

## **Yhtenäinen ohjelmisto järjestön taloushallinnossa ja toiminnanohjauksessa**

### **Case: 4H-järjestö**

Paavo Pihkanen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2011



Liiketalouden koulutusohjelma

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Tekijä tai tekijät</b><br/>Paavo Pihkanen</p>  | <p><b>Ryhmätunnus</b><br/>Metra09</p>        |
| <p><b>Raportin nimi</b><br/>Yhtenäinen taloushallinnon ohjelmisto järjestön taloushallinnossa ja toiminnanohjauksessa<br/>CASE: 4H-järjestö</p>  | <p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br/>53</p> |
| <p><b>Opettajat tai ohjaajat</b><br/>Markku Parviainen</p>   |  |
| <p>4H-järjestö on Suomen suurin nuorisojärjestö, jonka nuorisotyö tukee lasten ja nuorten elämönhallinnan tasapainoista kehitystä. Järjestössä toimii 270 juridisesti itsenäistä, kirjanpitovelvollista yhdistystä. Yhdistysten kirjanpityö hankitaan pääsääntöisesti ostopalveluna 4H-piireiltä ja ulkopuolisilta kirjanpitoimistoilta. Taloushallinnon toimintojen yhtenäistämiseksi, Suomen 4H-liitossa on tutkittu vuodesta 2009 alkaen mahdollisuutta hankkia yhteinen taloushallinnon ohjelmisto koko järjestön käyttöön.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata 4H-järjestön taloushallinnon järjestämisen nykytila sekä selvittää mahdollisuus taloushallinnon toimintojen yhtenäistämiseen yhteen verkon välityksellä toimivaan ohjelmistoon sekä taloushallinnon työn tehokkaaseen järjestämiseen ja jakamiseen. Päätaavoitteeksi asetettiin selvittää verkon välityksellä toimivan järjestelmän soveltuvuus kolmiportaisen järjestön käyttöön.</p> <p>Opinnäytetyössä taloushallinnon järjestämistä tarkastellaan lakien, asetusten sekä sidosryhmien asettamien reunaehtojen lisäksi strategisen kustannusjohtamisen ja toiminnanohjauksen näkökulmasta. Järjestelmän käyttöönottoon ja työvaiheiden uudelleen järjestelyyn liittyvät kustannukset ja kustannussäästöt rajataan pääosin opinnäytetyön ulkopuolelle.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostavat lakien, asetusten ja viranomaisohjeiden lisäksi talouden johtamista ja yhdistysten taloutta, kirjanpitoa ja verotusta sekä digitaalista taloushallintoa käsittelevä kirjallisuus. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena Suomen 4H-liitolle marraskuun 2010 ja toukokuun 2011 välisenä aikana.</p> <p>Työn tuloksena selvisi, että yhtenäistä taloushallinnon ohjelmistoa voidaan käyttää toiminnanohjauksen tukena kolmiportaisissa järjestöissä ja työvaiheet on järjestettävissä, digitaalisen taloushallinnon avulla, kustannustehokkaasti ja päällekkäistä työtä vähentävästi. Yksinomaan palkkalaskelmien ja jäsenlaskutuksen sähköistäminen säästää järjestön kustannuksista vuosittain 112 000 euroa.</p> |  |
| <p><b>Asiasanat</b><br/>Taloushallinto, toiminnanohjaus, digitaalinen, järjestö, kustannusjohtaminen</p>   |  |

Business Administration and Economics

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Author</b><br/>Paavo Pihkanen</p>   | <p><b>Group</b><br/>Metra09</p>                     |
| <p><b>The title of thesis</b><br/>Coherent Financial Management Software in Third Sector's Financial Administration and Coordination<br/>CASE: 4H-Organization</p>  | <p><b>Number of pages and appendices</b><br/>53</p> |
| <p><b>Supervisor(s)</b><br/>Markku Parviainen</p>   |   |
| <p>4H-Organization is the largest youth organization in Finland. The aim of youth work is to support the balanced development of young people. 4H-Organization consists of 270 judicially independent, accountable associations. The associations purchase the bookkeeping services mainly from the 4H districts and outside accounting companies. In order to harmonize functions, the Finnish 4H-Federation has investigated, since 2009, in the possibility of acquiring financial management software for the entire organization.</p> <p>The purpose of the Bachelor's thesis was to describe the present state of the 4H-Organization's financial administration and to find out possibilities of harmonizing the functions into one financial management software, which operates across web browsers. Part of the goal was to produce suggestions for how to rearrange administrative work. The main objective of the thesis was to find out how the system fits for the use of a tripartite organization.</p> <p>The thesis examines the arrangements of financial administration from the viewpoint of laws and regulations, guidelines of other interest groups, strategic cost accounting and operations control. The costs and savings concerning the system introduction and the rearrangements of the work are mainly limited outside the scope of the thesis.</p> <p>The theoretical framework consists not only of the literature regarding laws and regulations, instructions from authorities, management and cost accounting, but also the finances, bookkeeping and taxation of the associations and literature on digital administration. The thesis was produced as a qualitative case study for the Finnish 4H-Federation between November 2010 and May 2011.</p> <p>As a result of the study it was detected, that coherent software works well as a support to the operations control in tripartite organizations and the work can be arranged, by using electronic accounting, cost effectively in a way that repetition reduces. The electrification of the salary calculations and membership invoicing alone, saves up to EUR 112,000 annually.</p> |   |
| <p><b>Key words</b><br/>enterprise resource planning, electronic, financial administration, cost accounting</p>   |   |

# Sisällys

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto .....  | 1  |
| 1.1   | Tarkoitus ja tavoitteet .....                                     | 1  |
| 1.2   | Rajaukset ja teoreettinen viitekehys .....                        | 2  |
| 1.3   | Opinnäytetyön vaiheet.....  | 3  |
| 1.4   | Avainkäsitteet.....   | 4  |
| 2     | Lait, asetukset ja käytännöt .....                                | 6  |
| 2.1   | Yhdistyslain keskeiset säädökset.....                             | 7  |
| 2.2   | Kirjanpitolain ja kirjanpitoasetuksen keskeiset säädökset.....    | 8  |
| 2.3   | Hyvä kirjanpitolapa .....   | 10 |
| 2.4   | Tuloverolaki ja laki elinkeinotulon verottamisesta.....           | 11 |
| 2.5   | Arvonlisäverolaki ja arvonlisäveroasetus.....                     | 13 |
| 2.6   | Valtionavustukset, lainsäädäntö ja muu rahoitus .....             | 14 |
| 3     | Raportointi ja laskentatoimi toiminnanohjauksessa .....           | 16 |
| 3.1   | Ulkoinen raportointi .....  | 17 |
| 3.2   | Sisäinen raportointi .....  | 19 |
| 3.3   | Strateginen kustannusjohtaminen .....                             | 20 |
| 3.3.1 | Kustannuslaskenta.....  | 20 |
| 3.3.2 | Toimintolaskenta .....  | 21 |
| 4     | Digitaalinen taloushallinto ja järjestelmäratkaisut .....         | 23 |
| 4.1   | Digitaalisen taloushallinnon reunaehdot .....                     | 24 |
| 4.2   | Software as a Service (SaaS) -järjestelmät.....                   | 26 |
| 5     | CASE: 4H-järjestö.....  | 29 |
| 5.1   | 4H-järjestön rakenne.....   | 29 |
| 5.2   | Paikallistason toiminnot .....                                    | 30 |
| 5.3   | Maakunnalliset ja valtakunnalliset toiminnot.....                 | 32 |
| 5.4   | Ulkoinen raportointi .....  | 33 |
| 5.5   | Sisäinen raportointi, talouden seuranta ja kustannuslaskenta..... | 36 |
| 5.6   | 4H-järjestön taloushallinnon järjestämisen nykytila.....          | 37 |
| 5.7   | Taloushallinnon palvelut .....                                    | 38 |
| 6     | Kehittämisehdotus .....   | 40 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 6.1 | Toiminta paikallistasolla ja 4H-toiminnan tukipalvelut..... | 41 |
| 6.2 | Yhtenäisyys.....  | 43 |
| 7   | Pohdinta .....  | 45 |
|     | LÄHTEET.....  | 49 |

# 1 Johdanto

4H-järjestö on poliittisesti sitoutumaton valtakunnallinen nuoriso- ja kansalaisjärjestö, jonka nuorisotyö tukee lasten ja nuorten elämänhallinnan tasapainoista kehitystä. Keskeisiä toimintamuotoja ja -välineitä ovat kerhot ja sitä kautta pitkäaikaiset jäsenyydet 4H-yhdistyksissä, TOP -yrittäjyyskasvatuksen toimintamalli, erilaiset kurssit, kilpailut, leirit ja tapahtumat, kansainvälisyystoiminta sekä työllistäminen. Tänä päivänä järjestö rakentuu 251 paikallistason 4H-yhdistyksestä, 14 maakunnallista 4H-piiristä sekä Suomen 4H-liitosta (jäljempänä liitto), joka toimii keskusjärjestönä. Taloushallinnon kannalta merkittävää on, että kaikki yhdistykset ovat juridisesti itsenäisiä ja kirjanpitovelvollisia toiminnastaan.

4H-toimintaa on noin 80 %:ssa Suomen kunnista, joten nuorisotyö on alueellisesti hyvin kattavaa. Taloushallinnon vaativuutta kuvastaa itsenäisten kirjanpitovelvollisten määrän ja maantieteellisen hajanaisuuden lisäksi, koko järjestön vuotuinen liikevaihto, joka oli vuonna 2010 yhteensä 30 miljoonaa euroa. Järjestön palveluksessa työskentelee vakituisesti noin 400 toimihenkilöä. Työllistäminen on järjestön ydintoimintaa ja vaikuttavuudesta kertoo vuonna 2010 maksetut palkat ja palkkiot liki 10 000 nuorelle ja aikuiselle. 4H-järjestö on Suomen suurin nuorisojärjestö 79 300 jäsenellä, joista nuorisojäseniä on 67 700 henkilöä.

Osana järjestön toiminnan tehostamista ja strategiaa vuosille 2011-2013 liitossa on viireillä, järjestön yhdistysten ja piirien kanssa tehtävällä yhteistyöllä, hanke taloushallinnon ohjelmistojen yhtenäistämistä yhteen selainpohjaiseen järjestelmään. Selainpohjaisen järjestelmän ja digitaalisen taloushallinnon nähdään mahdollistavan maantieteellisesti hajanaisen järjestön taloushallinnon toimintojen yhtenäistämisen.

## 1.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata 4H-järjestön taloushallinnon järjestämisen nykytila ja selvittää mahdollisuus taloushallinnon toimintojen yhtenäistämiseen yhteen ohjelmistoon sekä taloushallinnon työn tehokkaaseen järjestämiseen ja jakamiseen järjestön kolmella tasolla. Opinnäytetyön tavoitteet määriteltiin tarkoituksen perusteella.

Päätavoitteeksi asetettiin selvittää verkon välityksellä toimivan taloushallinnon ohjelmiston soveltuvuus kolmiportaisen järjestön käyttöön. Alatavoitteina on selvittää:

- Miten yhtenäinen ohjelmisto tukee toiminnanohjausta?
- Kuinka tehostaa ja yhtenäistää raportointia?
- Miten jakaa taloushallinnon työ järjestössä yhtenäistä ohjelmistoa hyödyntäen?
- Kuinka vähentää taloushallinnon toimintaprosessien toistoja?

Opinnäytetyön odotuksena on, että digitaaliseen taloushallintoon ja yhtenäiseen järjestelmään siirtyminen poistaa työvaiheiden toistoa järjestön sisällä, vähentämällä tarvetta välittää tietoa ohjelmaan syötettäväksi. Lisäksi yhteinen ohjelmisto mahdollistaa toiminnanohjauksen tukena toimivan kokonaistalouden reaaliaikaisen seurannan ja raportoinnin.

## **1.2 Rajaukset ja teoreettinen viitekehys**

Opinnäytetyössä aihetta tarkastellaan lakien, asetusten sekä muiden sidosryhmien asettamien reunaehtojen lisäksi toiminnanohjauksen ja strategisen kustannusjohtamisen näkökulmasta. Järjestössä on päätetty toteuttaa taloushallinnon ohjelmistojen yhtenäistämisen tarve- ja resurssikartoituksen perusteella. Ratkaisuksi valikoitui selainpohjainen palvelumalli, Software as a Service (SaaS). Yhtenäisen järjestelmän käyttöönottoon liittyvät olennaisesti työvaiheiden kartoittaminen ja uudelleenjärjestely. Näihin toimiin liittyvät laskelmat kustannuksista ja kustannussäästöistä rajataan pääosin opinnäytetyön ulkopuolelle. Edellisen perusteella myöskään järjestelmähankintaan liittyviä kustannuksia ei sisällytetä opinnäytetyöhön.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostavat yleishyödyllisiä yhdistyksiä sekä niiden rahoitusta, kirjanpidon järjestämistä ja ulkoista raportointia keskeisesti määrittelevien lakien, asetusten ja sidosryhmien ohjeistukset. Toiminnanohjauksen tukitoimintona on käsitelty sisäiseen raportointiin ja seurantaan liittyvää kustannusjohtamista sekä sisäistä raportointia toiminnan valvonnassa ja tiedonvälityksessä. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään digitaalisen taloushallinnon ja selainpohjaisten taloushallinnon oh-

jelmistojen tarjoamat keskeiset; työvaiheiden uudelleenjärjestämiseen vaikuttavat ominaisuudet.

Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on auttaa järjestöä löytämään ulkoisten ja sisäisten tarpeidensa mukainen kokonaisratkaisu taloushallinnon järjestämiseen toiminnanohjausta tukevalla tavalla. Taloushallinnon järjestämisen perustana toimivat yhteinen selainpohjainen ohjelmisto ja digitaalinen taloushallinto.

### **1.3 Opinnäytetyön vaiheet**

Opinnäytetyössä järjestön taloushallinnon kehittämiseen liittyvä tarkastelu aloitetaan toisessa luvussa yleishyödyllisiä yhdistyksiä koskevien lakien ja asetusten, rahoittajien ja muiden ulkoisten sidosryhmien asettamien reunaehtojen pohjalta. Lainsäädännöstä tarkastellaan keskeisiltä kohdilta erityisesti yhdistyslakia, kirjanpitolakia ja -asetusta, tuloverolakia, lakia elinkeinotulon verottamisesta, arvonlisäverolakia ja -asetusta sekä valtionavustuslakia.

