin korrelaatiokerrointa laskettaessa. Tällaiset mittarit on esitetty taulukossa sarakkeessa ”korvaava mittari”.

Taulukko 12. Tunnuslukuaineistosta löytyneet prisman mukaiset mittarit.

Prisman osa	Määritelty mittari	korvaava mittari
SIDOSRYHMIEN TARPEET		
Valtio ja kaupunki		
- asuntoja on riittävästi	• asuntojen määrä/opiskelijoiden määrä	• asuntopaikat / opiskelijamäärä
- asunnot ovat riittävän laadukkaita	• asuntoneliömetrit/asuntopaikat	
Rahoittajat	• quick ratio	
SIDOSRYHMIEN KONTRIBUUTIO		
Asukkaat		
- pitkä asumisura	• keskimääräinen asumisaika asunnossa	
- vuokran maksaminen ajallaan	• myöhässä tulevien vuokrien osuus vuokratulosta	• vuokrasaamiset €/asukas kuukaudessa
Rahoittajat		
- rahoituksen edullisuus	• korkokustannukset suhteessa markkinakorkoihin	
STRATEGIAT		
Laatu	• korjausmenot per asunto	
Markkinoita alemmat asumismenot	• keskineliövuokran vuosimuutos	
Asuntojen määrä	• asuntopaikkamäärien muutos • asuntojen käyttöaste	
Toiminnan kannattavuus	• liikevaihdon muutos ed. vuoteen • käyttökate-% • tilikauden jäämä	
Rahoituksen turvaaminen	• lainojen keskikorko • lyhennysten osuus liikevaihdosta	
PROSESSIT		
Asukashallinta	• tehdyt sopimukset/voimassa olevat sopimukset • saamatta olevien vuokrien määrä • tarjousten lkm/tehdyt sopimukset	• luottotappiot/liikevaihto
Johtaminen & hallinto	• hallintokustannukset/työntekijä	• talous- ja hallintoehkölön palkat/ työntekijöiden määrä
KYVYKKYYDET		
Kiinteistöt	• solujen määrä/asuntopaikat • vuosikorjaukset/ asuntoneliömetri	• yksiöitä ja kaksioita suurempien asuntojen osuus asuntokannasta • huolto-, korjaus- ja kunnossapitokulut ja kiinteistönhoidon palkat, €/asuntoneliömetri

Taulukosta havaitaan, että Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla pystytään tutkimaan mittareiden välistä korrelaatiota ainoastaan seuraavien prisman osien kohdalta:

- Strategiat:
 - § asuntojen määrä (mittarit: asuntopaikkamäärien muutos ja asuntojen käyttöaste),
 - § Toiminnan kannattavuus (mittarit: liikevaihdon muutos edelliseen vuoteen, käyttökate-% ja tilikauden jäämä), ja,
 - § Rahoituksen turvaaminen (mittarit: lainojen keskikorko ja lyhennysten osuus liikevaihdosta), sekä,
- Prosessit:
 - § Asukashallinta (mittarit: voimassa olevien sopimusten määrä/tehdyt sopimukset, luottotappiot/liikevaihto, tarjousten määrä/tehdyt sopimukset).

Muiden prisman osien mittareita ei löytynyt kahta tai useampaa, joten Pearsonin korrelaatiokertoimen määrittäminen niille ei ole mahdollista. Pearsonin korrelaatio-kerroin määritellään mainituille tässä vaiheessa ainoastaan Vaasan opiskelija-asuntosäätiön lukujen osalta. Tutkielman tulosten yleistettävyyttä tutkittaessa lasketaan korrelaatiokertoimet muiden yhteisöjen luvuille. Testattavien mittareiden saamat Pearsonin korrelaatiokertoimen arvot selviävät seuraavasta taulukosta.

Taulukko 13. Tunnuslukuaineiston perusteella lasketut Pearsonin korrelaatiokertoimet VOASön tunnusluvuille vuosilta 2002–2005.

Elementti	Mittarit	Pearsonin korrelaatiokertoimen arvo
Strategiat		
Asuntojen määrä	<ul style="list-style-type: none"> • asuntopaikkamäärän muutos • asuntojen käyttöaste 	0,41 **
Toiminnan kannattavuus	<ul style="list-style-type: none"> • liikevaihdon muutos • käyttökate-% • vuokraustoiminnan jäämä 	-0,71 *
Rahoituksen turvaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • lainojen keskikorko • lyhennysten osuus liikevaihdosta 	-0,90 *

* : voimakas korrelaatio ($|r| > 0,7$)

** : kohtalainen korrelaatio ($0,3 \leq |r| \leq 0,7$)

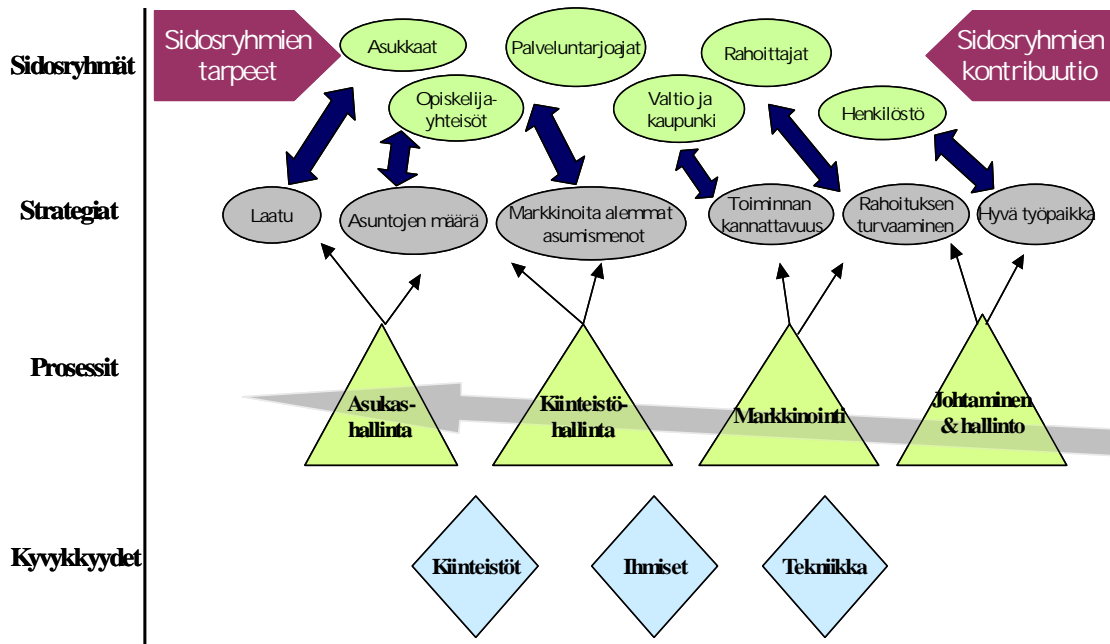
Toiminnan kannattavuuden kohdalla Pearsonin korrelaatio-kerroin määriteltiin kahdessa osassa ensin liikevaihdon muutoksen ja käyttökateprosentin välillä ja sitten käyttökate-%:n ja vuokraustoiminnan jäämän välillä. VOASön osalta tunnuslukuaineistossa ei kerrottu tarjousten lukumäärää, joten tarjoukset per sopimukset -mittarin ja luottotappiot per liikevaihto -mittarin välistä korrelaatiota ei voitu laskea.

Tuloksia voidaan tulkita siten, että voimakkaita ovat liikevaihdon muutoksen ja käyttökateprosentin välinen korrelaatio sekä rahoituksen turvaamien -strategian mittareiden, lainojen keskikoron ja lyhennysten osuuden liikevaihdosta, välinen korrelaatio. Jonkin verran merkitsevää korrelaatiota näyttää olevan asuntopaikkojen muutoksen ja asuntojen käyttöasteen välillä.

6.4. Tärkeimmät tulokset ja niiden rajoitteet

Tutkielman tarkoituksena oli kehittää suorituskyvyn mittausjärjestelmä opiskelija-asuntoyhteisölle. Suorituskyvyn mittausjärjestelmän viitekehyykseksi valittiin Neelyn ym. kehittämä suorituskykyprisma, koska aikaisemman tutkimuksen valossa se soveltuu voittoa tavoittelemattomaan toimintaan. Tieteelliseltä kannalta tutkimuksen avulla on saatavissa lisätietoa prisman soveltamisesta käytäntöön, mikä on mielenkiintoista, koska sitä ei ole sovellettu yhtä paljon kuin joitain muita suorituskyvyn mittauksen viitekehyyksiä.