Taloushallinto ja talouden raportointi tulee järjestää ensisijaisesti lainsäädännön vaatimusten mukaisesti sekä toisaalta tarkoituksenmukaisella tavalla taloudesta vastuussa oleville tahoille. Yhdistyksissä toiminnasta ja taloudesta vastaa yhdistyksen hallitus, jolle tulee tuottaa järjestön sisäistä raportointia taloudesta ja toiminnasta. Kolmannessa luvussa käsitellään toiminnanohjausjärjestelmiä ulkoisen ja sisäisen raportoinnin välineenä sekä strategista kustannusjohtamista toiminnanohjauksen tukena. Näiden perusteiden varassa opinnäytetyössä tutkitaan seurantaan ja tiedonvälitykseen liittyviä tarpeita. Neljännessä luvussa käsitellään digitaalisen taloushallinnon ja selainpohjaisen SaaS -mallilla toimivien ohjelmistojen toimintaa. 4H-järjestön toiminnan ja taloushallinnon nykytila kuvataan viidennessä luvussa. Nykytilaa peilataan järjestön taloushallinnon tarpeisiin, asetettuihin reunaehtoihin ja yhtenäisen ohjelmiston tarjoamiin mahdollisuuksiin toiminnanohjauksessa. Peilauksen avulla tuotetaan kuudennessa luvussa kehittämis ehdotus 4H-järjestölle toiminnan uudelleenjärjestämiseksi. Kuvioon 1 on hahmoteltu opinnäytetyön vaiheet.



Kuvio 1. Opinnäytetyön vaiheet

#### 1.4 Avainkäsitteet

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Aatteellinen yhdistys | = Yhdistys on aatteellinen, jos sen tarkoitus ei ole voiton tai muun välittömän taloudellisen ansion hankkiminen niihin osallisille eikä niiden toiminta muutoinkaan ole pääasiallisesti taloudellista laatua.   |
| Interaktio            | = Vuorovaikutus, kanssakäyminen.   |
| Jakaminen             | = Kustannusten kohdistaminen.  |
| Jäljittäminen         | = Aiheutuneiden kustannusten seuranta.   |
| Kila                  | = Kirjanpitolautakunta. Toimii työ- ja elinkeinoministeriön yhteydessä antaen ohjeita ja lausuntoja lakien soveltamisesta. Tekee myös tarpeellisiksi katsomiaan esityksiä työ- ja elinkeinoministeriölle ja myöntää tarvittaessa poikkeuksia kirjanpitolain säännöksistä yksittäistapauksissa. |
| SaaS                  | = Software as a Service, järjestelmä tuotetaan palveluna.  |

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Vastuuvapaus             | = Yhdistyksen vuosikokous myöntää vapauden vastuusta yhdistyksen hallitukselle ja toimihenkilöille yhdistyksen asioista kuluneelta tili- tai toimikaudelta.  |
| Web service              | = ohjelmistojärjestelmä, joka mahdollistaa keskenään yhteensopivan tietokoneiden välisen vuorovaikutuksen tietoverkon yli. Käytännössä termillä tarkoitetaan World Wide Web - pohjaisia ohjelmointirajapintoja: jokin palvelin tarjoaa muilla tietokoneilla toimiville ohjelmistoille palvelun http:n tai muun Internet-pohjaisen protokollan yli. |
| Yhdistyksen valtuutetut  | = Edustamaan oikeutetut, yhdistyksen säännöissä määritellyllä valta-ominaisuuksilla varustettuja henkilöitä.   |
| Yhteisö                  | = Aatteelliset yhdistykset määrittävät tuloverolaissa yhteisöiksi.   |
| Yleishyödyllinen yhteisö | = Yleishyödyllisyys on määritellyt tuloverolaissa. Yleishyödyllinen yhteisö on verovelvollinen vain elinkeinotoiminnastaan.  |

## 2 Lait, asetukset ja käytännöt

Yhdistyksiä koskeva lainsäädäntö lähtee perustuslain 1 luvun 13 §:n (731/1999) turvaamasta yhdistymisvapaudesta. Kansalaisilla on oikeus ilman erityistä lupaa perustaa yhdistyksiä, liittyä jäseniksi sekä erota niistä. Yhdistyslain 1 luvun 1 §:ssä (503/1989) säädellään yhdistymisvapauteen sisältyvästä yhdistysautonomiasta eli yhdistyksen sisäisestä toiminnanvapaudesta. Käytännössä tämä toiminnanvapaus ilmenee oikeutena laatia omat säännöt yhdistyslain puitteissa. Yhdistysten koot ja toiminnan laatu vaihtelevat suuresti muutaman jäsenen harrastusyhdistyksistä satojen tuhansien jäsenten ammattimaisesti johdettuihin kokonaisuuksiin. Yhdistysten jäsenet voivat olla paitsi luonnollisia henkilöitä, mutta myös muita yhdistyksiä. Keskusjärjestö toimii hyvänä esimerkkinä yhdistyksestä, jossa jäsenenä toimivat muut yhdistykset. Aatteellisten yhdistysten rinnalle voidaan perustaa lisäksi säätiöitä, jotka syntyvät lahjoitetun tai luovutetun peruspääoman käyttötarkoituksen mukaisesti. Säätiön perustamismääräyksestä tulee ilmetä säätiön tarkoitus eli varojen käytön kohteet. Säätiöiden toimintaa säätelee erillinen säätiölaki (109/1930). (Perälä & Perälä 2006, 17-19.)

Kirjanpitolain 1 luvun 1 §:ssä (1336/1997) yhdistykset ja säätiöt säädetään kirjanpitovelvollisiksi. Kirjanpitolain 3 § määrittelee kaikki kirjanpitovelvolliset velvollisiksi noudattamaan hyvää kirjanpito tapaa. Kirjanpito tulee siis hoitaa paitsi lakien, mutta myös yleisesti hyväksytyjen alan käytänteiden mukaan. Hyvä kirjanpito tapaa toimii kirjanpito velvollisen noudatettavana yleisenä periaatteena, joka täydentää lakeja ja asetuksia. Lisäksi kirjanpitoasetus (1339/1997) säätelee osaltaan kirjanpito velvollisuudesta. Mikäli kirjanpito kysymyksissä esiintyy ristiriitaa, kirjanpitolaki ohittaa verolainsäädännön, joka on loppujen lopuksi vero ilmoituksen täyttö ohje. Yhteisö lainsäädännön ollessa ristiriidassa kirjanpito lainsäädännön kanssa noudatetaan yhteisö lainsäädäntöä. (Leppiniemi & Leppiniemi 2007, 32-33.)

Aatteelliset yhdistykset ja säätiöt voivat harjoittaa yhdistyslain 1 luvun 5 §:n mukaisesti taloudellista toimintaa sääntöjensä perusteella, tarkoituksensa mukaisesti tai mikäli toiminta on taloudellisesti vähäarvoista. Tuloverolain 1 luvun 1 §:ssä (1535/1992) määritellään yhdistykset ja säätiöt yhteisöiksi, jotka ovat tuloverolain alaisia. Arvonlisäverolain 2 luvun 4 §:n (1501/1993) mukaan yleishyödyllinen yhteisö on myös arvonlisäve-

rovelvollisuuden alainen, mikäli sen harjoittamasta toiminnasta saatua tuloa pidetään tuloverolain mukaan yhteisön veronalaisena elinkeinotulona. Aatteellisille yhdistyksille on siis olennaista, verotuksen kannalta, elinkeinotoiminnan osuus toiminnasta. Taloushallinnon kannalta aatteellisten yhdistysten verokohtelu asettaa omat vaatimuksensa kirjanpidon järjestämisestä sekä raportoinnista viranomaisille.

## **2.1 Yhdistyslain keskeiset säädökset**

Yhdistystoimintaa säätelevän yhdistyslain 1 luvun 2 §:n mukaan yhdistykset ovat aatteellisia, mikäli niiden tarkoituksena ei ole voiton tai muun välittömän taloudellisen ansion hankkiminen niihin osallisille eikä niiden toiminta muutenkaan ole pääasiallisesti taloudellista laatua. Yhdistyksen harjoittamaa taloudellista toimintaa rajataan yhdistyslain 5 §:ssä, jonka mukaan yhdistys saa harjoittaa vain sellaista elinkeinoa tai ansiotoimintaa, josta on määrätty sen säännöissä tai joka muutoin välittömästi liittyy sen tarkoituksen toteuttamiseen taikka jota on pidettävä taloudellisesti vähäarvoisena. Oikeus-toimikelpoisuuden saavuttamiseksi yhdistyksen on rekisteröidyttävä Patentti- ja rekisterihallituksen alaiseen yhdistysrekisteriin. Rekisteröidyttyään yhdistys voi omistaa omaisuutta ja tehdä nimissään sopimuksia. (Perälä & Perälä 2006, 21.) Yhdistyslain 47 §:ssä säädetään nämä rekisteröintitiedot julkisiksi.

Yhdistyslain 17 §:n mukaan yhdistyksissä päätösvaltaa käyttävät yhdistyksen jäsenet yhdistyksen kokouksissa. Syyskuussa 2010 voimaan astui päivitettyjä säädöksiä. Yhdistyslain 17 §:ssä (2010/678) laajennettiin jäsenten oikeutta käyttää äänioikeuttaan myös postitse, tietoliikenneyhteyden tai muun teknisen apuvälineen avulla kokouksen aikana tai ennen kokousta, mikäli menettelytavat on kirjattu yhdistyksen sääntöihin. Yhdistyslain 18 §:n mukaan päätösvalta voidaan antaa yhdistyksen säännöissä määritellysti valtuutetuille ja yhdistyslain 19 §:n mukaisesti yhdistyksen säännöissä voidaan myös määrätä käytettäväksi liittoäänestystä päätösvallan käyttäjänä.

Yhdistyslain 23 §:ssä säädetään, yhdistyksen kokouksessa tai sääntöjen määrätessä valtuutettujen kokouksessa, tilintarkastajan tai toiminnantarkastajan valitsemisesta ja erotamisesta. Lisäksi pykälässä säädetään tilinpäätöksen vahvistamisesta ja vastuuvapauden myöntämisestä sekä sääntöjen muuttamisesta. Yhdistyslain 35 §:n mukaan yhdistyksen

hallituksen vähimmäisedellytyksenä on kolme jäsentä, joista yksi on puheenjohtaja. Uudistetun yhdistyslain (2010/678) 35 §:ään kirjattiin entistä selvemmin hallituksen vastuu huolehtia hallinnon, varainhoidon ja kirjanpidon järjestämisestä sekä samassa pykälässä on edelleen kirjattuna hallituksen vastuu toimia edustavana toimijana yhdistyksessä. Edelleen uudistetun yhdistyslain 39 §:ssä säädetään vahingonkorvausvelvollisuudesta seuraavasti:

Hallituksen jäsen, yhdistyksen toimihenkilö ja toiminnantarkastaja on velvollinen korvaamaan vahingon, jonka hän on toimessaan tahallisesti tai huolimattomuudesta aiheuttanut yhdistykselle. Sama koskee tätä lakia tai yhdistyksen sääntöjä rikkomalla yhdistyksen jäsenelle tai muulle aiheutettua vahinkoa. Työntekijän asemassa olevan vahingonkorvausvelvollisuudesta säädetään erikseen.

## **2.2 Kirjanpitolain ja kirjanpitoasetuksen keskeiset säädökset**

Kirjanpitolain 1 luvun 1 §:ssä säädetään yhdistykset ja säätiöt velvollisiksi pitämään kirjanpitoa. Liiketapahtumien kirjaamisesta ja kirjanpitoaineistosta säädetään kirjanpitolain 2 luvun 1 §:ssä, jonka mukaan kirjanpitovelvollisen on merkittävä kirjanpitoonsa liiketapahtumina menot, tulot, rahoitustapahtumat sekä niiden oikaisu- ja siirtoerät. Liiketapahtumat on kirjattava peruskirjanpitoon aikajärjestyksessä ja pääkirjanpitoon asiajärjestyksessä. Käteisellä suoritettavat maksut on kirjattava viipymättä päiväkohtaisesti ja aikajärjestykseen. Muut kirjaukset saadaan tehdä kuukausitasolla tai muulla jaksotuksella 4 kk:n kuluessa kalenterikuukauden tai jakson loppumisesta. (Kirjanpitolaki 2 luku 4 §.)

Tilikausi on säädetty kirjanpitolain 1 luvun 4 §:ssä 12 kuukaudeksi, toimintaa aloittaessa, lopettaessa tai tilinpäätöksen ajankohtaa siirrettäessä tilikausi voi kuitenkin olla tätä lyhyempi tai pidempi, yläraja on 18 kuukautta. Tilikauden tulot kirjataan tuotoiksi tuloslaskelmaan ja tuotoista vähennetään kuluina ne menetykset, joista ei todennäköisesti kerry niitä vastaavaa tuloa. Samoin toimitaan menetysten kanssa. (Kirjanpitolaki 5 luku 1 §.) Kirjanpitolain 5 luvussa on lisäksi eritelty tarkat jaksotus- ja arvostussäännöt.

Kirjanpitoasetuksen 1 luvun 3 § (1339/1997) säätelee aatteellisen yhdistyksen ja säätiön tuloslaskelman kaavasta sekä tuloslaskelman kaavan erien riittävästä erittelemisestä joko tuloslaskelmassa tai sen liitteissä. Kirjanpitoasetuksen 6 ja 7 § säätelee taseen kaavan.

Tuloslaskelman ja taseen esittämistavan muuttaminen ilman erityistä syytä kielletään kirjanpitoasetuksen 8 §:ssä. Kirjanpitoasetuksen 2 luvussa säädetään tilinpäätöksen, tuloslaskelman ja taseen liitetiedoista sekä 5 luvussa tase-erittelyistä ja liitetietojen erittelyistä. Esitettävät tiedot ovat tarkasti määriteltynä kirjanpitoasetuksessa ja kirjanpitovelvollisen täytyy kirjanpitolain 2 luvun 3 §:ssä säädetysti esittää oikeat ja riittävät tiedot toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta tilinpäätöksessään ja toimintakertomuksessaan. Hallituksen vastuulla on uudistetun yhdistyslain (2010/678) 35 §:n mukaisesti huolehtia hallinnon, varainhoidon ja kirjanpidon järjestämisestä.

Kirjanpitolain 2 luvun 8 § mahdollistaa koneellisten tietovälineiden käytön kirjanpidon laadinnassa ja säilyttämisessä. Sähköisessä muodossa säilytettävästä materiaalista poikkeaa kuitenkin tasekirja. Kirjanpitolain 3 luvun 8 §:n mukaisesti tilinpäätös, toimintakertomus sekä luettelo kirjanpitokirjoista ja tositteiden lajeista säilytystapoineen on kirjoitettava sidottuun tasekirjaan. Tilikauden tositteet, liiketapahtumia koskeva kirjeenvaihto, koneellisen kirjanpidon täsmäysten selvitykset ja muu aineisto on säilytettävä vähintään kuuden vuoden ajan laskettuna tilikauden päättymisvuoden lopusta. Kirjanpitokirjat ja tililuettelo on säilytettävä vähintään kymmenen vuoden ajan. Euroopan Unionin rakennerahasto-ohjelmaa hallinnoiva ministeriö voi säätää asetuksella pidemmästä säilytysajasta aineistolle, joka koskee rahaston myöntämää tukea. (Kirjanpitolaki 2 luku 10 §.)

Tilikaudelta on aina laadittava tilinpäätös, joka sisältää tilinpäätöspäivän taseen, tuloslaskelman sekä taseen ja tuloslaskelman liitteenä olevat tiedot. Näistä eristä on esitettävä vertailutiedot edelliseltä tilikaudelta. Vertailtavuus on varmistettava oikaisuille, mikäli erien erittelyä on muutettu tai vertailutiedot eivät muusta syystä ole käyttökelpoisia. Yhdistysten ei tarvitse esittää rahoituslaskelmaa tilinpäätöksissään. Tilinpäätökseen on kuitenkin liitettävä toimintakertomus, mikäli seuraavista ehdoista kaksi ylittyy: liikevaihto tai muu vastaava tuotto 7 300 000 euroa, taseen loppusumma 3 650 000 euroa tai palveluksessa on keskimäärin 50 henkilöä. Tilinpäätökseen kuuluvien ja siihen liitettyjen asiakirjojen on oltava selkeitä ja niiden on muodostettava yhtenäinen kokonaisuus. (Kirjanpitolaki 3 luku 1 §.)

Tilintarkastuslain (459/2007) mukaisesti tarkastettaessa kirjanpitovelvollisen kirjanpito, tilinpäätös, toimintakertomus ja hallinto, tulee kirjanpitovelvollisen liittää jäljennös tilintarkastuskertomuksesta rekisteröitäväksi ilmoitettavaan tilinpäätökseensä sekä toimintakertomukseensa. (Kirjanpitolaki 3 luku 12 §.)

### 2.3 Hyvä kirjanpilotapa

Kirjanpitovelvolliset ovat velvollisia noudattamaan hyvää kirjanpilotapaa kirjanpitolain 3 §:n mukaisesti. Hyvä kirjanpilotapa perustuu EY:n 4. ja 7. yhteisöoikeudelliseen direktiiviin, kirjanpitolakiin ja -asetukseen, yhteisölakien kirjanpitoa koskeviin säännöksiin, lainsäädännön nojalla annettuihin viranomais määräyksiin, Kirjanpitolautakunnan yleisohjeisiin ja lausuntoihin sekä kansainvälisiin tilinpäätösperiaatteisiin (IFRS). Hyvään kirjanpilotapaan vaikuttaa myös meno- ja tuloteoria, alan järjestöjen suositukset sekä muu kirjallisuus. Lainvastainen menettely ei koskaan voi olla hyvän kirjanpilotavan mukaista. (Leppiniemi & Leppiniemi 2008, 115.)

Leppiniemi (2007, 33) kuvaa hyvää kirjanpilotapaa yleisesti hyvätapaisten kirjanpitovelvollisten käyttämänä menettelytapana, josta poikkeaminen erikoisilla ja ennennäkemättömillä menetelmillä ei voi olla mahdollista. Leppiniemi (2007, 466) toteaa kuitenkin, että käytännön tilanteet eivät aina ole sovitettavissa tyyppitapauksiin. Tyyppitapauksilla Leppiniemi tarkoittanee lainsäädännön säätelystä suoraan johdettavia tapauksia, yleisiä vakiintuneita menettelytapoja sekä kirjanpitolautakunnan ratkaisuja käytännön tekemisen kannalta. Lopuksi Leppiniemi (2007, 466) lausuu aiempaan viitaten, hieman ristiriitaisesti, että ”Myös uusia ilmiöitä syntyy.” Keskeistä Leppiniemen (2007, 467) mukaan kirjanpidon ja tilinpäätöksen näkökulmasta kuitenkin on, että kirjaamisen lähtökohtana on oikean ja riittävän kuvan varmistaminen taloudesta ja toiminnasta sekä riittävän huomion kiinnittäminen tarkastettavuuteen.

## 2.4 Tuloverolaki ja laki elinkeinotulon verottamisesta

”Yhteisön ja yhteisetuuden tulosta suoritetaan veroa valtiolle, kunnalle ja seurakunnalle.” (Tuloverolaki 1 luku 1 §.)

Yhteisö tulkitaan yleishyödylliseksi, jos se toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä eikä sen toiminta kohdistu vain rajoitettuihin henkilöpiireihin. Yleishyödyllinen yhteisö ei myöskään voi tuottaa toiminnallaan siihen osallisille taloudellista etua osinkona, voittoosuutena tai kohtuullista suurempana palkkana tai muuna hyvityksenä. (Tuloverolaki 3 luku 22 §.)

Tuloverolain mukaisesti yleishyödyllinen yhteisö on verovelvollinen saamastaan elinkeinotulosta. Elinkeinotulona ei kuitenkaan pidetä:

- 1) yhteisön toimintansa rahoittamiseksi järjestämistä arpajaisista, myyjäisistä, urheilukilpailuista, tanssi- ja muista huvitilaisuuksista, tavarankeräyksestä ja muusta niihin verrattavasta toiminnasta eikä edellä mainittujen tilaisuuksien yhteydessä harjoitetusta tarjontalu-, myynti- ja muusta sellaisesta toiminnasta saatua tuloa;
- 2) jäsenlehdistä ja muista yhteisön toimintaa välittömästi palvelevista julkaisuista saatua tuloa;
- 3) adressien, merkkien, korttien, viirien tai muiden sellaisten hyödykkeiden myynnin muodossa suoritetusta varojenkeräyksestä saatua tuloa;
- 4) sairaaloissa, vajaamielislaitoksissa, rangaistus- tai työlaitoksissa, vanhainkodeissa, invalidihuoltolaitoksissa tai muissa sellaisissa huoltolaitoksissa ja huoltoloissa hoito-, asiantuntijatuoto- tai opetustarkoituksessa valmistettujen tuotteiden myynnistä tai tällaisessa tarkoituksessa suoritetuista palveluksista saatua tuloa;
- 5) bingopelin pitämisestä saatua tuloa. (Tuloverolaki 3 luku 23 §.)

Yleishyödyllinen yhteisö on tuloverolain 3 luvun 23 §:n mukaan lisäksi verovelvollinen muuhun kuin yleiseen tai yleishyödylliseen tarkoitukseen käytetyn kiinteistön tai kiinteistön osan tuottamasta tulosta kunnalle ja seurakunnalle. Veronalaista tuloa ovat ra-

hana tai rahanarvoisena etuutena saadut tulot. Näistä tuloista verovelvollisella on oikeus vähentää niiden hankkimisesta tai säilyttämisestä aiheutuneet menot. Yhteisön muuhun tuloon kuin elinkeinotuloon sovelletaan pääomatulon laskemista koskevia säädöksiä. (Tuloverolaki 1 luku 29 §.)

”Elinkeinotoiminnalla tarkoitetaan liike- ja ammattitoimintaa.” (Laki elinkeinotulon verottamisesta (360/1968) 1 luku 1 §.)

Verotusta toimittaessa veronalaiset tulot ja vähennyskelpoiset menot ja erät jaksotetaan kunkin verovuoden tuotoiksi ja kuluiksi. Verovuoden tuottojen ja kulujen erotus on elinkeinotoiminnan tulos. (Laki elinkeinotulon verottamisesta 1 luku 3 §.) Laki elinkeinotulon verottamisesta lyhennetään jäljempänä EVL. EVL 2 luvun 7 §:n mukaan vähennyskelpoisia menoja ovat tulon hankkimisesta tai säilyttämisestä johtuneet menot ja menetykset. EVL 1 luvun 19 §:ssä säädetysti verovuoden tuloksi luetaan tuotot, jotka on saatu kyseisen verovuoden aikana rahana, saamisena tai muuna rahanarvoisena etuutena.

EVL 2 luvun 28 §:ssä säädetysti vaihto-omaisuuden hankintameno luetaan sen verovuoden kuluksi, jolloin vaihto-omaisuus on luovutettu, kulutettu tai menetetty. Käyttöomaisuuden hankintameno voidaan jaksottaa poistoina. Käyttöomaisuutta ovat koneet, kalusto ja muu niihin verrattava irtaimisto. Poiston suuruus ei voi ylittää 25 % menojäännöksestä. (EVL 3 luku 30 §.) EVL 3 luvun 33 §:ssä mahdollistetaan irtaimen kuluvan käyttöomaisuuden poistaminen kokonaan käyttöönottovuonna jos käyttöomaisuuden todennäköinen käyttöaika on enintään 3 vuotta tai hankintameno on enintään 850 euroa. Rakennusten ja rakennelmien hankintamenoista voidaan poistaa enintään 4 – 20 % vuosittain. Asuin- ja toimistorakennuksista sekä niihin verrattavista rakennuksista poisto on enintään 4 %. Myymälä-, varasto-, tehdas-, työpaja-, talous-, voimasema- tai muista niihin verrattavista rakennuksista enimmäispoisto on 7 %. (EVL 3 luku 34 §.)

Yleishyödyllisyyttä arvioitaessa oikeuskäytännöllä on vahva merkitys, johtuen yleishyödyllisyyden väljästä kirjoituksesta lakiin. Oikeuden ratkaisut eivät kuitenkaan ole enää tuoreita ja nykyisissä tulkinnoissa on otettava huomioon yhteiskunnan muuttumi-

nen. Valtiovarainministeriö asetti työryhmän tutkimaan yleishyödyllisten yhteisöjen verotusta. Työryhmän käsityksen mukaan yhteisöä ei voida pitää yleishyödyllisenä, jos sen yleishyödyllinen toiminta on jäänyt vähäiseksi suhteessa muuhun toimintaan. Muuna toimintana työryhmä näkee esimerkiksi elinkeinotoiminnan. Yhteisöä voidaan kuitenkin pitää yleishyödyllisenä vaikka yleishyödyllinen toiminta olisikin jäänyt vähäiseksi sellaisen elinkeinotoiminnan johdosta, joka liittyy läheisesti yhteisön tarkoitusta toteuttavaan yleishyödylliseen toimintaan. (Valtiovarainministeriö 2009, 24-25, 38.)

Yleishyödyllisen yhteisön elinkeinotoiminnan tulona tulisi pääsääntöisesti pitää ansio- tarkoituksessa tapahtuvaa, jatkuvaa ja rajoittamattomaan asiakaskuntaan suuntautuvaa toimintaa johon liittyy yrittäjärisi ja jota harjoitetaan kilpailuolosuhteissa. Elinkeino- toiminnan yleiset kriteerit täyttävää toimintaa ei voida pitää yleishyödyllisenä toimintana. Toiminnan liittyminen yhteisön yleishyödyllisen tarkoituksen toteuttamiseen on kuitenkin verovapautta puoltava kriteeri ja elinkeinotoiminnan tunnusmerkkien täyttymistä koskeva ratkaisu on tehtävä kokonaisharkintaa käyttäen. Yleishyödyllinen yhteisö on verovelvollinen tuloverotuksessa ainoastaan elinkeinotulosta ja kiinteistön tuottamasta tulosta, silloin kun kiinteistöä ei käytetä yleiseen tai yleishyödylliseen tarkoitukseen. (Valtiovarainministeriö 2009, 11.)

## **2.5 Arvonlisäverolaki ja arvonlisäveroasetus**

Arvonlisäveroa suoritetaan valtiolle liiketoiminnan muodossa Suomessa tapahtuvasta tavarán ja palvelun myynnistä, Suomessa tapahtuvasta tavarán maahantuonnista, Suomessa tapahtuvasta arvonlisäverolaissa tarkoitettusta tavarán yhteisöhankinnasta ja Suomessa tapahtuvasta arvonlisäverolaissa tarkoitettusta tavarán siirrosta varastointimennettelystä. (Arvonlisäverolaki (1501/1993) 1 luku 1 §.) Arvonlisäverolain 3 §:n mukaisesti arvonlisäveroa ei kuitenkaan tarvitse suorittaa, jos tilikauden liikevaihto on enintään 8 500 euroa eikä yritys tai yhteisö ole oman ilmoituksen perusteella merkitty verovelvolliseksi. Arvonlisäverolain 4 §:ssä säädetysti yleishyödylliset yhteisöt ovat verovelvollisia vain, jos sen toimintaa pidetään tuloverolain mukaan yhteisön veronalaisena elinkeinotulona.

”Yleishyödyllisillä yhteisöillä arvonlisäverovelvollisuus on sidottu tuloverotukseen: yleishyödyllinen yhteisö on pääsääntöisesti arvonlisäverovelvollinen vain sellaisesta toiminnasta, josta saatua tuloa pidetään tuloverotuksessa elinkeinotulona.” (Valtiovarainministeriö 2009, 11.)

Arvonlisäverolain 209 §:ssä säädetään verovelvollinen järjestämään kirjanpitoa sellaiseksi, että siitä saadaan tarvittavat tiedot veron määräämistä varten. Suoritettavaan ja vähennettävään veroon liittyvät kirjaukset on tehtävä aikajärjestyksessä ja niiden perusteella suoritettava tai vähennettävä vero on huomioitava kultakin kalenterikuukaudelta tilitettävää veroa laskettaessa. (Arvonlisäveroasetus (50/1994) 1 luku 1 §).

## **2.6 Valtionavustukset, lainsäädäntö ja muu rahoitus**

Valtionavustuksia vastaanottavia järjestöjä sitoo omalta osaltaan talouden järjestämisessä valtionavustuslaki (688/2001). Valtionavustuksia sitovat lisäksi erityisesti kohdennetut valtioneuvoston säädökset valtionavustuksista sekä valtionavustuspäätösten sisältämät ehdot ja ohjeet. Valtionavustukset jaetaan yleisavustuksiin ja erityisavustuksiin. Yleisavustukset on luonteeltaan kohdennettu toimintaan yleisesti, kun taas erityisavustukset on kohdennettu tiettyihin hankkeisiin tai investointeihin. Erityisavustusta voidaan myöntää myös apurahana, stipendinä tai avustuksena hakijan henkilökohtaiseen käyttöön. (Valtionavustuslaki 2 luku 5 §.)

Valtionavustuslain 13 §:n mukaan valtionavustusta voidaan käyttää ainoastaan päätöksen mukaisesti kohdennettuun toimintaan ja saajan on noudatettava hankkeessa tai toiminnassa valtionapupäätöksessä asetettuja ehtoja ja rajoituksia. Edelleen valtionavustuslain 14 §:ssä säädetään avustuksen saaja antamaan valtionapuviranomaiselle valvontatehtäviä varten oikeat ja riittävät tiedot valtionavustuksen käytöstä. Valtionapuviranomaisen on valtionavustuslain 15 §:n mukaan huolehdittava asianmukaisesta ja riittävästä valvonnasta sekä tehtävä tarpeen mukaan tarkastuksia valtionavun ohjeiden ja päätösten mukaisen käytön todentamiseksi.

Valtionavustuslain 21 §:n mukaisesti viranomaisen on määrättävä valtionavustuksen maksatus lopetettavaksi ja maksettu avustus perittäväksi takaisin, mikäli avustuksen

saaja on rikkonut valtionavustuspäätöksessä, valtionavustuslaissa tai muissa kyseistä avustusta tai avustuksen saajaa koskevissa säädöksissä annettuja ohjeita ja määräyksiä avustuksen hakemisesta ja käytöstä. Valtionavustuslain 37 §:ssä säädetään valtionapuviranomaisen oikeudesta antaa tarkempia ohjeita teknisluonteisista yksityiskohdista, jotka koskevat valtionavustuksen hakemista, valtionavustuksen hakijan selvittämisvelvollisuutta, valtionavustuksen saajan kirjanpitovelvollisuutta, valtionavustuksen maksamista sekä valtionavustuksen käyttöä ja valvonnan toteuttamista.