Tässä selostetun tutkimusprosessin seurauksena syntyi opiskelija-asuntoyhteisön suorituskykyprisma. Prisman osille määritettiin myös mittarit. Laaditun suorituskykymittariston oikeellisuutta oli tarkoitus tutkia opiskelija-asuntoyhteisöjen keräämien tunnuslukujen valossa. Suorituskykyprisman mittarit määriteltiin riippumatta siitä, löytyvätkö ne tunnuslukuaineistosta vaiko eivät, koska ei haluttu rajoittaa mittariston laadinnassa pelkästään nyt käsillä olevaan aineistoon. Näin meneteltiin siitä syystä, että opiskelija-asuntoyhteisöillä on muitakin tietolähteitä, joiden tuottamaa tietoa voidaan käyttää hyväksi suorituskykymittaristossa. Seuraavassa kuviossa esitetään tutkielman tuloksena syntynyt suorituskykyprisma. Kuviossa nuolet merkitsevät riippuvuutta elementtien välillä. Riippuvuuksien voimakkuus oli tarkoitus tutkielmassa selvittää, mutta se ei onnistunut, koska käytössä ollut tunnuslukuaineisto oli riittämätöntä regressioanalyysin tekemiseen. Mittaristo esitellään kokonaisuudessaan liitteessä 1 olevassa kuviossa. Liitteen kuviossa esitetään myös elementtien mittarit.



Kuvio 7. Opiskelija-asuntoyhteisön suorituskykyprisma.

Tutkielman tarkoituksena oli tutkia myös sitä, voiko opiskelija-asuntoyhteisöjen keräämä ja ylläpitämä tunnuslukuaineisto toimia laaditun suorituskykymittariston tietolähteenä. Mittaristoon syntyi yhteensä 69 mittaria, joista viittatoista (15) voi mitata suoraan tunnuslukuaineistosta. Kuudelle (6) mittarille löytyi korvaava mittari aineistosta. Näin ollen mittaristosta löytyy 30 % suorituskykymittariston mittareista. Määrällisesti tulosta ei voida pitää riittävänä.

Laadullisesti tunnuslukuaineiston käyttökelpoisuutta voidaan arvioida Laitisen (1998: 120–121) esittämien kriteereiden avulla. Löydettyjä mittareita voidaan pitää subjektiivisesti relevantteina, koska niitä käytetään suorituskyvyn mittausjärjestelmässä. Objektiiivista relevanttiutta on vaikea arvioida tässä vaiheessa, koska se edellyttäisi mittariston käyttöä ja päätöksentekijän tarkkailua päätöksentekotilanteessa. Edullisuuskriteeri täyttyy, koska mittarin arvo tuotetaan kunkin yhteisön omien laskentakäytäntöjen mukaan ja tiedon tallentamisesta ja käytöstä ei aiheudu merkittäviä kustannuksia. Mittareiden validiteettia arvioidaan, kun konstruktion käytännön toimivuutta arvioidaan VOASön johdon haastattelulla. Mittareiden reliabiliteettiin vaikuttavat muun muassa erot laskentakäytännöissä. Vaikka yhteisöjä ei vertailla toisiinsa, vaikuttavat laskentakäytännöt reliabiliteettiin vuosittaisten erojen kautta, sillä laskentakäytännöt muuttuvat vuodesta toiseen. Reliabiliteettiin vaikuttaa myös se seikka, että aineisto on vuosikohtaista.

Chenhall ja Morris (1986:19) esittävät neljä ulottuvuutta laskentainformaation hyvyyden arvioimiseksi. Tunnukslukeaineisto on vuosikohtaista, joten se ei täytä Chenhallin ja Morriksen ajantasaisuuden ulottuvuutta. Aineisto ei myöskään täytä laajuuden kriteeriä laaditun suorituskykymittariston suhteen, koska siitä löytyy alle kolmannes määritetyistä suorituskykymittareista. Aineisto sinällään on hyvin laaja käsittäen 266 tunnuslukua. Tunnukslukeaineiston integraatio on korkealla aineiston käyttäjän näkökulmasta, mutta tiedonkeruu on hyvin hajanaista, sillä jokainen yhteisö raportoi omat lukunsa omista tietolähteistään ja lähtökohdistaan (Nurmi 2006). Yksityiskohtaisuus-ulottuvuudessa aineisto ei saa hyvää arvosanaa, koska vain 30 % tarvituista tunnusluvuista löytyi aineistosta ja vain neljän prisman elementin kohdalla päästiin tekemään tilastollista tarkastelua.

Edellä tehdyn analyysin perusteella voidaan sanoa, että tutkielman kolmas hypoteesi ”*Suorituskyvyn mittaajärjestelmän tietolähteenä voi toimia opiskelija-asuntoyhteisöjen keräämä tunnukslukeaineisto*” ei toteudu. Kahden muun hypoteesin toteutumista arvioidaan konstruktion toimivuutta tutkivissa haastatteluissa.

Tilastollisten tulosten tulkintaa rajoittaa aineiston vähäisyys. Suorituskykymittaristoa ei päästy testaamaan kovin monelta osin, joten tilastollisen analyysin perusteella ei voida päätellä laaditun suorituskykyprisman onnistumista. Niiltä osin, kun suorituskykymittaristoa päästiin arvioimaan Pearsonin korrelaatiokertoimella, osoittivat korrelaatiokertoimet merkitsevää korrelaatiota kohtalaisesti tai voimakkaasti. Tilastoanalyysin tulokset kärsivät myös pienestä otoskoosta, jolloin korrelaatiot eivät välttämättä kuvaa todellisia riippuvuussuhteita. Tämän rajoitteen vaikutusta vähennetään haastatteleamalla tutkimuskohteena olevan yhteisön johtoa.

6.5. Tulosten yleistäminen muihin opiskelija-asuntoyhteisöihin

Haverisen ym. (1998) tutkimuksesta käy ilmi, että opiskelija-asuntoyhteisöt ovat varsin samankaltaisia toiminnan luonteen ja organisaation osalta. Toiminnan laajuudessa on kuitenkin eroja yhteisöjen välillä, mitattiinpa sitä asuntopaikkojen määrällä, liikevaihdolla tai henkilökunnan määrällä. Tämä tutkielma on rajattu koskemaan keskikokoisia opiskelija-asuntoyhteisöjä. Sellaiseksi on miellettävisiä yhteisöt, joilla on 1 500–7 000 asuntopaikkaa, liikevaihto 4–20 miljoonaa euroa ja henkilökuntaa yli kymmenen. Rajaus on tehty siitä syystä, että sidosryhmien ja toiminnan voi olettaa olevan merkittävilä osin samankaltaisia. Tämä onkin todettavissa esimerkiksi sidosryhmien osalta, sillä

esimerkiksi Domus Arctica säätiön, Turun ylioppilaskyläsäätiön, Keski-Suomen opiskelija-asuntosäätiön ja Vaasan opiskelija-asuntosäätiön sidosryhmät ovat samankaltaisia (vrt. DAS 2006; KOAS 2006; VOAS 2004; VOAS 2006 ja TYS 2006b). Näin ollen voidaan olettaa, että suorituskykymittaristo on vähäisin muutoksin sovellettavissa muihin keskikokoisiin opiskelija-asuntoyhteisöihin.

Tulosten yleistämistä muihin opiskelija-asuntoyhteisöihin tutkitaan Pearsonin korrelaatiokertoimella niiden tunnuslukuaineiston perusteella. Mikäli suurimmalla osalla elementtien mittareista on korrelaatiota, voidaan katsoa tulosten olevan yleistettävissä. Koska tunnuslukuaineisto kattaa vain pienen osan mittariston aiotuista luvuista, ei yleistystä voi perustella yksin niillä. Tulosten yleistämistä tuleekin pohtia tunnuslukujen, toiminnan luonteen ja organisaation yhteisvaikutuksena. Alla olevasta taulukosta ilmenevät Pearsonin korrelaatiokertoimien arvot muiden yhteisöjen tunnusluvuille.

Taulukko 14. Pearsonin korrelaatiokertoimet kaikkien tutkittavien yhteisöjen tunnusluvuille vuosilta 2002–2005.

Mittarit	DAS	KOAS	LOAS	TYS	VOAS
• asuntopaikkojen muutos	-0,175	0,85*	0,44**	-0,88*	0,41**
• asuntojen käyttöaste					
• liikevaihdon muutos	-0,96*	-0,90*	0,064	1,00*	-0,71*
• käyttökateprosentti	-0,78*	-0,65**	-0,24	0,66**	0,29
• tilikauden jäämä					
• lainojen keskiporko	-0,89*	-0,99*	0,4**	-0,27	-0,90*
• lyhennykset/liikevaihto					
• luottotappiot/liikevaihto	-0,33**	-0,16	0,49**	0,69**	
• tarjoukset per sopimukset					

* : voimakas korrelaatio ($|r| > 0,7$)

** : kohtalainen korrelaatio ($0,3 \leq |r| \leq 0,7$)

Taulukosta ilmenee, että yhteisöjen tunnuslukujen välillä on paljon samankaltaisuutta. Asuntojen määrä -strategian mittareiden, asuntopaikkojen muutoksen ja asuntojen käyttöasteen, välillä on kohtalaista tai voimakasta korrelaatiota neljän yhteisön aineistossa, TYS:n kohdalla tosin negatiivista. Tähän voi olla syynä esimerkiksi Turussa vallitseva muita kaupunkeja suurempi pienasuntojen tarjonta. Toiminnan kannattavuuden kohdalla liikevaihdon muutoksen ja käyttökateprosentin välillä näyttää suurimmalla osalla yhteisöistä olevan voimakas negatiivinen korrelaatio. Tämä viittaa siihen, että kuluja pystytään hallitsemaan ja sopeuttamaan liikevaihtoa paremmin. Käyttökateprosentin ja tilikauden jäämän välillä ei ole nähtävissä selkeää linjaa korrelaatioissa. Tämä voi johtua

esimerkiksi laskentakäytäntöjen eroista tai satunnaisista eristä, jotka vaikuttavat tilikauden jäämään (ks. esim. Vuosikertomukset). Rahoituksen turvaaminen -strategian mittareiden, lainojen keskikoron ja lyhennykset/liikevaihto-mittarin, välillä vallitsee useimilla yhteisöillä kohtalainen negatiivinen korrelaatio. Tämä on selitettävissä aravalainan takaisinmaksurakenteella. Aravalainaa maksetaan takaisin vuosimaksulla, joka jakaantuu inflaatioidonnoisesti korkoon ja lyhennykseen (Aravalaki 17§). Todellinen korko näin ollen laskee matalan inflaation aikaan, kun suurempi osa vuosimaksusta käytetään lainan lyhennykseen. Asukashallintaprosessin mittareiden, luottotappiot/liikevaihto ja tarjousten lukumäärä/tehdyt sopimukset, välillä näyttää olevan kohtalaisesti korrelaatiota.