Yleis- ja erityisavustusten lisäksi järjestöt voivat saada rahoitusta esimerkiksi kuntien lautakunnilta, elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksilta, maakuntakeskuksilta, ministeriöiltä, Raha-automaattiyhdistykseltä, Euroopan Unionin rahastoilta ja ohjelmilta, Pohjoismaiden rahastoilta ja ministerineuvostolta, säätiöiltä, yhdistyksiltä, seurakunnilta ja yrityksiltä. Kirjanpidon järjestämisessä ja toiminnan raportoinnissa tulee huomioida kuhunkin rahoittajaan liittyvä lainsäädäntö ja avustuspäätösten ehdot ja ohjeet. (Sisäasiainministeriö. Tietoa järjestöille ja sidosryhmille.)

### 3 Raportointi ja laskentatoimi toiminnanohjauksessa

Yrityksen laskentatoimen perustehtäviin kuuluu rekisteröintitehtävät ja hyväksikäyttötehtävät. Rekisteröintitehtävä on yrityksen toimintaa kuvaavien määrä- ja arvolukujen keräämistä ja hyväksikäyttötehtävä on laskelmien ja raporttien laatimista sekä käyttöä päätösten tukena edellä mainittujen lukujen perusteella. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 23.) Yhdistyksissä operatiivisesta toiminnasta vastaava taho, yleensä toiminnanjohtaja, raportoi sisäisesti hallitukselle toiminnasta. Hallituksen vastuulla on tuottaa ulkoista raportointia mm. yhdistyksen kokoukselle. (Perälä & Perälä 2006, 282.)

Tehokkaan toiminnanjohtamisen edellytyksenä on ymmärtää ja osata vaatia kokonaisvaltaista tietoa yrityksen tai yhdistyksen toiminnasta. Tuotettavien talousraporttien rinnalle tulee tuottaa tulevien kausien näkymiä luotettavasti. Tiedon saannin on oltava nopeaa, mutkatonta ja saatavilla kaikilla organisaation tasoilla, joilla päätöksiä tehdään. Ei-taloudellisen tiedon yhdistäminen talouden tunnuslukuihin on merkittävää päätöksenteossa ja toiminnan suunnittelussa. Toiminnanohjausjärjestelmät ovat tehokkaita tiedon kerääjiä ja yhdistäjiä, mutta niiden raportointiominaisuudet eivät yksinään yhdistä kaikkea ei-taloudellista ja ulkoista tietoa. (Wasastjerna 2010.)

Keskeisiä sisäisen raportoinnin kehitysalueita ovat toimintolaskentaan perustuvien kustannusten hallintajärjestelmien ja suorituskykykymittaristojen kehittäminen. Sisäisen talousraportoinnin painopiste tulee kohdistaa tulevaan, kerätyn historiatiedon valossa. Samalla laskennan ja raportoinnin prosessit sekä yhdistämisprosessit tulee yhdenmukaistaa. Toiminnanohjausjärjestelmien kehittyessä verkon välityksellä toimiviksi, tulee rakentaa infrastruktuureja web services -teknologian hyödyntämiseen. Tehokas toiminnanohjausjärjestelmä mahdollistaa tehokkaan tiedon jakelun ja käytön. (Wasastjerna 2010.)

Balanced scorecard, tasapainotettu tulokortti, toimii hyvänä pitkän tähtäimen strategisen suunnittelun ja operatiivisen budjetoinnin yhdistäjänä. Tulokortin avulla henkilöjohtaminen, taloudelliset ja fyysiset resurssit on liitettävissä strategiaan. Tulokortin luomisessa on tärkeää huomioida, että tavoitteet ovat joustavia, strategiset linjat määritellään selkeiksi, haetaan kriittisten yksiköiden välistä synergiaa ja liitetään kaikki edellä

mainittu yhteen talousarvion ja resurssien jaon kanssa. Tulokorttiajattelu toimii sekä mittaristona että johdon ohjausjärjestelmänä. Balanced scorecardissa tavoitteet ja mittarit on järjestetty seuraavien näkökulmien mukaan: taloudellisuus, asiakas, sisäinen liike-toimintaprosessi sekä oppiminen ja kasvu. Menetelmä on muokattavissa organisaatiokohtaiseksi lisäämällä ulottuvuuksia tai vaihtamalla otsikoiteja. Mittaristossa yhdistetään ei-taloudellista tietoa taloudelliseen ja haetaan asioista syy-seuraussuhteita. (Ikäheimo 2007, 158.)

Taloushallinnon tehtävänä on osaltaan ajaa kehitystä ja tämän tehtävän täyttämiseksi, myös perustoimintoja tulee kehittää, jotta aikaa vapautuisi suurempaa lisäarvoa tuottavaan työhön. Perustoimintojen kehittäminen lähtee laskenta- ja raportointiprosessien yhdenmukaistamisesta. Samalla tulee karsia ja tehostaa turhia työvaiheita. Erityisesti päällekkäisten työvaiheiden vähentäminen vapauttaa taloushallinnolle aikaa muuhun työhön. Kehittämistyön tulee lähteä työketjun kartoittamisella ja lisäarvoa tuottamattomien toimintojen tunnistamisella. Yksiköiden vertailu toisiinsa ja ulkoisiin vertailutoimintoihin tukee hyvien käytänteiden tunnistamista ja levittämistä. Manuaalisten työvaiheiden käyttöä kannattaa aina välttää. (Wasastjerna 2010.)

Web services -teknologialla voidaan luoda infrastruktuuri, joka pystyy yhdistämään tietoa eri järjestelmistä. Web services -ohjelmat perustuvat avoimiin standardeihin, jotka mahdollistavat eri ohjelmien joustavan interaktion. Etuina on edullisemmat ja joustavammat järjestelmäintegraatiot, manuaalisten tiedonsiirtojen tarpeiden vähentyminen, sisäisen valvonnan ja hallinnan tehostuminen sekä parantunut pääsy tietoon koko organisaation tasolla. Tiedon tehokkaampi saanti ja yhdistely parantavat päätöksentekoa. (Wasastjerna 2010.)

### **3.1 Ulkoinen raportointi**

Ulkoinen raportointi asettaa omia tarpeita ja reunaehdoja taloushallinnon ohjelmistolle. Lakien ja säädösten sekä ulkoisten sidosryhmien tarpeet tulee ottaa huomioon järjestelmää valittaessa ja kehitettäessä. Viranomaiset ja vakuutusyhtiöt sekä rahoittajat asettavat omia vaatimuksiaan ja toisaalta ulkoista raportointia voidaan käyttää myös mark-

kinointi tarkoituksissa. Seuraavissa kappaleissa käsitellään olennaisilta osiltaan ulkoisen raportoinnin tarpeet yhdistyksissä.

Kirjanpitolain 3 luvun 5 § ja 6 §:ssä säädetysti tilinpäätös ja toimintakertomus on laadittava euromääräisenä neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Esimerkiksi rahoittaja voi kuitenkin vaatia vahvistettua tilinpäätöstä lainsäädäntöä lyhyemmässä ajassa. Verohallinnon päätöksen (1186/38/2010) 2 luvun 13 §:n mukaisesti veroilmoitus tulee toimittaa neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymiskuukauden lopusta lukien. Vuonna 2009 ja sen jälkeen päättyneiden tilikausien osalta yhteisöt voivat liittää kaikki Patentti- ja rekisterihallitukseen toimitettavat ja julkistettavat tilinpäätösasiakirjat sähköiseen veroilmoitukseensa. Verottaja toimittaa tiedot kaupparekisteriin. (Patentti- ja rekisterihallitus 2009.)

Arvonlisäverot ja työntajasuoritukset ilmoitetaan verovirastolle kausiveroilmoituksella. Kausiveroilmoitus voidaan antaa sähköisesti kuukausittain tai neljännesvuosittain sen kalenterikuukauden 12. päivänä, jona vero tai maksu on lain mukaan ilmoitettava. Paperilla annettavien ilmoitusten tulee olla perillä Verohallinnossa kuukauden 7. päivänä. Kalenterivuosimenettelyssä kausiveroilmoitus arvonlisäverosta toimitetaan perille 28.2. Mikäli ilmoituksen määräpäivä on lauantai, sunnuntai tai muu pyhäpäivä, tulee ilmoituksen olla perillä seuraavana arkipäivänä. (Verohallinto 2011. Verotiliohjeet.)

Työnantajien tulee ilmoittaa vuosittain vakuutusyhtiöilleen lakisääteisten vakuutusten maksuperusteina toimivat toteutuneet palkkasummat. Työntekijöille tulee ottaa työntekijän eläkelain (TyEL 395/2006) mukainen vakuutus 18 – 67 -vuotiaalle työntekijälle ja tapaturmavakuutus tapaturmavakuutuslaitokselta. Tapaturmavakuutuksen yhteydessä suoritetaan lisäksi muut pakolliset ryhmähenkivakuutuksen ja työttömyysvakuutuksen maksut. (Verohallinto 2011. Vero-ohjeet.)

Tärkein ulkoiseen raportointiin liittyvä laskelma on tilinpäätös. Tilinpäätös laaditaan liikekirjanpitoon rekisteröidyn aineiston perusteella. Tilinpäätös toimii myös veroilmoituksen lähtökohtana. Rahoittajille ja muille sidosryhmille tilinpäätös antaa tärkeää informaatiota kirjanpitovelvollisen toiminnasta ja asemasta. Ulkopuolisten informointia

varten tuotettuja laskelmia kutsutaan yleiseksi laskentatoimeksi ja ne kuvaavat nimenomaan yrityksen historiaa. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 25.)

Yhdistysten vahvana markkinointiesitteenä toimii vuosittain laadittava vuosikertomus. Vuosikertomuksen avulla annetaan epävirallista tietoa jäsenille, rahoittajille, medialle sekä muille sidosryhmille yhdistyksen toiminnasta. Vuosikertomus viestii avoimuudesta ja luotettavuudesta. Vuosikertomukseen liitetään tyypillisesti tilintarkastuskertomus ja tilinpäätöksen lyhennelmä. (Perälä & Perälä 2008, 100-101.)

### **3.2 Sisäinen raportointi**

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto mahdollistaa organisaation sisäisen raportoinnin ja seurannan kehittämisen entistä paremmin päätöksentekoa tukemaan, sekä toiminnanohjaamisen kohdentamisen tarkentamiseen. Strategiaa tukeva mittaristo auttaa organisaatiota saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Wasastjerna 2010.)

Raportointiin ja talouden seurantaan liittyy myös toiminnan valvonta. Yhdistyslain 35 §:n mukaisesti hallituksella on vastuu valvoa yhdistyksen toimintaa ja tähän kuuluu riittävän sisäisen valvonnan järjestäminen. Tämän velvoitteen täyttämiseksi hallitus voi käyttää esimerkiksi taloussääntöä ja muuta ohjeistusta. Tarkoituksena on suorittaa valvontaa kollektiivisesti, ei yksittäisten hallitusten jäsenten toimesta. Valvonnan tavoitteena on huolehtia yhdistyksen resurssien taloudellisesta ja tehokkaasta käytöstä, riskien hallinnasta ja että yhdistyksen raportointijärjestelmät tuottavat luotettavaa sekä oikeaa tietoa. Tilintarkastuskertomus ja tilintarkastus toimivat osana yhdistyksen ulkoista valvontaa. (Perälä & Perälä 2008, 139-140.)

Raporttien laatiminen johdolle toiminnan suunnittelun ja ohjaamisen tueksi on erityisen tärkeää. Raporttien tarve on sitä suurempi mitä hajautetumpi päätösvalta toimijalla on. Yleinen johdolle tehtävä laskentatoimen raportti on budjetintarkkailuraportti, jossa vertaillaan toteutumaa suunnitelmaan sekä osoitetaan seuraukset mahdollisista poikkeamista. Eri raporttien vertailutietojen avulla nähdään myös kustannusten ja tuottojen kehityssuunnat. Toimivan raportoinnin ehtona on sen sisältö, luettavuus ja oikea ajoitus. Raportin vastaanottajan informaatiotarpeen täyttämiseksi onkin välttämätöntä, että

raportin laatija ja lukija tekevät yhteistyötä. Hyvän raportointijärjestelmän kehittäminen on yhteistyötä koko organisaation kanssa. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 276-277.)

### **3.3 Strateginen kustannusjohtaminen**

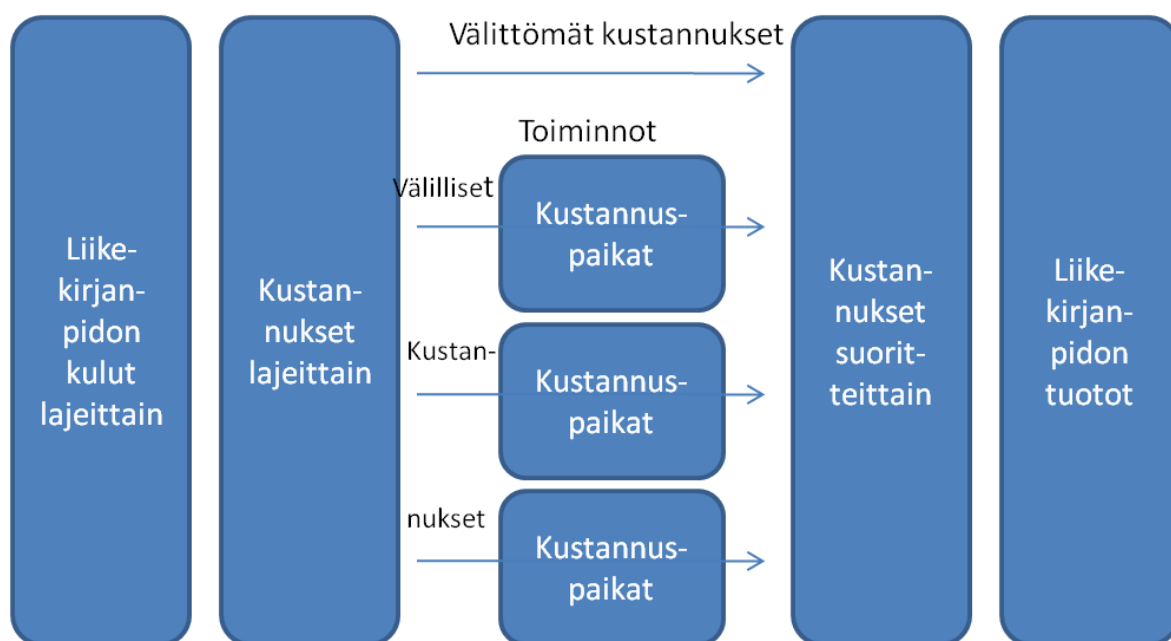
Strateginen kustannusjohtaminen tarkoittaa kokonaisvaltaisen kustannustietoisuuden lisäämistä ja siihen ohjaamista. Tarkoituksena on asiakaslähtöinen jatkuva kehittyminen organisaation kaikilla tasoilla. Strateginen kustannusjohtaminen muodostuu aktiivisesta kustannusten hallinnasta ja kustannustietojen käyttämisestä toiminnan ohjaamisessa, seurannassa ja päätöksenteossa. Tärkeintä on tunnistaa tekijät, jotka vaikuttavat kustannuksiin sekä vaikuttaa niihin järjestelmällisesti. (Horngren, Foster & Datar 2008, 615.)

#### **3.3.1 Kustannuslaskenta**

Johdolle tuotettavia talouden seurannan tarkkailulaskelmia voidaan käyttää hyväksi toiminnan suunnittelussa ja päätöksenteossa. Tavoitteiden ja toteutumien vertailu antaa tärkeitä tietoja kannattamattomista ja kannattavista toiminnoista sekä keinoista tehdä kustannussäästöjä. Johdolle tuotettavaan laskentatoimeen sisältyy myös vaihtoehtolaskelmat, joilla pyritään ratkaisemaan kannattavuuteen liittyviä valintoja. Vaihtoehtolaskelmien perusteella tehtävien päätösten perusteella luoduista suunnitelmista tehdään tavoitelaskelmia. Yleisin tavoitelaskelma on vuosittainen talousarvio. Johdolle tuotettavan laskentatoimen päätehtävä on tulevaisuuteen tähtäävän suunnittelun tukeminen. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 26-27.)

Suoritekohtaisten kustannusten selvittäminen eli kustannuslaskenta on laskentatoimen keskeisimpiä tehtäviä. Kustannuslaskennalla tulee selvittää suoritteen kustannukset jo suunnitteluvaiheessa hinnoittelun toteuttamiseksi oikealla tasolla ja toisaalta kannattavuuden selvittämiseksi. Suunnitteluvaiheessa tehtäviä laskelmia kutsutaan ennakkolaskelmiksi. Tärkein kustannuslaskennan osa on kuitenkin valmiiden suoritteiden kustannusten laskelmat, joita kutsutaan jälkilaskelmiksi. Jälkilaskelmilla seurataan ennakkolaskelmien paikkansapitävyyttä ja kannattavuutta. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 60.)

Kustannuslaskentaa käytetään toiminnan tarkkailussa. Tarkkailua varten toiminnan kustannukset ryhmitellään vastuualueittain ja kustannuspaikoittain. Ryhmittelyllä toteutettavaa laskentaa kutsutaan kustannuspaikkalaskennaksi. Tarkkailun kohteena voi olla myös toimintavaihtoehdot, jolloin vertaillaan eri toimintatapojen kannattavuutta ja tehokkuutta. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 61.)



Kuvio 2. Kustannuslaskennan yleinen kulku. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 62)

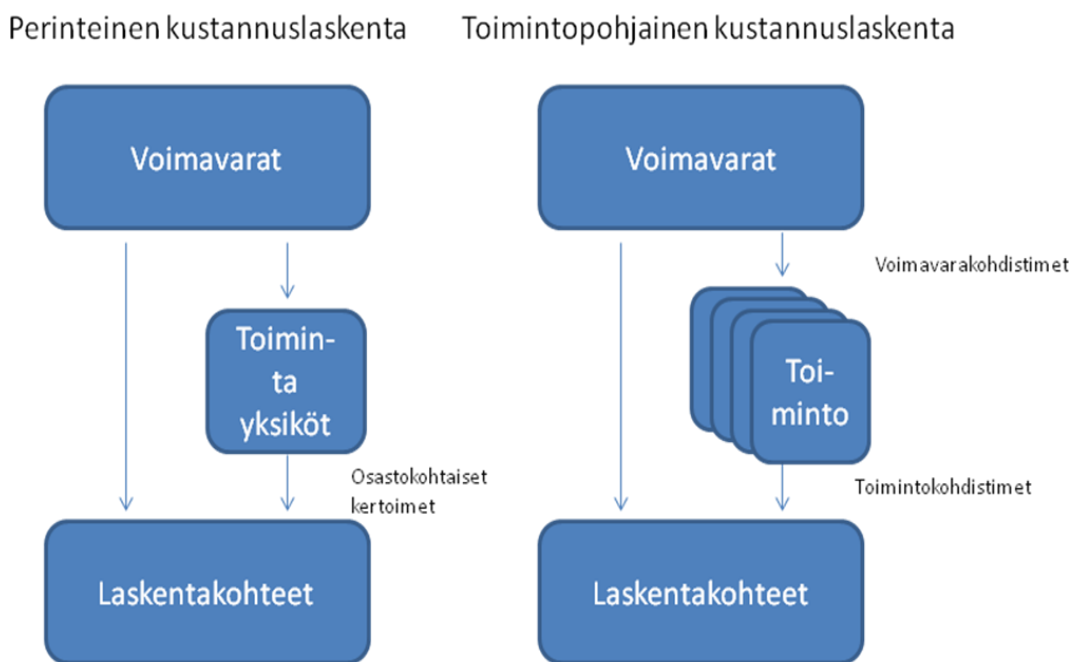
Yllä olevan kuvion 2 mukaisesti kustannuslaskennassa on kolme vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa eli kustannuslajilaskennassa selvitetään kokonaiskustannukset lajeittain kultakin laskentakaudelta. Toisessa vaiheessa eli kustannuspaikkalaskennassa kohdistetaan välilliset kustannukset eri toimintoille ja kustannuspaikoille. Kolmannessa vaiheessa eli suoritekohtaisessa laskennassa välittömät kustannukset kohdistetaan suoritteille. Välillisten kustannusten osuus kullekin suoritteelle lasketaan kohdistamisperusteita apuna käyttäen. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 62.)

### 3.3.2 Toimintolaskenta

Toimintolaskenta eli activity-based costing toimii yhtenä strategisen laskentatoimen menetelmänä. Toimintolaskennan tavoitteena on resurssikulutuksen, toimintojen ja laskentakohteiden yhtenäisyyden havainnollistaminen. Kustannukset kohdistetaan tuotteille valmistamiseen tarvittavien toimintojen suhteessa. Käytettävien resurssien aiheut-

tamat kustannukset kohdistetaan laskentakohteille. Tällaisia laskentakohteita voivat olla tuotteet, asiakkaat tai asiakasryhmät. (Länsiluoto, Laitinen & Laitinen 2008.)

Toimintolaskennan luonnollinen käyttökohde on tehostettavien toimintojen tunnistamisessa, sillä se toimii ensisijaisesti kustannuslaskentajärjestelmänä. Toinen yleinen käyttökohde on hinnoittelu. Kokonaiskustannusten selvittämisen avulla voidaan varmistua, että toiminta on aina mahdollisimman kannattavaa. Kustannusrakenteesta saatava läpinäkyvä kuva mahdollistaa arviot kannattavuuden kehityksestä tulevaisuudessa. Toimintolaskennan pohjalta voidaan kehittää sisäisen talousraportoinnin järjestelmä, jolla korvataan perinteistä kustannuslajipohjaista raportointimallia. Hyötyjen varmistamiseksi tulee malli rakentaa alusta alkaen järjestelmillä, joihin voidaan tuottaa dataa muista taustajärjestelmistä sekä saattaa tieto edelleen raportointiohjelmistoon. (Wasastjerna 2010.)



Kuvio 3. Perinteisen kustannuslaskennan ja toimintopohjaisen kustannuslaskennan erot ja yhtäläisyydet (Neilimo & Uusi-Rauva. 1999. 145; Alhola 2008. 42)

Toimintolaskennassa on oleellista kustannusten kohdistaminen (kuvio 3). Kustannuksia ei siis jaeta, vyörytetä tai jyvitetä laskentakohteilleen. Kohdistamisen lähtökohtana on aiheuttamisperiaate. Kohdistamatta jätetään siis vain ylikapasiteetti- ja tuotekehityskustannukset. (Alhola 2008, 41.)

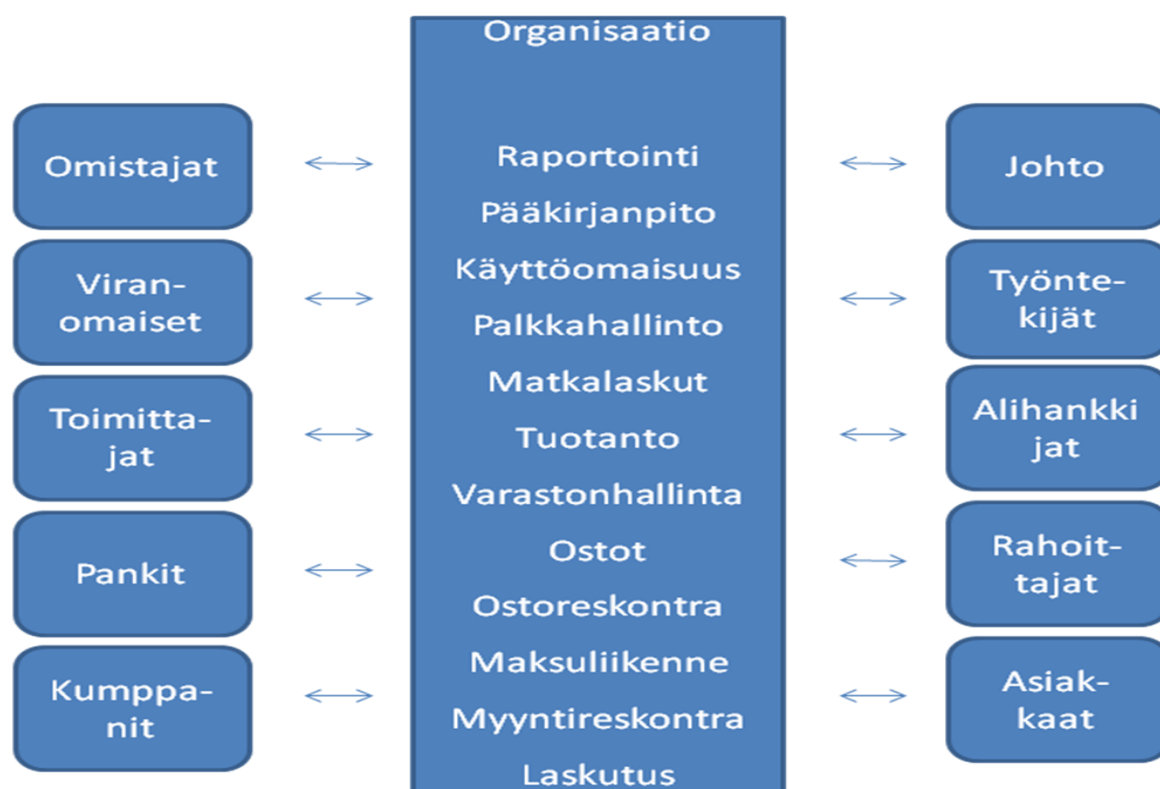
## 4 Digitaalinen taloushallinto ja järjestelmäratkaisut

”Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa.”

(Lahti & Salminen 2008, 19.)

Digitaalisen taloushallinnon pyrkimyksenä on prosessien käsittely paperittomasti, myös yli organisaation ja sen sidosryhmien rajojen. Taloushallinnon kokonaisvaltainen sähköistäminen edellyttää kaikkien tietovirtojen digitaalisuutta asiakkaille, viranomaisille, henkilöstölle, rahoittajille ja muille sidosryhmille. Järjestelmän täytyy integroitua reaali-prosesseihin, jotta vältetään tiedon manuaalinen käsittely useaan kertaan (kuvio 4).

(Lahti & Salminen 2008, 19-20.)



Kuvio 4. Digitaalisen taloushallinnon ympäristö (Lahti & Salminen 2008, 20)

Käytännössä digitaalinen taloushallinto on prosessi, joka koostuu töiden organisoinnista, eri tietojärjestelmistä ja teknologioista. Prosessin toimintaketjut ovat mahdollisimman suoraviivaiset ja automatisoinnin tavoitteena onkin poistaa lisäarvoa tuottamattomat ja päällekkäiset työvaiheet. Keskeisenä filosofiana toimii kokonaisvaltainen rationaalinen tekeminen. (Lahti & Salminen 2008, 21.)

Digitaalisessa taloushallinnossa taloushallinnon ja kirjanpidon kaikki materiaalit käsitellään sähköisesti ja tositteet ovat konekielisiä. Tiedot siirretään ja käsitellään sähköisinä eri järjestelmien ja sovellusten välillä sekä yrityksen sisällä että ulkopuolelle. Tämän seurauksena myös arkistointi ja tiedonsaanti toimivat sähköisesti. Kaikki toistuvat rutiinit on automatisoitu mahdollisimman pitkälle ja eri järjestelmät ovat integroitu itse prosesseihin. (Lahti & Salminen 2008, 21.)

Digitaalisuus tuo suuria etuja verrattuna perinteisiin manuaalisiin ja paperisiin prosesseihin. Selkeimpiä hyötyjä ovat nopeus ja tehokkuus sekä tästä seuraava resurssien ja arkistointitilan tarpeen vähentyminen. Digitaalinen taloushallinto tarjoaa joustavan ja helpon tavan parantaa toiminnan laatua ja pienentää inhimillisten virheiden mahdollisuutta. Suuntaus paperittomaan toimistoon on myös ekologinen ratkaisu. Digitaaliseen taloushallintoon siirtyneet organisaatiot ovat tyypillisesti saavuttaneet 30 – 50 %:n parannuksen tehokkuuteensa taloushallinnon tehtävissä. Laskelmissa on huomioitu kaikki prosesseihin osallistuvat työntekijät. Integroidussa taloushallinnossa ei ole tarvetta käsitellä samaa tietoa useaan kertaan ja yksittäisissä prosesseissa onkin päästy jopa 90 % parantumiseen tehokkuudessa. Kustannussäästöinä digitaalinen taloushallinto näkyy erityisesti työvoimatarpeen, arkistointitilan, postituksen sekä näihin sidoksissa olevien kustannusten vähentymisenä. (Lahti & Salminen 2008, 27.)

#### **4.1 Digitaalisen taloushallinnon reunaehdot**

Digitaaliseen taloushallintoon siirryttäessä tulee huomioida lakien ja asetusten, viranomaisten ja muiden sidosryhmien asettamat määräykset, ehdot ja ohjeet. Keskeisimpänä vaikuttajana on kirjanpitolaki. Kirjanpitolain 2 luvun 6 §:n mukaisesti tositteiden perusteella tehtyjen kirjausten yhteys peruskirjanpidon, pääkirjanpidon ja itse tositteiden välillä on pystyttävä toteamaan vaikeuksitta. Leppiniemi (2007, 33) korostaa huomion kiinnittämistä tarkastettavuuteen kaikessa tekemisessä. Sähköisessä taloushallinnossa, niin perinteisessä kuin kirjallisessakin, lähdetään tositteen ja siitä johtuvien kirjanpitomerkintöjen selväkielisyydestä. Merkintöjä ei saa poistaa, muuttella tai tehdä tulokinnanvaraisiksi. Tositteet ja kirjanpitokirjat saadaankin tehdä koneelliselle tietovälineelle, kunhan ne voidaan tarvittaessa saattaa kirjalliseen muotoon. Ainoastaan tasekirjan säilyttäminen on oltava aina kirjallisessa muodossa. (Kirjanpitolaki 2 luku 6-8 §.)