Luvussa viisi selostettujen opiskelija-asuntoyhteisöjen hallinnollisten ja toiminnallisten yhtenäisyyksien perusteella sekä tunnuslukuaineistosta löydettyjen yhtenäisyyksien perusteella näyttää ilmeiseltä, että suorituskyvyn mittausjärjestelmä voidaan yleistää muihin keskikokoisiin opiskelija-asuntoyhteisöihin, koska elementtien mittareiden välinen korrelaatio on pääosin kohtalaista tai voimakasta. Näin ollen määritettyjä mittareita voidaan käyttää myös muissa tutkituissa yhteisöissä. Tähän viittaa myös se, että opiskelija-asuntoyhteisöjen toimitusjohtajat olivat tutkijan laatimasta alustavasta suorituskykyprismasta yhtä mieltä (Opiskelija-asuntoyhteisöjen toimitusjohtajat 2006). Lopullinen prisma on hyvin samankaltainen kuin alustava. Suorituskyvyn mittausjärjestelmä on laadittava aina organisaatiokohtaisesti (ks. esim. Marr 2004: 8–9). Näin ollen, mikäli mittaristoa sovelletaan muihin opiskelija-asuntoyhteisöihin, tulee mittarit ja niiden tavoitearvot määritellä organisaatiokohtaisesti. Yleistettävyyttä selvitetään vielä konstruktion toimivuutta arvioitaessa.

6.6. Konstruktion käytännön toimivuuden arviointi

Olellaisena osana konstruktiivista tutkimusta on laaditun konstruktion käytännön toimivuuden arviointi. Tämä tehdään yhdessä kohdeorganisaation edustajien kanssa. Konstruktiota voidaan arvioidaan kolmen eriasteisen markkinatestin suhteen. Heikon markkinatestin läpäisee konstruktiota, jonka käytöstä kohdeorganisaatiossa uskotaan olevan hyötyä organisaatiolle. Keskivahvan markkinatestin läpäisy edellyttää että usea organisaatio ottaa konstruktion käyttöön. Vahva markkinatesti katsotaan läpäistyksi, mikäli konstruktion käyttöönotto saavat siitä merkittävää hyötyä sellaisiin samalla toimialalla oleviin organisaatioihin nähden, jotka eivät ole ottaneet konstruktiota käyttöön (Kasanen ym. 1993). Tässä tutkielmassa rajoitutaan testaamaan konstruktiota heikon

markkinatestin suhteen aikataulusyistä. Testaus suoritetaan haastatteleamalla Vaasan opiskelija-asuntosäätiön toimitusjohtajaa ja hallituksen puheenjohtajaa.

Tutkija tapasi haastateltavat erillisissä tilaisuuksissa, mutta molemmissa haastatteluissa käytettiin samaa, liitteenä 2 olevaa kysymysrunkoa. Haastateltaville toimitettiin etukäteen sähköpostitse tutkijan laatima suorituskykyprisma (kuvio 7, sivu 90) ja mittarit (taulukot 7–11) pohjaksi haastattelulle. Haastattelut olivat näin ollen Robsonin jaotellussa puolistrukturoituja. Haastateltavat haluttiin haastella erillään, jotta saataisiin laajempi näkökulma prisman käyttöönottoon, siitä saataviin hyötyihin ja käyttöönoton haasteisiin.

Molemmat haastateltavat pitivät suorituskykyprismaa onnistuneena. Heidän mielestään se kuvasti VOASön toimintaympäristöä ja sisäisiä prosesseja siltä osin kuin ne ovat strategian suhteen relevantteja. Sidosryhmistä on tunnistettu toiminnan kannalta oleellimmat ja niiden tarpeet ja kontribuutiot on määritelty onnistuneesti. Strategiat on jaoteltu ja lueteltu kattavasti. Niissä onnistuminen edesauttaa molempien haastateltavien mielestä sidosryhmien tarpeiden toteutumista. Toimitusjohtaja Vehkaperän mukaan tärkeimmät prosessit on kuvattu niin ikään hyvin ja mittarit ovat relevantteja. Myös esitetyt kyvykkyydet - kiinteistöt, ihmiset ja tekniikka - ovat taloudellisen suorituskyvyn näkökulmasta tärkeimmät. Tutkijan itsenäisesti kyvykkyyksille määrittämät mittarit hyväksyttiin myös. (Peräsarka 2006b; Vehkaperä 2006b.)

Molempien haastateltavien mielestä suorituskykyprisman käyttöönotosta olisi hyötyä säätiön johtamisessa ja toiminnan kehittämisessä. Hallituksen puheenjohtaja Peräsarka korosti hyötyä olevan erityisesti siitä, että prisman avulla saadaan yksittäiset hallituksen päätökset linkitettyä säätiön strategiaan ja edelleen sidosryhmien tarpeisiin. Prisman avulla saadaan myös strategiassa määriteltyjä tavoitteita konkretisoitua ja niiden toteutumista pystytään arvioimaan kokonaisvaltaisesti. Hallituksen puheenjohtaja piti suorituskykyprismaa VOASön kaltaiselle organisaatiolle sopivana suorituskyvyn mittauksen lähestymistapana (Peräsarka 2006b). Toimitusjohtaja näki hyötyinä kerätyn tiedon järjestelmällisen seuraamisen sekä hallituksen toiminnan jatkuvuuden parantamisen. Jatkuvuutta ja tiedon siirtoa hallitukselta toiselle on tarve parantaa ennen kaikkea siksi, että vuosittain hallituksesta vaihtuu merkittävä osa. Suorituskykyprisma voisi tuoda merkittävän lisän uuden hallituksen perehdytykseen. Järjestelmällisellä suorituskyvyn mittauksella saataisiin lisäinformaatiota myös palveluntarjoajien kanssa käytäviin neuvotteluihin, kun olisi näyttöä esimerkiksi siitä, kauanko huoltoyhtiöllä menee keskimäärin

aikaa asukkaiden tekemiin vikailmoituksiin reagoimiseen ja vikojen korjaamiseen (Vehkaperä 2006b).

Suorituskykyprisman käyttöönotossa on haastateltavien mielestä myös haasteita. Hallituksen puheenjohtaja painotti tarvetta saada hallituksen jäsenet perehdytettyä suorituskyvyn mittauksen ja suorituskykyprisman periaatteisiin ja tarkoitukseen, jotta työskentelystä tulisi hedelmällisempää ja ylipäänsä kannattavaa. Hänen mielestään toimitusjohtajan vastuulla on henkilökunnan perehdyttäminen mittauksen periaatteisiin ja mittaristoon (Peräsarka 2006b). Toimitusjohtajan mukaan merkittävä haaste on myös tietojen kerääminen. Tällä hetkellä säätiön tietojärjestelmistä ei ole kaikkien mittareiden tarvitsemia tietoja saatavissa automaattisesti, joten mittariston käyttöönottoprosessissa tulee huolehtia myös siitä, että tietojärjestelmät tuottavat mittaristoon tarvittavaa tietoa. Mikäli tämä ei onnistu tai kävisi liian kalliiksi, pitäisi toimitusjohtajan mielestä mittaria vaihtaa (Vehkaperä 2006b).