Tietotekniikan kehittyminen on mahdollistanut yritysten ja yhteisöjen kirjanpitojen hoitamisen keskitetysti, jopa yli maarajojen. Tositteet ja muu kirjanpitoaineisto voidaan säilyttää pysyvästi sähköisenä tallenteena. Säilyttäminen tallenteena edellyttää kuitenkin lain mukaan varmistettua reaaliaikaista yhteyttä ja kirjalliseen muotoon saatettavuutta tarpeen tullen. (Kirjanpitolaki 2 luku 9 §.)

Kauppa- ja teollisuusministeriö, nykyisin Työ- ja elinkeinoministeriö, on antanut päätöksen (47/1998) kirjanpidoissa käytettävistä menetelmistä (jäljempänä ”Menetelmäpäätös”) ja ohjeistaa tässä päätöksessä sähköisen materiaalin säilyttämisestä 1 luvun 6 §:ssä seuraavasti:

Koneellisen tietovälineen kunto on tarkistettava määräajoin. Laitteiston vaihtamisen yhteydessä tiedostot on muunnettava tai tiedot on tulostettava muuhun kirjanpitolain sallimaan muotoon, jos järjestelmä tai menetelmä ei ole yhteensopiva uuden laitteiston kanssa. Jos koneellisella tietovälineellä olevan tiedon tekninen taltiointimuoto muuttuu, on muunnon jälkeen varmistettava tiedon muuttumattomuus.

Kirjanpitovelvollisen on mahdollista ostaa kirjanpitoaineiston säilyttäminen pysyvästi ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Vastuu kirjanpitoaineiston säilyttämisestä ei kuitenkaan poistu kirjanpitovelvolliselta itseltään. Kirjanpitovelvollisella on velvollisuus varmistaa, että palveluntarjoajan menettelyt vastaavat kirjanpitolain, Menetelmäpäätöksen ja Kirjanpitolautakunnan yleisohjetta kirjanpidon menetelmistä ja aineistoista.

Kirjanpitovelvollisella tulee olla käytettävissään tietojärjestelmä tai menetelmä, jolla tiedot tai kirjanpitoaineistosta valitut tapahtumat voidaan tarvittaessa saattaa tarkastettavaksi ja siirtää toiselle koneelliselle tietovälineelle ilman aiheutonta viivytystä. (Menetelmäpäätös 1 luku 2 §.)

Työnantajan on toimitettava palkanlaskennan yhteydessä työntekijöilleen palkkalaskelmat. Laskelmista tulee käydä ilmi palkan suuruus ja sen määräytymisperuste. Palkkalaskelman antamatta jättäminen on Työsopimuslain (55/2001) 13 luvun 11 §:n mukaan rangaistava teko. Palkkalaskelman voi toimittaa sähköisenä, ellei työntekijä vaadi sitä paperisena (Ikkala 2010).

## 4.2 Software as a Service (SaaS) -järjestelmät

Markkinoilla on tarjolla useita SaaS -mallilla toimivia järjestelmäratkaisuja. Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus (TIEKE) listaa verkkosivustoillaan mm. Fivaldi, Procountor ja Lemonsoft -ohjelmistot. Järjestelmien suunnittelussa on otettu huomioon digitaalisen taloushallinnon käytänteiden lisääntyminen ja mahdollistettu mm. sähköinen viranomaisilmoittaminen verohallintoon ja työeläkeyhtiöille TYVI -palvelun välityksellä.

Järjestelmät toimivat paitsi taloushallinnon ohjelmistoina ja asiakashallinnan työkaluina, myös erilaisten liitännäismahdollisuuksien avulla toiminnanohjausjärjestelmien osina. Mahdollisia liitännäisiä ovat mm. tilastointijärjestelmät, tietopankit, verkkokauppaohjelmistot, projektihallintaohjelmistot ja ajanvaraus- ja resurssienhallintajärjestelmät. Fivaldi ja Procountor -järjestelmiin on tutustuttu demo-ympäristöissä sekä erityisesti järjestelmätarjoajien järjestämässä esittelytilaisuuksissa. Järjestelmät ovat keskenään hyvin samankaltaisia, toimien samojen periaatteiden mukaisesti. Seuraavassa on koottuna keskeisimpiä taloushallinnon järjestämiseen liittyviä toimintoja.

Fivaldi -taloushallinto toimii, ProCountor -järjestelmän tavoin, selainpohjaisella palvelumallilla. Palvelumallin mukaisesti käyttäjän ei tarvitse asentaa ylimääräisiä ohjelmia eikä päivittää olemassa olevaa järjestelmää. Käyttäjän ei myöskään tarvitse ottaa kantaa teknisiin asioihin. Tapahtumat kirjataan verkossa järjestelmään, josta ne siirtyvät pääsääntöisesti suoraan kirjanpitoon. Pääsäännöstä poiketen palkanlaskija vahvistaa palkkahallintoon syötettävät tiedot palkanmaksua varten, ennen kuin tapahtuma ohjautuu kirjanpidon tileille. Tämä mahdollistaa johdolle reaaliaikaisen seurannan ja raportoinnin tapahtumista paikkaan ja aikaan sitomattomasti. Järjestelmä sisältää kirjanpidon toimintojen ja palkanlaskennan lisäksi sähköisesti toteutettavissa olevan ostolaskujen kierrätyksen, sähköisen myyntilaskutuksen sekä matka- ja kululaskujen syötön. Kirjanpidon porautuva selailu mahdollistaa kunkin tuotto- ja kuluerän yksityiskohtaisen tarkastelun. (Finnvalli. Ratkaisut tilitoimistoille.)

Fivaldin sähköiseen laskujen käsittelyyn ohjataan saapuva verkkolaskutus. Saapuvat paperitositteet, kuten matka- ja kululaskujen kuitit sekä paperilaskut syötetään järjestelmään manuaalisesti. Järjestelmää käytetään tunnuksilla, joihin voidaan määritellä valtuutustaso kunkin yksilöllisen tarpeen mukaan. Kirjanpitäjä voi antaa asiakkaalleen se-

lailua varten oman tunnuksen, joten asiakas on jatkuvasti perillä taloudellisesta tilanteestaan. Samoin voidaan antaa tilintarkastajille tunnukset sähköisen osatarkastuksen toteuttamista varten sekä toimittaa sidosryhmille sähköisesti heidän edellyttämää tietoa. Koko taloushallinnon siirtäminen yhteen sähköiseen järjestelmään mahdollistaa manuaalisten työvaiheiden vähenemisen. Palvelutarjoaja vertaakin toimintatapaa pankkipalveluiden murrokseen. Nykyään pankkien asiakkaat syöttävät itse laskunsa verkkopankkijärjestelmään ja osa ottaa laskut suoraan pankkiinsa suoraveloituksena tai e-laskuna. Pankki säilöo asiakkaiden tiliotteita ja e-laskuja sähköisissä arkistoissa, josta ne ovat tulostettavissa. Asiakas pääsee tunnuksillaan tarkastelemaan tilejään ja taloudellista tilannettaan missä ja milloin vain. (Finnvalli. Ratkaisut tilitoimistoille.)

ProCountor -järjestelmä toimii samalla periaatteella kuin Fivaldi. Procountor huolehtii Fivaldin tavoin mm. versiopäivityksistä, varmuuskopioinneista ja tietojen säilyttämisestä eikä edellytä laitteistohankintoja tai asennuksia, selainpohjaisuuteen perustuen. Järjestelmän toimittajan vastuu, esimerkiksi SEPA -päivityksistä ja palkanlaskentaan liittyvien maksujen muutoksien kirjaamisesta järjestelmään, kuuluu osana käyttäjän saamaan palveluun. Käyttäjän tulee huolehtia pelkästään omasta tietokoneestaan ja verkkoyhteydestään. (ProCountor. Internetissä toimiva taloushallinto-ohjelmisto.)

Järjestelmän avulla kirjanpitäjä ja asiakas saavat ajantasaista tietoa yrityksen taloudesta syötetyn tiedon kulkeutuessa suoraan kirjanpitoon. Digitaaliseen taloushallintoon siirtymisen mahdollistaa prosessien tehostamisen, kun työnjako voidaan tehdä joustavasti. Esimerkiksi matka- ja kululaskut voidaan syöttää henkilökohtaisilla käyttäjätunnuksilla milloin vain ja mistä vain. Ostolaskujen käsittelyssä voidaan siirtyä täysin sähköiseen kierrätysjärjestelmään, jossa laskut tarkastetaan, tilioidään ja hyväksytään ennen maksutukseen viemistä. Myös myyntilaskut ja palkanlaskennan tiedot voidaan syöttää joustavasti järjestelmään sähköisten tunnuksien avulla. (ProCountor. Toimintokuvaus, 3-4.)

Järjestelmien tavoitteena on kehittää yksilöllisiä ja räätälöitäviä yhteistyömalleja, jossa turhien työvaiheiden toisto lasketaan mahdollisimman alas. Toistojen vähetessä, myös virheiden mahdollisuudet pienenevät ja työ tehostuu. Paperitositteet voidaan edelleen siirtää järjestelmään, vaikka ensisijaisesti pyritäänkin ohjaamaan saapuvat laskut järjestelmään verkkolaskuina. Kirjanpitäjä tarkistaa kaikki tiliöinnit, hoitaa täsmätykset ja

lähettää kausiveroilmoitukset. (Procountor. ProCountor-ohjelmisto tiloimistokäytössä.)

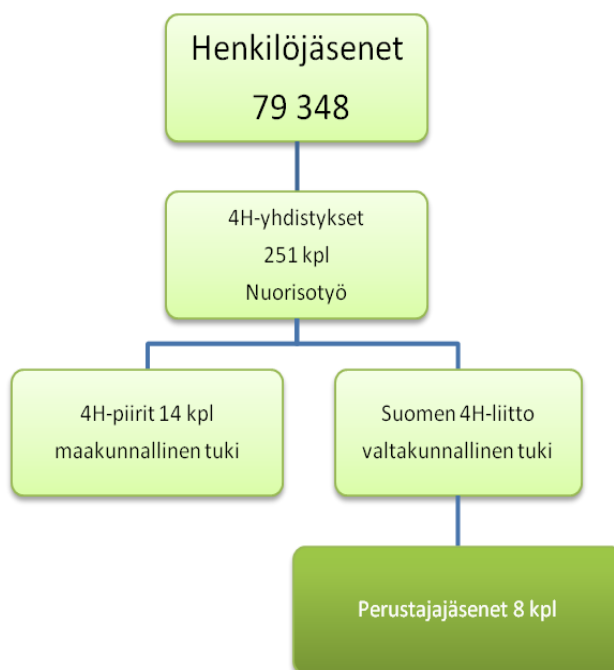
## 5 CASE: 4H-järjestö

”4H-järjestö on valtakunnallinen, yhtenäinen ja kehittyvä lasten ja nuorten elämänhallintaa ja yritteliäisyyttä tukeva kansalaisjärjestö sekä johtava nuorisopalveluja tuottava järjestö.” (4H-nuoristotyö 2011-2013.)

4H-järjestö on Suomen suurin nuorisojärjestö. Järjestön neljän H:n perustana ovat sanat Head, Hands, Heart ja Health, suomeksi harkinta, harjaannus, hyvyys ja hyvinvointi. Järjestö on poliittisesti sitoutumaton toimija, jonka tavoitteena on tukea lasten ja nuorten elämänhallinnan tasapainoista kehitystä. Järjestö kannustaa yritteliäisyyteen ja yhteistyöhön sekä korostaa luonnon ja ympäristön arvoja. Käden- ja arjentaiteiden hallinnan, kansainvälistymisen ja eri kulttuurien ymmärtämisen edistäminen ovat myös toiminnan painopisteinä. (4H-järjestö. 4H on itse tekemisen iloa!)

### 5.1 4H-järjestön rakenne

4H-järjestö rakentuu 251 4H-yhdistyksestä, 14 4H-piiristä ja Suomen 4H-liitosta (kuviokuva 5). Lisäksi 4H-säätiö tukee 4H-toimintaa. 4H-järjestöllä oli vuonna 2010 yhteensä 79 348 jäsentä. (Suomen 4H-liiton vuosikertomus 2010.)



Kuvio 5. 4H-järjestön organisaatiokaavio (4H-järjestö. Organisaatiokaavio)

4H-nuorisotyö tehdään paikallistason 4H-yhdistyksissä toisistaan poikkeavissa toimintaympäristöissä. Lähtökohtana on, että kaikki yhdistykset saavat yhdenmukaiset tukipalvelut maakunnallisella tasolla 4H-piireiltä ja valtakunnallisella tasolla liitolta. Yhdistysten määrän supistuessa kuntaliitosten myötä on seurannut yhdistysten kokojen kasvua. Tämä on aiheuttanut pohdintaa tukitoimintojen järjestämisestä. Piirien ja liiton yhteistyötä on päätetty tiivistää 4H-nuorisotyön tuen hoitamisessa. Kehittämistyön perustana ovat järjestön tärkeimmät ydin- ja tukiprosessit. (4H-nuorisotyö 2011-2013.)

Kirjanpitovelvollisella katsotaan olevan määräysvalta kirjanpitolain 5 §:n mukaan toisessa kirjanpitovelvollisessa, kun sillä on enemmän kuin puolet äänimäärästä tai oikeus nimittää tai erottaa yli puolet hallituksen tai vastaavan toimielimen jäsenistä. Tämän lisäksi määräysvalta katsotaan olevan kirjanpitovelvollisella, mikäli sillä on määräysvalta kohdeyritykseen niin, että kohdeyritystä johdetaan yhteisesti kohdeyrityksen kanssa tai kirjanpitovelvollinen muulla tavoin tosiasiallisesti käyttää määräysvaltaa kohdeyrityksessä. Kirjanpitolain 6 §:ssä tällainen määräysvaltaa omaava kirjanpitovelvollinen määritellään emoyritykseksi ja määräysvallan kohde tytäryritykseksi, jolloin kirjanpitovelvolliset muodostavat konsernin. Kirjanpitolaissa säädetään tässä yhteydessä yrityksissä ja toisaalta 5 §:ssä kirjanpitovelvollisista. Kirjanpitolaista ei ole löydettävissä säädöksiä erikseen yhdistysten mahdollisesta konsernirakenteesta. Yhdistyksissä määräysvaltaa käyttävät yhdistyslain mukaisesti sen jäsenet. Keskusjärjestössä määräysvaltaa käyttävät sen jäsenyhdistykset. Kirjanpitolaista johdettuna pelkät yhdistykset eivät siis voi toimia konsernina.