Käyttöönottoprosessin yksi haaste on haastateltavien mielestä tiedonkeruu sekä tavoitteiden asettaminen. Toimitusjohtajan mukaan helposti ennakoitavien mittareiden osalta tiedon voi kerätä vuosittain. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi henkilökunnan työssäolovuodet ja solujen määrä suhteessa asuntopaikkojen määrään. Ne eivät vuosittain juuri muutu ennakoimatta, joten tiedonkeruu voi tapahtua harvemmin. Sen sijaan esimerkiksi työntekijöiden sairaspöissaolujen määrää ja huoltoyhtiön reagointinopeutta asukkaiden tekemiin vikailmoituksiin tulisi seurata useammin, esimerkiksi neljännesvuosittain (Vehkaperä 2006b). Mittareiden tavoitearvojen asettamisesta päättäisi hallitus. Tukena valmistelussa voisivat olla kiinteistö- ja rakennustoimikunta, joihin hallitus jakaantuu vuodeksi kerrallaan. Kiinteistö-toimikunnan tehtävänä on säätiön talouden seuraminen ja rakennustoimikunta puolestaan käsittelee kiinteistöihin liittyviä asioita. Tavoitearvojen määrityksessä ohjaavana tekijänä olisi ennen muuta strategia. Suorituskyky-mittaristoa käytettäessä saataisiin tietoa myös lyhyempiäaikaisista kehittämisen painopistealueista. Tätä tietoa voitaisiin käyttää myös mittareiden tavoitearvojen asettamisessa (Peräsarka 2006b; Vehkaperä 2006b).

Haastateltavien mielestä suorituskykyprisman käyttöönotosta olisi hyötyä kaikille opiskelija-asuntoyhteisöille, mikäli useampi yhteisö ottaisi sen käyttöön. Yhteisöt voisivat vertailla tietojaan toisiinsa ja tunnistaa siten kehittämiskohteita omassa toiminnassaan. Nykyisin tämänkaltaista tietoa on jonkin verran tarjolla, mutta se on hajanaista eikä tarjoa toiminnan kokonaiskehittämiseksi niin hyvää tietopohjaa kuin prisma voisi tarjota. Vertailutiedon avulla voitaisiin helpottaa myös mittareiden tavoitetasojen määrittämistä,

vaikkakin tavoitearvot aina loppujen lopuksi perustuisivat kunkin säätiön omiin kehittämistarpeisiin (Peräsarka 2006b; Vehkaperä 2006b). Sen sijaan, mikäli muut yleishyödylliset vuokranantajat ottaisivat vastaavan suorituskykyprisman käyttöön, ei opiskelija-asuntoyhteisöille olisi siitä kovinkaan paljon hyötyä toiminnan erityispiirteistä johtuen (Vehkaperä 2006).

Haastatteluilla pyrittiin arvioimaan hypoteesien (1) *”Toimiva opiskelija-asuntoyhteisön suorituskyvyn mittausjärjestelmä on mahdollista kehittää suorituskykyprisman periaatteiden mukaisesti”* ja (2) *”Järjestelmällisestä suorituskyvyn mittaus-järjestelmästä on hyötyä opiskelija-asuntoyhteisön toiminnassa ja johtamisessa”* toteutumista. Edellä raportoitujen haastattelujen perusteella voidaan katsoa, että molemmat hypoteesit toteutuvat ja laadittu konstruktio läpäisee heikon markkinatestin. Haastatellut VOASön toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja pitivät molemmat laadittua suorituskykyprismaa onnistuneena ja lähestymistapaa sopivana opiskelija-asuntoyhteisölle. Haastateltavat mainitsivat prismasta saatavan eri hyötyjä, mikä johtunee heidän erilaisesta näkökulmasta. Hallituksen puheenjohtajan näkökulma on haastattelun perusteella enemmän sidosryhmälähtöinen, kun taas toimitusjohtaja ajattelee asiaa enemmän käytännön toiminnan ja johtamisen kautta. Jako heijastelee tehtävien eroa organisaatiossa.

”Minun mielestäni prisma on hyvä lähtökohta suorituskyvyn mittaukselle. Se tarjoaa tietoa toiminnan kehittämiseksi. Tavoitearvojen asettaminen on haastavaa, mutta niin se taitaa olla kaikissa järjestelmissä.”

(Peräsarka 2006b)

6.7. Rajoitteet

Tutkielman aikataulurajoite ei vaikuttanut suorituskykyprisman laadintaan. Aikataulu ja tutkielman luonne ei kuitenkaan sallinut suorituskykyprisman toimivuuden arviointia käytännössä. Myös konstruktivisessa tutkimuksessa laadittavan konstruktion testaamisessa piti aikataulusyistä rajoittaa konstruktion testaamiseen heikon markkinatestin suhteen. Näin ollen kokemuseräistä tietoa suorituskykymittariston hyvydestä ja toimivuudesta ei saatu.

Tutkielman tuloksiin pätevät haastattelumetodin yleiset rajoitukset, joita on käsitelty luvussa 5.5. Haastattelututkimuksen rajoitteiden vaikutuksia pyrittiin vähentämään käyttämällä useita erilaisia haastattelumuotoja ja haastatteleamalla useita henkilöitä samasta

asiasta. Konstruktiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimustulokset ovat sovellettavissa ainoastaan tutkittavissa yhteisöissä tutkimusajankohdan aikaan. Ensimmäistä rajoitetta pyrittiin kiertämään valitsemalla tutkimuskohteeksi sellaisia organisaatioita, jotka ovat toiminnaltaan ja suuruudeltaan suurin piirtein samankaltaisia. Suorituskykyprisman alustavaa versiota käytiin läpi kaikkien opiskelija-asuntoyhteisöjen johdon kanssa. Lisäksi tuloksia tutkittiin vertailemalla eri yhteisöjen tunnuslukujen korrelaatiota toisiinsa.

Tutkielman aineistorajoite tuli esille tutkielman kulussa. Tutkimusaineiston laaditun suorituskykymittariston arvioimiseksi muodostivat ainoastaan opiskelija-asuntojen keräämä tunnuslukuaineisto, josta löytyi ainoastaan vajaa kolmannes suorituskykymittariston mittareista. Näin sen perusteella ei voida päätellä koko mittariston yhtenäisyyttä. Niiden suorituskykymittariston elementtien osalta, joita päästiin testaamaan olivat tulokset rohkaisevia. Pearsonin korrelaatiokertoimet saivat arvoja, joiden perusteella voidaan tulkita niiden välillä olevan korrelaatiota, eli tutkitut mittarit reagoivat tapahtuneisiin ilmiöihin samantapaisesti. Relevanttius- ja reliabiliteettikriteerin kannalta tunnuslukuaineistossa on vakava puute, kun se on vuosikohtaista. Aiemmassa tutkimuksessa on havaittavissa, että useimpien suorituskykymittareita tulisi mitata useammin, jotta kausaalisia suhteita voisi havaita.

Opiskelija-asuntoyhteisöjen joukossa tutkielman tuloksien yleistettävyyttä pohdittiin ainoastaan muihin keskikokoisiin opiskelija-asuntoyhteisöihin. Tutkielman tuloksia ei yritetty yleistää koskemaan myöskään muita asuntovuokramarkkinoiden toimijoita, vaikka esimerkiksi kunnat tai niiden omistamat kiinteistöosakeyhtiöt harjoittavat yleishyödyllistä asunnonvuokraustoimintaa. Tästä yhtäläisyydestä huolimatta opiskelija-asuntoyhteisöt muodostavat muilta osin hyvin erilaisen kokonaisuuden yleishyödyllisten asuntotuottajien joukossa esimerkiksi asiakaskuntansa suhteen. Tutkielman ulkopuolelle rajattiin myös ylioppilaskuntien ja osakuntien harjoittama opiskelija-asuntojen vuokraus, koska ne vuokraavat asuntoja ainoastaan omille jäsenilleen. Myös niiden hallinto ja omistus ovat erilaisia tässä tutkimuksessa tutkittuihin opiskelija-asuntoyhteisöihin nähden.

6.8. Yhteenveto

Tutkielma tehtiin konstruktiivisella tutkimusotteella ja lähestymistapana käytettiin Neelyn kehittämää suorituskykyprismaa. Lähestymistavan keskeisenä metodina ovat tutki-

jan ja tutkimuskohteena olevan organisaation johdon yhteiset workshop-sessiot, joiden avulla prisman eri osa-alueille kuuluvia elementtejä määriteltiin ja niille annettiin mittareita. Prosessin lopputulokseen vaikuttavat näin ollen sekä tutkija että haastateltava, mikä on ominaista konstruktiiiviselle tutkimukselle. Wisniewski ym. (2004: 229) pitävät hyvänä, että sidosryhmiltä itseltään kysytään tarpeistaan organisaatiota kohtaan, mikäli tarpeista ei olla aivan varmoja. Näin meneteltiin Vaasan kaupungin kohdalla, muut odotukset pystyttiin määrittämään aikaisemman tutkimuksen perusteella. Tangenin määrittelyssä ensimmäisen tason suorituskyvyn mittausjärjestelmässä on kerätyn tiedon avulla vahvistettuja kausaalisia yhteyksiä (Tangen 2005: 48). Tähän ei tässä tutkielmassa päästy aineistorajoitteesta johtuen, mutta mittareiden yhtenäisyyttä tutkittiin siltä osin kun se oli mahdollista.

Tutkimus osoitti, että suorituskykyprisma on sopiva suorituskyvyn mittauksen lähestymistapa, kun kohteena on opiskelija-asuntoyhteisö. Organisaation päivittäinen toiminta ja pitkän aikavälin kehittäminen ovat voimakkaasti riippuvaisia sidosryhmistä, jolloin niiden kytkeminen osaksi suorituskyvyn mittausta ja strategiaa on aiheellista ja tärkeää. Kuten Micheli ja Kennerley (2005) esittävät, ei voiton maksimointi ole yleishyödylliselle organisaatiolle keksinen tavoite ja suorituskykyprisma sallii laajemman näkökulman tavoitteiden asettamiseen. Konstruktion toimivuuden testaushaastattelussa ilmeni mahdollisuus vertailla toimintaa laajemmin kuin mitä voittoa tavoittelevassa organisaatiossa on mahdollista. Tämä on yhdenmukaista Poisterin tutkimuksissaan esille tuomien havaintojen kanssa (vrt. Poister 2003: 14).

Tutkielman tulosten yleistettävyyttä ei päästy testaamaan analysoimalla muiden säätiöiden tunnuslukuja siinä määrin kuin olisi haluttu. Tämä johtui paljolti suorituskykyprisman laatimisprosessista, jossa mittareiden määrityksessä ei rajoitettu niihin, joita on tarjolla tunnuslukuaineistossa. Tällainen rajoitus olisi rajoittanut enemmän prisman laatimista. Aikataulurajoitteen ei voida katsoa vaikuttaneen itse prisman laatimiseen, sen sijaan konstruktion testaamisessa rajoituttiin heikkoon markkinatestiin aikataulurajoitteesta johtuen. Konstruktio kuitenkin läpäisi heikon markkinatestin.

Tutkimustulokset vahvistavat aikaisempia tutkimuksia, joiden mukaan suorituskykyprisma soveltuu voittoa tavoittelemattoman organisaation suorituskyvyn mittauksen lähtökohdaksi. Tutkielman tutkimustulokset tarjoavat uutta tietoa myös kiinteistöalan suorituskyvyn mittauksesta. Kiinteistöala toimialana on hyvin omaleimainen ja suorituskyvyn mittauskäytännöt vaihtelevat, mikä on nähtävissä luvussa kaksi esitellystä alan aikaisemmasta tutkimuksesta.

Empiiriseltä kannalta tutkielman tulokset tarjoavat opiskelija-asuntoyhteisöjen käyttöön toimivaksi arvioidun suorituskyvyn mittausjärjestelmän. Myös kerätyn tunnuslukuaineiston kehittämistarpeista tutkielma tarjoaa lisätietoja. Vaikkakin aineisto ei täytä laaditun mittariston tarpeita kovinkaan hyvin, voi sillä nykyisessä muodossaan olla muunlaisia käyttötarpeita. Lisäksi konstruktion testaushaastatteluissa molemmat haasteltavat toivat vahvasti esiin tarpeen vertailla yhteisöjen suoritus-kykyinformaatiota muihin opiskelija-asuntoyhteisöjen, joten useita säätiöitä kattavalla tunnuslukuaineistolla näyttää olevan tarvetta. Sen sisältöä on vain uudistettava.

7. YHTEENVETO

Tässä luvussa tehdään yhteenveto koko tutkielmasta sekä pohditaan sen merkitystä tieteelle ja käytännölle. Koska tutkielma on vahva käytännöllinen ulottuvuus, listataan myös muutamia mahdollisessa suorituskykymittariston käyttöönotossa huomioitavia asioita. Luvun lopussa tehdään tämän tutkielman perusteella esityksiä jatkotutkimukseksi.

Tutkielman tarkoituksena oli tutkia, voidaanko opiskelija-asuntoyhteisölle laatia Neely ym:n kehittämä suorituskykyprisman mukainen suorituskykymittaristo. Prisma rakennettiin käyttäen kehittäjien esittämiä metodeja. Suorituskykyprisman elementtien mittareiden yhtenäisyyttä testattiin tilastollisin menetelmin opiskelija-asuntoyhteisöjen keräämän tunnuslukuaineiston avulla.

Aikaisemmassa tutkimuksesta ilmeni, että suorituskyvyn mittausta on sovellettu myös voittoa tavoittelemattomaan toimintaan yksityisellä ja julkisella sektorilla. Myös prismaa on sovellettu aikaisemmin voittoa tavoittelemattomaan toimintaan. Opiskelija-asuntotoimintaa ei ole aiemmin tutkittu taloudellisen tehokkuuden näkökulmasta, joten tälle tutkimukselle oli selkeä tausta ja se muodosti loogisen jatkon aiemmalle tutkimukselle. Suorituskykyprisma sidosryhmälähestymistavan mukaisena suorituskyvyn mittauksen lähestymistapana soveltui hyvin opiskelija-asuntoyhteisön suorituskyvyn mittausjärjestelmän laatimiseen. Tutkielman perusteella saatiin vahvistusta aiemmassa tutkimuksessa esitetyille väitteille, että suorituskykyprisma soveltuu hyvin voittoa tavoittelemattomaan toimintaan. Tutkielma tuo lisätietoa myös kiinteistöalan suorituskyvynmittaukseen, jossa aikaisemmin on käytetty lähinnä yksittäisiä suorituskykymittareita ja balanced scorecardia.

Tutkielman empiirinen osuus noudatteli Neelyn ym. esittämää lähestymistapaa suorituskykyprisman laatimiseksi. Prosessin aikana tehtiin haastatteluja tutkimuskohteen johdolle, sidosryhmille ja muille alan toimijoille. Aikaisemman tutkimuksen ja haastattelujen perusteella tutkija laati suorituskykyprisman elementit, joita täydennettiin yhdessä johdon kanssa. Mittarit määriteltiin niin ikään tutkimuskohteen johdon kanssa. Tämä lähestymistapa osoittautui onnistuneeksi ja sillä saatiin aikaan toimiva suorituskykymittaristo, jonka tutkimuskohteen johto hyväksyi.

Tilastanalyysin avulla tutkittiin elementtien mittareiden yhtenäisyyttä. Analyysi jäi aineiston puutteesta johtuen kokonaisuudessaan puutteelliseksi, mutta siltä osin kun

analysoimaan päästiin saatiin rohkaisevia tuloksia. Analyysin perusteella näyttää mahdolliselta ottaa samankaltainen suorituskyvyn mittausjärjestelmä käyttöön myös muissa opiskelija-asuntoyhteisöissä.

7.1. Tutkimuksen kontribuutio tieteelle ja käytännölle

Tutkielman alussa määriteltiin sen erityispiirteiksi suorituskykyprisma, suorituskyvyn mittaus voittoa tavoittelemassa organisaatiossa sekä opiskelija-asuntoyhteisöjen tutkiminen. Tutkielman perusteella saatiin lisätietoa suorituskykyprismasta, kun osoitettiin, että sitä voidaan soveltaa myös kiinteistöalalle ja erityisesti asunnonvuokraustoimintaan. Tästä ei ole aiemmin julkaistuja tutkimuksia. Voittoa tavoittelemattomaan organisaation suorituskyvyn mittaukseen voidaan tämän tutkielman perusteella soveltaa hyvin sidosryhmälähtöistä lähestymistapaa, jollainen suorituskykyprisma on. Prisma näyttää sallivan balanced scorecardia laajemman lähestymistavan nimenomaan sen suhteen, kenelle suorituskykyä tuotetaan. Voittoa tavoittelemattoman organisaation asiakkaat voivat olla erilaisia, joten arvoa tuotetaan usealle taholle eri tavalla, tuloksella ja tuotoksella. Suorituskykyprisma sallii tämän seikan huomioimisen suorituskyvyn mittausjärjestelmässä. Tutkielma antoi lisätietoa myös suomalaisista opiskelija-asuntoyhteisöistä. Tässä tutkielmassa niitä tutkittiin taloudellisesta näkökulmasta, mitä ei ole aiemmin tehty.

Tutkielman käytännön kontribuutio muodostuu laaditusta suorituskykyprismasta. Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että laaditulla suorituskyvyn mittausjärjestelmällä on merkitystä käytännön toiminnalle, mikäli se otetaan käyttöön. Konstruktiviselle tutkimukselle ominaisella tavalla saatiin käytännöstä nouseva ongelma ratkaistua tieteellisin menetelmin. Laadittu konstruktio läpäisi heikon markkinatestin. Alan toimijat voivat hyödyntää tutkimustuloksia suorituskyvyn mittausjärjestelmäänsä kehittäessään.

7.2. Suorituskykymittariston implementoinnissa huomioitavat asiat

Harkittaessa suorituskykymittariston käyttöönottoa ja mittaristoa kehitettäessä on muistettava, että mittaristo on sovitettava organisaatioon, eikä organisaatiota mittaristoon. Hyvän lähtökohdan mittariston suunnitteluun tarjoavat Otleyn (1999: 365) luettelemat viisi kysymystä, jotka tulisi esittää ja vastaukset huomioida mittaristoa laadittaessa. Nii-

den perusteella voidaan pohtia mittauskohteita, -tekniikoita, tavoitearvojen asettamista ja suorituskykyinformaation kommunikointia organisaation sisällä ja siitä ulospäin.