## **5.2 Paikallistason toiminnot**

Paikallinen nuorisotyö on koko järjestön vahvuus ja voimavara. Nuorisotyön olosuhteet ja tarpeet vaihtelevat, minkä vuoksi toiminnan sisältöä painotetaan tarpeiden mukaisesti. 4H-nuorisotyön punaisena lankana on tarjota lapsille ja nuorille avaintuotteina ryhmätoimintaa (kerhot, kilpailut), koulutuksia, työllistämistä ja nuorten yritystoimintaa. (4H-nuorisotyö 2011-2013.)

Paikallistasolla kullakin yhdistyksellä on yhdistyslain 35 §:n mukaisesti hallituksen valitseman toiminnanjohtajan tehtäväkenttään sisältyy toimintasuunnitelmien ja

talousarvioiden sekä hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti toiminnan organisointi, suunnittelu ja kehittäminen, talouden seuranta, sidosryhmäyhteistyö sekä päätösten valmistelu, esittely ja toimeenpano. (4H-yhdistyksen hallinnollinen ohje.)

4H-järjestö työllisti toimintatilastojensa mukaan vuoden 2010 aikana 9 863 henkilöä, joista yli 8 400 oli nuoria ja noin 400 järjestön omia toimihenkilöitä. Järjestön tulee siis kokonaisuudessaan huolehtia noin 10 000 työllistetyn ja toimihenkilön palkkojen laskennasta ja maksatuksesta sekä muista palkkahallintoon liittyvistä velvoitteista. Paikallistason tehtävänä on maksattaa palkat ja palkkiot toteutuneiden työtuntien ja muiden palkkausperusteiden mukaisesti luotettavalla tavalla sekä huolehdittava matka- ja kululaskujen asianmukaisesta maksatuksesta. Toiminnanjohtajan on tarkastettava menojen laillisuus ja oikeanmukaisuus valtuuksiensa ja määrärahojen riittävyksien rajoissa. Hallituksen puheenjohtajan vastuulla on hyväksyä menot. (4H-yhdistyksen hallinnollinen ohje.)

Yhdistyksen taloutta ja hallintoa tulee hoitaa toimintasuunnitelman ja talousarvion mukaisesti ja kirjanpito sekä varainkäyttö on järjestettävä niin, että se täyttää avustusten ja hankevarojen osalta rahoittajien vaatimukset, kirjanpitolain ja -asetuksen säädökset sekä hyvän kirjanpitotavan vaatimukset. Toiminnanjohtajan tehtävänä on raportoida hallitukselle toimintasuunnitelman ja talousarvion toteutumisesta, yhdistyksen taloustilanteesta, hanke- tai muiden varojen kohdentamisesta, ja muista merkittävistä yhdistystä koskevista asioista. (4H-yhdistyksen hallinnollinen ohje.) Uudistetun yhdistyslain 35 §:n (2010/678) mukaisesti hallitus on vastuussa kirjanpidon lainmukaisuudesta ja varainhoidon järjestämisestä luotettavalla tavalla.

Työllistämispalvelua rahoitetaan erilaisilla palvelumaksuilla. Näiden palvelumaksujen lisäksi varainhankinnasta, elinkeinotoiminnasta ja muusta varsinaisesta toiminnasta syntyy laskutusta. Yhdistykset laskuttavat myös jäsenmaksua jäsenistöltään. Saamiset on laskutettava viipymättä ja järjestettävä tehokas perintä. Toiminnanjohtajan on raportoitava erääntyneistä saatavista hallitukselle ja ryhdyttävä perintätoimiin viipymättä. (4H-yhdistyksen hallinnollinen ohje.)

Sisäinen valvonta tulee järjestää yhdistyksissä erityisen huolellisesti, koska samat henkilöt joutuvat hoitamaan useita varojen käyttöön liittyviä tehtäviä. Menojen tarkastajan ja maksajan on oltava eri henkilö. Mikäli näin ei ole, on kirjanpitäjän oltava eri henkilö. Tällaisessa tapauksessa kirjanpitäjän tulee seurata aktiivisesti rahaliikennettä ja tositteiden sisältöä. Yhdistyksen toiminnanjohtajan ei tule toimia kirjanpitäjänä. Tilintarkastajat tai toiminnantarkastajat valitaan yhdistyksen yleisessä kokouksessa. Tilintarkastus sisältää yhdistyksen tilikauden kirjanpidon ja tilinpäätöksen sekä hallinnon tarkastuksen. (4H-yhdistyksen hallinnollinen ohje.) Toiminnantarkastaja tarkastaa uudistetun yhdistyslain 38a §:n (2010/678) mukaisesti yhdistyksen talouden ja hallinnon.

### **5.3 Maakunnalliset ja valtakunnalliset toiminnot**

Piirit ja liitto tukevat paikallistason onnistumista tukipalveluillaan. Piirit vastaavat alueellaan tukipalveluista yhdistysten osaamisen kehittämisessä ja työhyvinvointiin liittyvissä asioissa, toiminnanjohtajien rekrytoinnissa, avustamisessa ja perehdyttämisessä, toiminnan ja talouden ohjauksessa, tukemisessa ja seurannassa, taloushallinnon palvelujen koordinoinnissa, maakunnallisessa nuorisotyössä ja kehittämistoiminnassa, rahoituksessa ja varainhankinnassa sekä sidosryhmäyhteistyössä ja viestinnässä. Liiton tehtävänä on 4H-toiminnan johtaminen, toimintaedellytysten luominen, osaamisen lisääminen ja koulutus sekä yhteisten palvelujen tuottaminen ja kehittäminen. (4H-nuorisotyö 2011-2013.)

Maakunnallisella ja valtakunnallisella tasolla hallinnon ja taloushallinnon järjestämisessä pätevät samat reunaehdot, ohjeet ja säännöt kuin paikallistasolla. Keskeisimmät erot liittyvät toimintojen laajuuksiin. Liiton toimitusjohtaja, piirien johtajat ja muut toimihenkilöt ovat velvoitettuja toimimaan järjestöä koskevien lakien ja asetusten puitteissa sekä järjestön hallinnollisten ohjeiden mukaisesti samoin kuin paikallistasolla. Valtionavustuksien, kuntien avustuksien ja hankerahoitusten myötä noudatetaan myös rahoittajien asettamia ehtoja sekä avustuksia ja tukia koskevaa lainsäädäntöä avustusten käytöstä, taloushallinnon järjestämisestä ja raportoinnista. Piiritasolla seurataan yhdistysten taloutta alueellisesti sekä liitossa koko järjestön taloutta valtakunnallisesti. Paikallistason toiminnasta poiketen toimihenkilöt voivat tarkastaa menoja valtuuksiensa ja määrärahojen rajoissa ja piirien johtajat sekä liiton toimitusjohtaja hyväksyvät menot. Piirien

johtajien ja liiton toimitusjohtajan menot hyväksyy kunkin asianomaisen yhdistyksen hallituksen puheenjohtaja. (4H-piirin hallinnollinen ohje; Suomen 4H-liiton hallinto- ja taloussääntö 2011.)

Sisäinen valvonta tulee järjestää piireissä ja liitossa toiminnan laajuuden edellyttämällä tavalla. Erillishankkeiden raportointi ja valvonta on lisäksi hoidettava hankkeen laajuuden ja rahoittajien vaatimusten mukaisesti. Hankkeiden vastuulliset johtajat vastaavat hankevarojen asianmukaisesta käytöstä, raportoinnista ja valvonnasta. Piirien on käytettävä valtionavustuspäätöksen (Maa- ja metsätalousministeriö 2010) mukaisesti tilintarkastajia riippumatta tilintarkastuslain 2 luvun 4 §:n mukaisten raja-arvojen täyttymisestä. Tilintarkastajat valitaan yhdistyksen yleisessä kokouksessa. Tilintarkastus sisältää tilintarkastuslain (459/2007) 3 luvun 11 §:n mukaisesti yhdistyksen tilikauden kirjanpidon ja tilinpäätöksen sekä hallinnon tarkastuksen. (4H-piirin hallinnollinen ohje; Suomen 4H-liiton hallinto- ja taloussääntö 2011.)

#### **5.4 Ulkoinen raportointi**

Kirjanpitolain 3 luvun 5-6 §:ssä säädetysti tilinpäätös ja toimintakertomus on laadittava euromääräisenä neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Verohallinnon päätöksen (1186/38/2010) 2 luvun 13 §:n mukaisesti veroilmoitus tulee toimittaa neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymiskuukauden lopusta lukien. 4H-järjestön kaikilla yhdistyksillä on kirjanpito-ohjeistuksen mukaisesti tilikautenaan kalenterivuosi (Suomen 4H-liitto. Kirjanpito-ohje 2011).

Arvonlisäverot ja työntajasuoritukset ilmoitetaan verovirastolle kausiveroilmoituksella. Kausiveroilmoitus voidaan antaa sähköisesti kuukausittain tai neljännesvuosittain sen kalenterikuukauden 12. päivänä, jona vero tai maksu on lain mukaan ilmoitettava. Paperilla annettavien ilmoitusten tulee olla perillä Verohallinnossa kuukauden 7. päivänä. Kalenterivuosimenettelyssä kausiveroilmoitus arvonlisäverosta toimitetaan perille 28.2. Mikäli ilmoituksen määräpäivä on lauantai, sunnuntai tai muu pyhäpäivä, tulee ilmoituksen olla perillä seuraavana arkipäivänä. (Verohallinto 2011. Verotiliohjeet.)

Yhdistykset, piirit ja liitto ilmoittavat vuosittain vakuutusyhtiöilleen lakisääteisten vakuutusten maksuperusteina toimivat toteutuneet palkkasummat. Lakisääteisiä vakuutuksia ovat työntekijän eläkelain mukaiset vakuutukset, tapaturmavakuutukset, ryhmähenkivakuutukset ja työttömyysvakuutukset. Järjestön ydintoimintaa on nuorten työllistämisen ja työeläkelain mukainen vakuutus koskeekin vain 18 – 67 -vuotiaita työntekijöitä. (Verohallinto 2011. Vero-ohjeet; 4H-nuoristotyö 2011-2013.)

4H-järjestön vastaanottamaa valtionavustusta säätelee valtionavustuslaki, Valtioneuvoston asetus maaseudun neuvontajärjestöjen valtionavustuksista (244/2002), jäljempänä valtioneuvoston asetus, ja maa- ja metsätalousministeriön valtionavustuspäätös ja siihen liittyvä tulossopimus kunakin vuonna. Valtionavustukseksi määritellään tuenluonteinen rahoitus tietyn toiminnan tai hankkeen avustamiseksi (Valtionavustuslaki 1 luku 1 §). Valtionavustuslain 1 luvun 3 §:n mukaan muu lainsäädäntö ylittää valtionavustuslain voiman poikkeavien säädösten osalta. Järjestö on saanut vuosien 2010 ja 2011 aikana valtionavustuslain 2 luvun 5 §:n mukaista yleisavustusta ja tämän lisäksi erityisavustusta, joista kummastakin tulee antaa 3 luvun 11 §:n perusteella selvitys 4 luvun 13 §:n mukaisesti avustuspäätöksessä esitettyjen ehtojen sekä valtioneuvoston asetuksen mukaisesti. Raportointi ja seurantatietoja voidaan pyytää myös keskellä vuotta, sillä 4 luvun 15 §:n mukaisesti valtionapuviranomaisen tulee huolehtia valtionavustuksen asianmukaisesta ja riittävästä valvonnasta hankkimalla valtionavustuksen käyttö- ja seurantatietoja sekä muita tietoja ja tekemällä tarvittaessa tarkastuksia. Valtionavustuslain 4 luvun 14 §:ssä säädetysti avustuksen saaja on velvollinen antamaan riittävät ja oikeat tiedot avustuksen myöntäjälle.

Valtioneuvoston asetus säätelee maaseudun elinkeinojen kehittämiseen ja 4H-toimintaan osoitettujen valtionavustusten hakemiseen, myöntämiseen, maksamiseen ja käyttöön liittyvistä tarkemmista ehdoista. 4H-järjestön tulee laatia avustushakemusta varten toimintasuunnitelma ja talousarvio sekä muita mahdollisesti tarvittavia suunnitelmia toiminnan järjestämisestä ja kehittämisestä. Mikäli valtionavustusta haetaan vain osaan järjestön toiminnasta, tulee toimintasuunnitelma ja talousarvio laatia ja esittää niin, että niissä esitetään erikseen se toiminta, mihin valtionavustus aiotaan käyttää. Hankeavustusten ja muiden erityisavustuksena haettavien tukien osalta vaaditaan lisäksi erillinen hankinta-, rakennus- tai muu suoritusohjelma sekä niitä koskevat kustannusarviot ja

rahoitussuunnitelmat. Alueellisten toimijoiden on toimitettava maa- ja metsätalousministeriölle osoitettu hakemus keskusjärjestölleen. Hakemukseen on liitettävä edellä mainitut talousarviot ja suunnitelmat. Keskusjärjestön tehtävänä on laatia omasta ja jäsentensä hakemuksista yhteenveto, joka toimitetaan maa- ja metsätalousministeriölle hakemusta koskevaa toimintavuotta edeltävän kalenterivuoden loppuun mennessä. (Valtioneuvoston asetus 5 §.)

Liiton välityksellä 4H-piireille ja edelleen 4H-yhdistyksille siirrettävä yleisavustus on ensisijaisen saajansa vastuulla. Liitto, valtionavustuksen vastaanottajana, on siis vastuussa maa- ja metsätalousministeriölle avustuksen oikeasta ja talousarvioiden mukaisesta käytöstä. Valtionavustuksen siirtoa varten tulee tehdä yksityisoikeudellinen sopimus valtionavustuksen lopullisen käyttäjän kanssa. Valtionaputoiminnan jäädessä ylijäämäiseksi tulee ylijäämä käyttää seuraavina vuosina siihen samaan tarkoitukseen kuin se on alun perin myönnetty. Avustuksen käytön seurannan vuoksi hankkeet tulee pitää kirjanpidossa erillään yleisavusteisesta valtionaputoiminnasta tai niiden tulee muutoin olla selvitetävissä kirjanpidosta. Lisäksi avustuksen saajan on järjestettävä kirjanpitoa niin, että avustuksen käyttöä voidaan seurata luotettavasti. Työajan seuranta tulee myös järjestää siten, että valtionavulla rahoitettavassa toiminnassa olevan henkilön tehdessä jotain muuta palkallista toimintaa, tulee kaikesta toiminnasta laatia riittävällä tarkkuudella erittely, jotta kustannukset voidaan selvittää valtionavustuksen tilityksessä oikein. Valtionavun selvitys sekä tilinpäätös ja toimintakertomus liitteineen tulee toimittaa ministeriöön kolmen kuukauden kuluessa avustettavan tilikauden päättymisestä. (Maa- ja metsätalousministeriö 2010.)

Valtionavustuksen selvityksen lisäksi 4H-järjestössä tuotetaan hankkeisiin liittyviä tilityksiä. Hankkeiden tilitysten sisältövaatimukset pohjautuvat aina hankepäätösten ehtoihin. Hankkeiden raportointia varten tarvittavat talouden luvut tulee tyypillisesti voida erotella muusta toiminnasta. Muuta toimintaa yhdistyksissä on valtionavusteisen toiminnan lisäksi elinkeinotoiminta, työllistämistoiminta, varainhankinta ja muu sijoitus- ja rahoitustoiminta. (Suomen 4H-liiton vuosikertomus 2010.)