Ennen varsinaisen mittariston kehittämistä on organisaation kirkastettava myös tavoitteensa. Suorituskykymittaristoa ei ole mieltä kehittää, jos ei ole tiedossa se, mitä organisaatio toiminnallaan tavoittelee ja mittaristoa ei ole laadittu sen mukaan. Mikäli mittaristoa ei rakenneta sen mukaan, saattaa mittaamisesta tulla irrallinen osa organisaatiota ja sen käyttö saattaa jäädä rituaaliseksi ja koko mittaristo symboliseksi (vrt. Järvinen 2005: 36). Suorituskykyprisma korostaa sidosryhmien merkitystä myös taloudellisen suorituskyvyn mielessä. Tällöin oman strategian lisäksi tulee olla selvillä organisaation keskeisistä sidosryhmistä sekä niiden tavoitteista suhteessa organisaatioon. Hyvän työkalun sidosryhmien tarpeiden määrittämiseen tarjoaa esimerkiksi Wisniewski ym:n esittämä suorituskykyinformaation portfolio (Wisniewski ym. 2004: 225).

Valittiin lähtökohdaksi mikä suorituskyvyn mittausjärjestelmä tahansa, on yksittäisten mittareiden valintaan kiinnitettävä huomiota. Mittariston ja yksittäisten mittareiden on annettava relevanttia, validia, luotettavaa ja uskottavaa tietoa kustannustehokkaasti (Laitinen 1998: 120–121). Myös kausaalisuhteiden määrittäminen kannattaa mikäli se on mahdollista, koska sen on todettu parantavan sekä johdon että henkilökunnan sitoutumista suorituskyvyn mittaukseen ja ennen kaikkea toiminnan jatkuvaan parantamiseen (vrt. McNamara ym. 2005).

7.3. Esitykset jatkotutkimukseksi

Tämän tutkielman perusteella näyttää kiinnostavalta soveltaa suorituskykyprismaa uusiin kohteisiin. Varsinkin voittoa tavoittelemattomat organisaatiot voivat hyödyntää sitä suorituskykymittaristoa kehittäessään.

Mikäli nyt laadittu suorituskykymittaristo otetaan käyttöön, voi tutkia implementointiprosessin eroja esimerkiksi voittoa tavoittelevaan yritykseen. Toinen kiinnostava seikka implementoinnissa on sidosryhmien osallistaminen prosessiin.

Mikäli jokin tai jotkut opiskelija-asuntoyhteisöt ottaa suorituskykymittariston käyttöön, voi sen käytännön toimivuutta tutkia tavalla, joka ei tämän tutkielman puitteissa ole mahdollista. Keskipahvan ja vahvan markkinatestin toteutuminen ovat esimerkkejä tällaisesta tutkimuksesta.

Opiskelija-asuntoyhteisöjen erityispiirteistä muihin kiinteistöalan toimijoihin nähden voisi saada lisätietoa tutkimalla suorituskyvyn mittauksen käyttöä laajemmin voittoa tavoittelemattomassa asunnonvuokraustoiminnassa. Voittoa tavoittelemattomat toimijat muodostavat kuitenkin merkittävän osan suomalaisista asuntomarkkinoista.

LÄHDELUETTELO

Aravalaki 17.12.1993/1189.

Askary Saeed & Marc Olynyk (2006). Public interest, ethics, and the balanced scorecard: Implications for the accounting profession. *Australian Accounting Review* 2006; 16, 1, 51–58.

Atkinson Anthony A, Waterhouse John H & Robert Wells (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review* 1997; 38,3, 25–37.

Badal Alen (2005). Using Interdisciplinary Thinking to Improve Strategy Formulation: A Managerial Perspective. *International Journal of Management* 2005; 22, 3, 365–375.

Beatham Simon, Anumba Chimay & Tony Thorpe (2004). KPIs: a critical appraisal of their use in construction. *Benchmarking* 2004; 11,1, 93–117.

Bititci Umit S, Kepa Mendibil, Sai Nudurupati, Trevor Turner & Patrizia Grango (2004). The interplay between performance measurement, organizational culture and management styles. *Measuring Business Excellence* 2004; 8,3, 28–42.

Chenhall Robert H. & Deigan Morris (1986). The Impact of Structure, Environment and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems. *The Accounting Review* 61; 1, 16–35.

Courty Pascal, Heinrich Carolyn & Gerald Marschke (2005). Setting the standard in performance measurement systems. *International Public Management Journal* 2005; 8,3, 321–347.

Domus Arctica säätiö DAS (2006). *Vuosikertomus 2005*. Domus Arctica säätiön vuosikertomus vuodelta 2005 [online]. Rovaniemi: Domus Arctica säätiö. Saatavana World Wide Webistä:
<URL: <http://www.das.fi/files/20060515155421.pdf>>.

- Evers Philip T. & Carol J. Johnson (2000). Performance perceptions, satisfaction and intention: the intermodal shipper's perspective. *Transportation Journal* Winter 2000, 27–39.
- Freeman R. Edward (2004). The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 2004; 5, 3, 228–241.
- Haverinen Kalervo & Petri Lempinen (1998). *Omin avuin, valtion lainoin - Opiskelijasuntojärjestelmä Suomessa*. 1. painos. Helsinki: Ympäristöministeriö. 140 s. ISBN 952-11-0225-X.
- Heikkilä Juha (1993). *Tilastotieteen ABC-kirja*. 1. painos. Jyväskylä: Yliopistopaino. 346 s. ISBN: 951-570-184-8.
- Hermans Outi (2003). ”*Soon mukavasti tässä*”, *Opiskelijoiden asumistoiveet pääkaupunkiseudulla*. 1. painos. Helsinki: Opiskelijajärjestöjen tutkimussäätiö OTUS rs. 27 s. ISBN 952-5282-15-5.
- Ittner Christopher D. & David F. Larcker (1998). Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research* 1998, 10, 205–235.
- Juntto Anneli (1990). *Asuntokysymys Suomessa - Topeliuksesta tulopolitiikkaan*. 1. painos. Helsinki: Valtion painatuskeskus. 412 s. ISBN 951-9228-16-0.
- Järvinen Janne (2005). *Rationale for adopting activity-based costing in hospitals* [online]. 168 s. Oulu: Oulu University Press [siteerattu 23.7.2006]. ISBN 951-42-7948-4. Saatavissa World wide webistä: <URL: <http://herkules.oulu.fi/isbn9514279484/>>.
- Kansaneläkelaitos (2006). *Asumislisä* [online]. Kansaneläkelaitos KELAn ohje opintotuesta [siteerattu 7.6.2006]. Saatavana world wide webistä. <URL: <http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/060601120441IL?openDocument>>
- Kaplan Robert S. & David Norton (1992). *The Balanced Scorecard*. 1. painos. Boston: President and Fellows of Harvard College. 322 s. ISBN 0-87584-651-3.

- Kaplan Robert S & David P. Norton (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part 1. *Accounting Horizons* 2001;15:1, 87–104.
- Kaplan Robert S. & David P. Norton (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership* 2004;32,5, 10–17.
- Karjalainen Leila, Asko Ruuskanen (1998). *Tilastomatematiikka*. 6. painos. Jyväskylä: Pii-Kirjat. 191 s. ISBN 952-9776-03-9.
- Kasanen Eero, Lukka Kari & Arto Siitonen (1993). *The constructive approach in management accounting research* [online]. Journal of Management Accounting Research [siteerattu 30.6.2006]. Saatavana World Wide Webistä. <URL: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=7573831&sid=1&Fmt=3&clientid=23404&RQT=309&Vname=PQD>>
- Keski-Suomen opiskelija-asuntosäätiö KOAS (2006). *Toimintakertomus 2005*. Keski-Suomen opiskelija-asuntosäätiön toimintakertomus vuodelta 2005. 18 s. Jyväskylä: Keski-Suomen opiskelija-asuntosäätiö.
- Kennerley Mike & Andy Neely (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Product Management* 2003, 23, 2, 213–229.
- Korhonen Riku (2003). Opiskelija-asuntojen tuotantotarvelaskelma 2003 - 2012. *Opetusministeriön julkaisuja 33:2003* [online]. Opetusministeriö [siteerattu 8.6.2006]. Saatavana world wide webistä. <URL: <http://www.minedu.fi/julkaisut/koulutus/2003/opm33/opm33.pdf>>.
- Laitinen Erkki K. (1998). *Yritystoiminnan uudet mittarit*. 1. painos. Jyväskylä: Kauppa-kaari Oyj. 360 s. ISBN 952-14-0050-1.
- Laki yhteishallinnosta vuokrataloissa 16.7.1990/649.
- Lappeenrannan seudun opiskelija-asuntosäätiö LOAS (2006a). *Tasekirja 31.12.2005*. Lappeenrannan seudun opiskelija-asuntosäätiön tilinpäätös ja toimintakertomus

vuodelta 2005. 21 s. Lappeenranta: Lappeenrannan seudun opiskelija-asuntosäätiö.

Lappeenrannan seudun opiskelija-asuntosäätiö LOAS (2006b). *Laadunhallinnan kuvaus* [online]. Tiivistelmä LOAS:n laatuohjelmasta [siteerattu 11.7.2006]. Saatavana world wide webistä:

<URL: <http://www.loas.fi/Kiinteasivu.asp?KiinteasivuID=75&NakymaID=6>>.

Lempinen Petri (2001). *Opiskelijalle rakentamassa - Turun ylioppilaskylä haaveesta asuinalueeksi 1958-1980*. 1. painos. Helsinki: Opiskelijajärjestöjen tutkimussäätiö Otus rs. 247 s. ISBN 952-5282-10-4.

Lorca Pedro & Julita García-Diez (2004). The Relation between Firm Survival and the Achievement of Balance among its Stakeholders: An Analysis. *International Journal of Management* 2004; 21,1 8, 93–99.

Lubieniecki Edward C & Nina J Desrocher (2003). The case for simple comparison: A simple performance scorecard for effectiveness and efficiency. *Journal of Corporate Real Estate* 2003; 6, 1, 39–52.

Malina Mary A. & Frank H. Selto (2004). Choice and change of measures in performance measurement models. *Management Accounting Research* 15:4, 441–469.

Martin Warren S. (1978). Effects of scaling on the correlation coefficient: Additional Considerations. *JMR, Journal of Marketing Research* 15:2, 304–308.

Marr Bernard, Schiuma Gianni & Andy Neely (2004). Intellectual capital - defining key performance indicators for organizational knowledge assets. *Business Process Management Journal* 2004; 10,5, 551–569.

Marr Bernard (2004). *Business performance management: current state of the art*. Cranfield School of Management. 24 s.

McNamara Christopher & Steven Mong (2005). Forum: Performance Measurement and Management: Some Insights from Practice. *Australian Accounting Review* 2005;15,1, 14–29.

- Micheli Pietro & Mike Kennerley (2005). Performance measurement frameworks in public and non-profit sectors. *Production planning & control* 2005; 16, 2, 125–134.
- Modell Sven (2005). Performance management in the public sector: past experiences, current practices and future challenges. *Australian Accounting Review* 2005; 15, 3, 56–66.
- Neely Andy, Adams Chris & Paul Crowe (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence* 2001; 5,2, 6–11.
- Neely Andy & Chris Adams (2002). Prism reform. *Financial Management* May 2002. Julkaisematon 28–31.
- Olve Nils-Göran, Roy Jan & Magnus Wetter (1999). *Performance drivers*. 1. painos. Chichester: John Wiley & Sons Ltd. 343 s. ISBN 0-471-98623-2.
- O'Shanassy Tim (2003). Modern Strategic Management: Balancing Strategic Thinking and Strategic Planning for Internal and External Stakeholders. *Singapore Accounting Review* 2003; 25, 1, 53–67.
- Otley David (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research* 1999: 10, 363–382.
- Poister Theodore (2003). *Measuring performance in public and nonprofit organizations*. 1. painos. New York: John Wiley & Sons. 289 s.
- Power Michael (2004). Counting, control and calculation: Reflections on measuring and management. *Human relations* 2004: 57;6, 765–783.
- Robinson Herbert S., Anumba Himay J, Carrillo Patricia M. & Ahmed Al-Ghassani (2005). Business performance measurement practices in construction engineering organizations. *Measuring Business Excellence* 2005; 9, 1, 13–22.
- Robson Colin (2002). *Real world research*. 2. painos. Malden: Blackwell Publishing. 599 s. ISBN: 0-631-21305-8.

- Rochet Claude (2004). Rethinking the management information in the strategic monitoring of public policies by agencies. *Industrial Management + Data Systems* 2004; 104, ¾, 201–208.
- Sirgy Joseph M. (2002). Measuring corporate performance by building on the stakeholders model of business ethics. *Journal of Business Ethics* 2002; 35, 3, 143–162.
- Suomen opiskelija-asunnot Oy (2006). *Suomen opiskelija-asunnot Oy* [online]. Suomen opiskelija-asunnot Oy:n www-sivut [siteerattu 3.7.2006]. Saatavana world wide webistä: <URL: <http://www.soa.fi/1-7-15.htm>>.
- Suomen ylioppilaskuntien liitto & Suomen Ammattikorkeakouluopiskelijoiden yhdistysten liitto - SAMOK (2005). *Asumispoliittinen opas*. 56 s. Julkaisematon. ISBN 951-703-240-4.
- Tangen Stefan (2005). Analysing the requirements of performance measurement systems. *Measuring Business Excellence* 2005; 9,4, 46–54.
- Tilastokeskus (2006). *Asumisväljyys*. Tilasto-opas [online]. Tilastokeskus. Saatavana World Wide Websistä: <URL: <http://www.stat.fi/virsta/taloust/kasitteet/asumisvljy1347/index.html>>.
- Turun Ylioppilaskyläsäätiö TYS (2006a). *Toimintakertomus 2005*. Turun Ylioppilaskyläsäätiön toimintakertomus vuodelta 2005. 23 s. Turku: Turun Ylioppilaskyläsäätiö.
- Turun Ylioppilaskyläsäätiö TYS (2006b). *Kehitys, Turun Ylioppilaskyläsäätiön yhteiskuntavastuuraportti 2005*. 43 s. Turku: Turun Ylioppilaskyläsäätiö.
- Vaasan opiskelija-asuntosäätiö VOAS (2004). *Strategia vuosille 2005–2010*. Vaasan opiskelija-asuntosäätiön strategia. 3 s. Julkaisematon. Vaasan opiskelija-asuntosäätiö.
- Vaasan opiskelija-asuntosäätiö VOAS (2006). *Vuosikertomus 2005*. Vaasan opiskelija-asuntosäätiön vuosikertomus vuodelta 2005 [online]. Vaasa: Vaasan opiskelija-

asuntosäätiö. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.voas.fi/vuosikertomukset/Vuosikertomus%202005.pdf>>.

Vakkuri Jarmo & Pentti Meklin (2003). The impact of culture on the use of performance measurement information in the university setting. *Management Decisions* 2003; 41,8, 751–759.

Valtioneuvoston asetus valtion tukemien vuokra-asuntojen asukkaaksi valitsemisessa sovellettavista periaatteista (1191/2001).

Webb Alan R (2004). Manager's commitment to the goals contained in a strategic performance measurement system. *Contemporary Accounting Research* 2004; 21,4, 925–958.

Wilson Chris, David Hagarty & Julie Gauthier (2003). Results using balanced scorecard in the public sector. *Journal of Corporate Real Estate* 2003; 6, 1, 53–63.

Wisniewski Mik & Derek Stewart (2004). Performance measurement for stakeholders – The case of Scottish authorities. *The International Journal of Public Sector Management* 2004; 17, 2/3, 222–233.

Yin Robert K. (1994). *Case study research - Design and methods*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage Publications Inc. 170 s. ISBN: 0-8039-5663-0.

Yhdistyneet kansakunnat (1975). *Non-profit Housing associations: Organization, financing and structural integration*. ESA/OTC/SEM/75/2. 135 s. New York: Yhdistyneet kansakunnat.

Yli-Parkas Hanne (2006). Hätmajoitukseen tänä vuonna vain muutamia [online]. Sanomalehtiartikkeli julkaistu 16.9.2005 Turun Sanomissa. [siteerattu 26.7.2006]. Saatavana World Wide Webistä:
<URL: <http://www.turunsanomat.fi/kotimaa/?ts=1,3:1002:0:0,4:2:0:1:2005-09-16,104:2:327139,1:0:0:0:0:0:>>>

HAASTATTELUT

Lonka Heikki (2006). Tekninen apulaiskaupunginjohtaja. Vaasa. Haastattelu. Heikki Longan toimisto 29.5.2006.

Nurmi Timo (2006). Projektipäällikkö. Lappeenrannanseudun opiskelija-asuntosäätiö. Puhelinhaastattelu. Vaasa/Lappeenranta 24.5.2006.

Opiskelija-asuntoyhteisöjen toimitusjohtajat (2006). Useita toimipaikkoja. Ryhmähaastattelu. Suomen opiskelija-asunnot Oy:n hallituksen kokous, Suomen Ammattikorkeakoulujenopiskelijoidenyhdistysten liiton - SAMOK ry:n toimisto 13.3.2006.

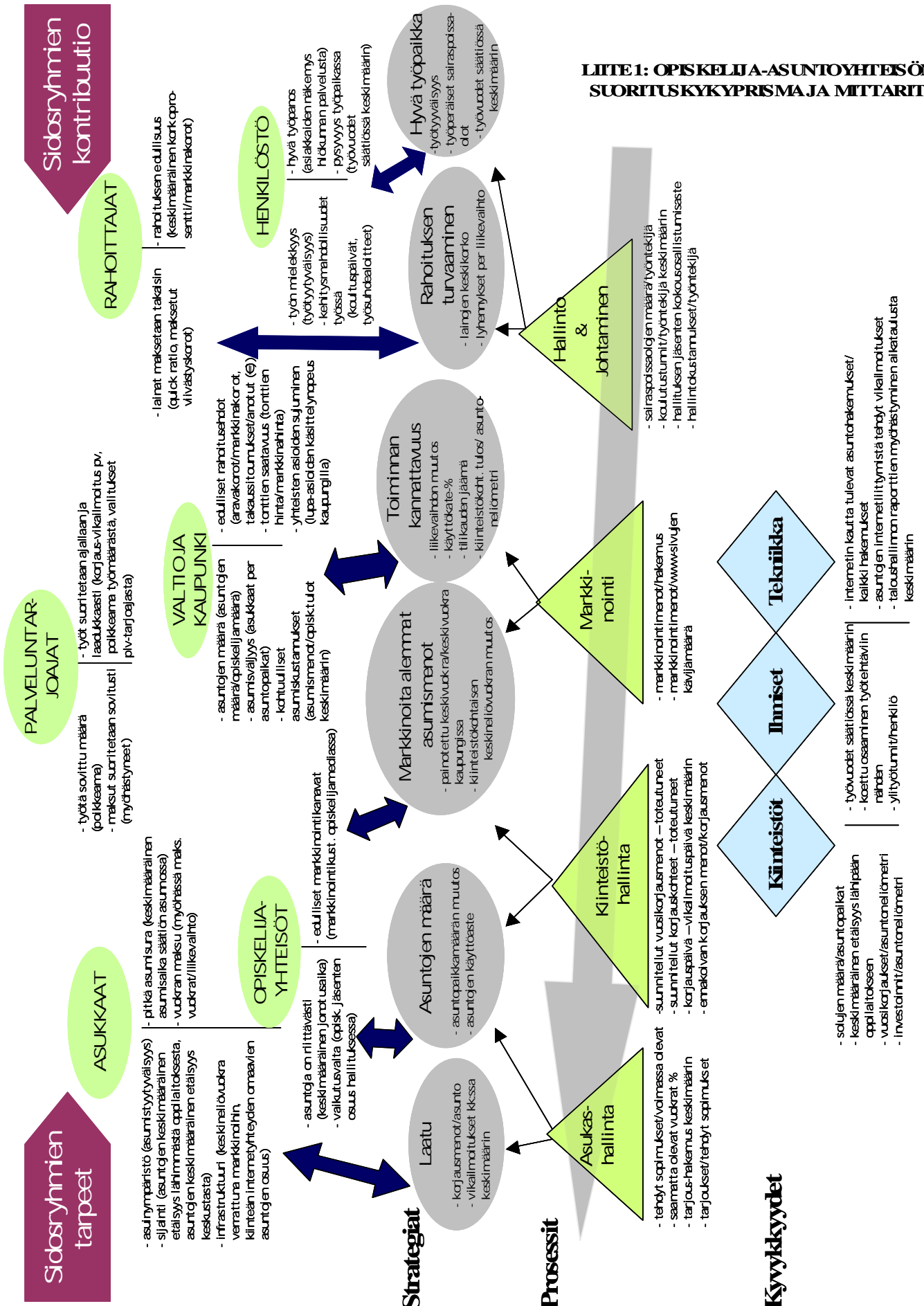
Peräsarka Jani (2006a). Hallituksen puheenjohtaja. Vaasan opiskelija-asuntosäätiö. Vaasa. Sähköpostihaastattelu 11.7.2006.

Peräsarka Jani (2006b). Hallituksen puheenjohtaja. Vaasan opiskelija-asuntosäätiö. Vaasa. Haastattelu. Vaasan yliopisto 21.8.2006.

Vehkaperä Jorma (2006a). Vaasan opiskelija-asuntosäätiön toimitusjohtaja. Vaasa. Haastattelu. Vaasan opiskelija-asuntosäätiön toimisto 29.5.2006.

Vehkaperä Jorma (2006b). Vaasan opiskelija-asuntosäätiön toimitusjohtaja. Vaasa. Haastattelu. Vaasan opiskelija-asuntosäätiön toimisto 21.8.2006.

LIITE 1: OPISKELIJA-ASUNTOYHTIÖN SUORITUSKYKYPRISMAJA MITTARIT



Sidosryhmien kontribuutio

RAHOITTAJAT

- rahoituksen edullisuus (keskimääräinen korkopro-sentti/markkinakorot)

HENKILÖSTÖ

- työn mielekkyys (työttyväisyys)
- kehittymismahdollisuudet työssä
- koulutuspaivat, tyosuhteolot
- hyvä työpaikka (asiakkaiden näkemys)
- henkilökunnan palvelusta
- pysyvyys työpaikassa (tyovuodet)
- tyovuodet säätämässä keskimäärin

Hyvä työpaikka
- työttyväisyys
- työoperatiiviset sairaspoissa-
- otot
- tyovuodet säätämässä keskimäärin

Rahoituksen turvaaminen
- lainojen keskiarvo
- lyhennykset per liikevaihto

Hallinto & Johtaminen
- sairaspoissaolajen määrä/työntekijä
- koulutuslumi/työntekijä keskimäärin
- hallituksen jäsenten kokousosallistumistasie
- hallintokustannukset/työntekijä

PALVELUNTARJOAJAT

- työt suoritetaan ajallaan ja laadukkaasti (korjaus-vikailmoitus pv, palkeama työmäärästä, valitukset pivi-tarjoajasta)

VALTIOJA KAUPUNKI

- edulliset rahoitusehdot (aravakorat/markkinakorot, takausituumukset/erotut (€))
- toimittien saatavuus (toimittien hinta/markkinahinta)
- yhteisten asioiden sujuminen (lupa-asioiden käsittelynopeus kaupungilla)

Toiminnan kannattavuus
- liikevaihdon muutos
- käyttökatte-%
- tilikauden jäämä
- kiinteistökoht. tulos/asunonellomäetri

Markkinoita alemmat asumismenot
- palmitettu keski vuokra/keski vuokra kaupungissa
- kiinteistökohtaisen keskimääräisen vuokran muutos

Markkinointi
- markkinointi menot/hakemus
- markkinointi menot/www sivujen kävijämäärä

Tekniikka

- Internetin kautta tulevat asuntohakemukset/
- kaikki hakemukset
- asuntien Internet liittymistä tehdyt vihallitukset
- taloushallinnon raporttien myönteinen alkautusa keskimäärin

Ihmiset

- tyovuodet säätämässä keskimäärin
- koettu osaamisen työttehtävien näiden
- ylituotumitt/henkilö

Käinteistöt

- solujen määrä/asunonpaikat
- keskimääräinen etäisyys lähipään oppilaitokseen
- vuosikorjaukset/asunonellomäetri
- investoinnit/asunonellomäetri

ASUKKAAT

- pitkä asuminen (keskimääräinen asuminen) sätii on asunnossa)
- vuokran maksu (myönteisiä maks. vuokrat/liikevaihto)

OPISKELIJA-YHTEISÖT

- edulliset markkinointi kanavat (markkinointi kust. opiskelijamedias-sa)

Asuntojen määrä
- asunonpaikkamäärän muutos
- asuntien käyttöaste

Kiinteistö-hallinta
- suunnitellut vuosikorjaukset – toteutuneet
- suunnitellut korjaukset – toteutuneet
- korjaukset – viikkilomituspäivä keskimäärin
- ennakoidun korjauksen menot/korjaukset

Asukas-hallinta
- tehdyt sopimukset/volmassa olevat
- saamatta olevat vuokrat %
- tarjoushakemus keskimäärin
- tarjoukset/tehdyt sopimukset

Sidosryhmien tarpeet

- asuinympäristö (asumistytyväisyys)
- sijainti (asuntien keskimääräinen etäisyys lähimmästä oppilaitoksesta, asuntien keskimääräinen etäisyys keskustasta)
- infrastruktuuri (keskimääräinen vuokra verrattuna markkinoinn, kiinteän Internet-yhteyden omaavien asuntien osuus)

- asuntia on riittävästi (keskimääräinen jonotus aika)
- vaikkosavaltat (opisk. jäsenten osuus hallituksessa)

Laatu
- korjaukset/asunto
- viikkilomitus keskimäärin

Asukas-hallinta

Strategiat

Prosessit

Käyttökäytöt

PRISMAN TOIMIVUUDEN TESTAAMINEN - HAASTATTELUKYSYMYKSET
VEHKAPERÄLLE JA PERÄSARALLE 21.8.2006

1. Kuvaako suorituskykyprisma mielestäsi VOASön toiminnan keskeisimpiä piirteitä?
sidosryhmät (tarpeet ja kontribuutiot)
strategiat
prosessit
kyvykkyydet
2. Mitä mieltä olet mittareista?
3. Mikäli prisma otetaan käyttöön, uskotko että siitä on apua VOASön johtamisessa ja kehittämisessä?
4. Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät hyödyt prisman käyttöönotosta?
5. Mitä vaikeuksia uskot käyttöönottoon liittyvän?
6. Uskotko prismasta olevan apua strategian jalkauttamisessa ja laadinnassa?
7. Miten suorituskykyinformaation keruu järjestetään?
8. Minkälaisella menettelyllä tavoitearvot asetetaan?
9. Olisiko mittariston käyttöönotosta hyötyä myös muille opiskelija-asuntoyhteisöille?
10. Muuta kommentoitavaa?