4H-piirit ja 4H-yhdistykset tuottavat vuosittain kukin omat vuosikertomuksensa yhdistysten kokouksiin. Liitto puolestaan toimittaa tilinpäätösten valmistuttua vuosikerto-

muksen, joka käsitellään valtuuskunnan kokouksessa. Liiton vuosikertomukseen kootaan järjestön toiminta yhteen tunnuslukuina ja toiminnan kokonaiskuvauksena. Yhteisen tilastoinnin avulla ja edellisten vuosien vertailutilastojen perusteella voidaan arvioida toiminnan onnistumista suhteessa toimintasuunnitelmiin, strategiaan ja visioon. Julkaisut ovat 4H-järjestölle tärkeä kanava tiedottaa toiminnasta luottamushenkilöille, rahoittajille, medialle ja muille sidosryhmille. Vuosikertomusta käytetäänkin toiminnan tukemiseen järjestön kaikilla tasoilla. Yksittäisenä julkaisuna liiton toimittama vuosikertomus toimii arvokkaana toiminnan markkinointikanavana. (Suomen 4H-liiton vuosikertomus 2010.)

## **5.5 Sisäinen raportointi, talouden seuranta ja kustannuslaskenta**

4H-järjestön yhdistykset raportoivat hallinnollisen ohjeistuksen mukaisesti kukin hallitukselleen toiminnastaan ja taloudestaan. Laskentatoimi toimii tukena hallituksen päätöksenteossa ja toiminnan suunnittelussa, joten oikeiden ja riittävien tietojen toimittaminen oikeaan aikaan on ensiarvoisen tärkeää. Hallituksille toimitettavien raporttien avulla voidaan seurata myös toiminnan toteutumista vertailemalla toteutuneita lukuja hallituksen hyväksymään talousarvioon ja edellisen vuoden toteutumaan. Raporttien avulla hallitus valvoo yhdistyksen toimintaa. Toimivan valvonnan tueksi järjestössä on laadittu hallinnollinen ohjeistus yhdistyksille, piireille ja liitolle. Lisäksi tilintarkastuskertomus/toiminnantarkastuskertomus ja tilintarkastajat/toiminnantarkastajat toimivat osana valvontaa. (4H-yhdistyksen hallinnollinen ohje.)

Liiton vastaanottama valtionavustus jaetaan piireille yhteisesti sovittujen ja järjestön strategiaa tukevien kriteerien perusteella. Piirit jakavat avustukset edelleen yhdistyksilleen omien kriteeriensä perusteella. Yhdistysten ja piirien kannattaa painottaa toiminnassaan järjestön strategiaa, sillä se parantaa piirien asemaa valtionavun jaossa. Yhdistysten ja piirien kannattaa siis huomioida toiminnan suunnittelussaan paitsi alueellinen erityistilanne, mutta myös ennakkolaskennan avulla selvitetty kannattavimmat toiminnan muodot. Käytännössä monen pienen yhdistyksen mahdollisuudet toteuttaa laajamittaista toiminnan suunnittelua kustannuslaskennan perusteella on pienet. (Hämeen 4H-piiri.)

4H-järjestöllä on yhteinen tilastointijärjestelmä, johon kerätään dataa jäsenistön määräs-  
tä jaoteltuina nuoriin ja aikuisiin sekä näiden iät. Lisäksi kerätään tietoa tehdyistä Top-  
tehtävistä ja -koulutuksista sekä erilaisista kurssi-, leiri-, ja kilpailupäivistä. Työllistämisen-  
toimintaan liittyen kerätään tietoa työvoiman käytöstä, työpalvelutoiminnan työtunneis-  
ta ja maksetuista työpalkoista ja palkkioista. Tilastointijärjestelmän avulla seurataan val-  
tionavustuksen jakoon liittyvien kriteerien täyttymistä ja lasketaan vuotuisesti kunkin  
piirin yleisavustuksen osuus. (Suomen 4H-liiton vuosikertomus 2010.)

4H-järjestössä taloutta tarkkaillaan kustannusten ryhmittelyllä ja kustannuspaikoilla.  
Ryhmittelyllä ja kustannuspaikkojen avulla järjestön on mahdollista erotella tuotot ja  
kulut lainsäädännön ja muiden sidosryhmien edellyttämällä tavalla. Raportointijärjes-  
telmän räätälöiminen, erottelun avulla yhtenäiseksi koko järjestössä, luo turvallisuutta  
valvonnan ja seurannan helpottuessa. Kustannuspaikkalaskennan avulla järjestön toimi-  
jat voivat seurata esimerkiksi hankkeiden toteutumista. Hankkeiden osalta seuranta on  
ensiarvoisen tärkeää, siksi että suunnitelman mukaiset kulut eivät ylitä ja toisaalta, että  
kulut ovat hankepäättöksen ehtojen mukaiset. (Suomen 4H-liitto. 4H-järjestön talous-  
hallinnon palveluiden keskittäminen.)

## **5.6 4H-järjestön taloushallinnon järjestämisen nykytila**

4H-järjestö on Suomen suurin nuorisojärjestö. Merkittävydestä kertoo vuosittain ke-  
rättävät toimintatilastot ja liiton vuosikertomukseen yhdistellyt järjestön yhdistysten  
tilinpäätökset. Kirjanpitovelvollisia on 270 yhdistystä sekä 4H-säätiö. Toimihenkilöitä  
järjestössä on noin 400 sekä työllistettyinä muita henkilöitä yli 9 000. Järjestön koko-  
naistuotot olivat vuonna 2010 yhteensä 29,85 milj. euroa. (Suomen 4H-liiton vuosiker-  
tomus 2010.)

Liitto tukee paikallistason toimijoita taloushallinnon toteutuksessa tuottamalla kirjallista  
ohjeistusta, kuten vuosittaisen kirjanpito-ohjeen ja tukemalla yhdistysten ja piirien hal-  
linnollisten ohjeiden päivittämistä. Lisäksi liitto tarjoaa asiantuntijapalveluna neuvontaa.  
Yhtenäinen ohjeistus on tarpeellinen erityisesti valtionavun hakemista ja selvitystä var-  
ten maa- ja metsätalousministeriölle, joka on järjestön suurin yksittäinen rahoittaja. Liit-  
to hakee valtionavustukset ministeriöltä keskitetysti vuosittain. Avustushakemukseen

liitto yhdistää kaikkien yhdistysten talousarviot ja toimintasuunnitelmat ja avustusselvitykseen vastaavasti yhdistetään kaikki tilinpäätökset sekä laskelmat valtionavustuksen käytöstä. Liitto hakee ja toteuttaa keskitetysti myös muuta rahoitusta järjestölle. (Suomen 4H-liitto. Suomen 4H-liiton tehtävät.)

4H-piirit tuottavat 4H-yhdistyksille kirjanpidon ja palkanlaskennan palveluja. Vuoden 2010 lopussa seitsemän piiriä tuotti taloushallinnon palvelut noin 100 yhdistykselle ja loput noin 150 yhdistystä järjestivät taloushallinnon itse tai hankkivat ostopalveluna yksityisiltä palvelutarjoajilta. Joitakin yhdistyksiä on siirtynyt oma-aloitteisesti sähköiseen myyntilaskutukseen ja ostolaskujen käsittelyyn. Palkkahallinnossa monet yhdistykset käyttävät verottajan tarjoamaa palkka.fi -palvelua. (Suomen 4H-liitto. Talousselvityksen raportti 2010.)

Piirien ja yhdistysten käytössä olevat taloushallinnon ohjelmistot eivät ole yhtenäisiä, vaan kullakin toimijalla on käytössä omat hankintansa. Yhtenäisyyden puuttuminen vaikuttaa valtionavun selvitysten laadintaan ja talouden kokonaisvaltaiseen seurantaan. Käytännössä reaaliaikaista tietoa koko järjestön taloudesta on vaikea saada johtuen järjestön laajuudesta. (Suomen 4H-liitto. 4H-järjestön taloushallinnon palveluiden keskitäminen.)

## **5.7 Taloushallinnon palvelut**

Liiton edustajakokouksen hyväksymän 4H-nuorisotyö 2011-2013 -strategian mukaisesti piirien ja liiton tehtävänä on tukea paikallistason onnistumista. Kunkin piirin on vastattava alueellaan yhdistysten toiminnan ja talouden ohjauksen tukemisesta ja seurannasta sekä taloushallinnon palvelujen koordinoinnista. Lisäksi liiton tehtävänä on 4H-toiminnan johtaminen, toimintaedellytysten luominen, osaamisen lisääminen ja koulutus sekä yhteisten palvelujen tuottaminen ja kehittäminen. (4H-nuorisotyö 2011-2013.)

Strategian mukaisesti toiminnan linjauksena on selvittää järjestön kirjanpito- ja palkanlaskentatoimen keskittämisen edut ja haasteet sekä luoda järjestelmä, jossa voidaan auttaa yhdistyksiä toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä. Tavoitteena on, että yhdistyksillä on käytössään nykyaikaiset ja tämän päivän vaatimukset täyttävät työkalut ja yh-

denmukaiset tukipalvelut. Tukitoimien organisoinnissa hallinnolliset rajat voi olla tarkoituksenmukaista ylittää. (4H-nuorisotyö 2011-2013.)

Taloushallinnon palvelujen keskittämistä yhteen paikkaan on tutkittu järjestön sisällä vuonna 2010. Etuina järjestössä on nähty toiminnan varmuuden kasvaminen palveluja tuottavan yksikön koon suurentuessa ja varahenkilöjärjestelmän mahdollistuessa. Ulkopuolisen palvelutoimittajan etuna nähtiin organisaation toimihenkilöiden työajan säästyminen ydintoimintaan, 4H-nuorisotyöhön. Järjestön asiakkuuden myötä näkemyksenä on myös palvelun tuottajan asiantuntemuksen koheneminen erityisesti valtionavun käytön ja raportoinnin suhteen. Keskittämisen muina etuina on nähty taloushallinnon tuottamisen ja raportoinnin yhtenäisyys, yhdistysten vastaanottamien palveluiden yhdenvertaisuus ja yhdenvertainen hinnoittelu sekä talouden ohjaamisen helpottuminen ja talouden seurannan yhdenmukaistuminen. Keskittäminen yksinkertaistaisi piirikohtaisten ja koko järjestöä koskevien tietojen kokoamista ja poistaisi laite- ja ohjelmistoinvestointien tarvetta taloushallinnosta. Ulkopuolisen toteuttamat taloushallinnon palvelut toisivat myös ennustettavuutta ja selkeää seurattavuutta taloushallinnon todellisiin kustannuksiin. (Suomen 4H-liitto. 4H-järjestön taloushallinnon palveluiden keskittäminen.)

Haittoina toiminnan keskittämisessä yhteen paikkaan nähtiin tekninen haavoittuvuus, joka edellyttäisi kehittyneitä varmistusjärjestelmiä. Toiminnallinen ja taloudellinen riippuvuus yhdestä toimittajasta olisi riski ja palveluntuottajan vaihtaminen nähtiin hankalana järjestön koon ja erityislaatuisuuden vuoksi. Haittana nähtiin myös piirien välittömän omakohtaisen tiedon vähentyminen yhdistysten taloustilanteista. Erityisenä kustannustekijänä palveluiden ulkopuolelta ostamisen esteenä koettiin ulkopuolisen palvelun arvonnlisäverovelvollisuus ja tästä seuraava hintojen nousu piirien tähän asti tuottamiin palveluihin nähden. Yksilöllisen toimintamallien käyttömahdollisuudet vähenisivät ja samoin yksilöllinen lähipalvelu, jota piirit tarjoavat yhdistyksilleen. Muutosprosessi koettiin aikavieväksi ja korkeaksi kustannuksiltaan, koska koko järjestön taloushallinnon tietoprosessit tulisi organisoida uudelleen ja vanhojen toimintatapojen nopeat muutokset voitaisiin kokea jopa järkyttävinä. (Suomen 4H-liitto. 4H-järjestön taloushallinnon palveluiden keskittäminen.)

## 6 Kehittämisehdotus

4H-järjestö on määritellyt strategiassaan toimintansa painopisteet ja tunnistanut kriittiset menestystekijät, joiden pohjalta on laadittu toiminnan seuraamisen mittaristo.

Taloushallinnon nykytila asettaa kuitenkin haasteita järjestön toiminnanohjaukselle.

Mittariston seuranta ja toiminnan raportointia tulee kehittää yhtenäistämällä taloushallinto yhteen ohjelmistoon, jota voidaan raportointia kehittämällä käyttää osana järjestön toiminnanohjausjärjestelmää. Ohjelmistossa yhdistetään taloudellisiin tunnuslukuihin ulkopuolelta tuotavaa ei-taloudellista dataa ja muuta ulkopuolista tietoa, kuten vaikuttavuusmittauksia sekä maine- ja ilmapiirikyselyjä. Näin järjestössä voidaan seurata lyhyen tähtäimen suunnitelmien ja pitkän tähtäimen strategian toteutumista.

Järjestölle luodaan toiminnanohjausta varten tehokas kustannuslaskentajärjestelmä, jossa käytetään hyväksi erityisesti toimintolaskentaa selvitettäessä eri toimintaprosessien tehokkuutta ja kustannusten kohdistumista. Toimintolaskennan avulla voidaan tunnistaa lisäarvoa tuottamattomat toiminnot ja hyvät käytänteet. Laskentajärjestelmän ja yhtenäisyyden avulla toiminnan ennustettavuus paranee, budjettien laatiminen helpottuu ja kustannusten hallinta tehostuu.

Järjestön taloushallinnon ohjelmistojen ja toimintatapojen yhtenäistämisen lähtökohtana tulee olla strategian mukainen toimintojen yhtenäistäminen, toiminnanohjauksen tukeminen sekä taloudellinen ja ajankäytöllinen kustannustehokkuus. Palveluiden hankinta ostopalveluna ei poistaisi työvaiheiden toistamisesta aiheutuvaa päällekkäistä työtä, koska järjestön toimijat joutuisivat edelleen toimittamaan palkkahallintoon ja laskutukseen liittyvät tiedot ulkopuolisille kirjanpitäjille sekä tarkastamaan ja hyväksymään saapuvat ostolaskut. Ulkopuolisen palveluntuottajan kanssa yhteistyö onnistuisi ainoastaan, jos molemmat toimijat olisivat samassa järjestelmässä ja työvaiheet kyettäisiin jakamaan niin, ettei päällekkäisiä rutiineja synny. Toinen merkittävä näkökohta on ulkopuolisen palveluntarjoajan laskuttama palvelun 23 %:n arvonlisävero, jota 4H-järjestö ei pääosin pystyisi vähentämään tuotoistaan, valtaosan toiminnastaan ollessa arvonlisäverovelvollisuuden ulkopuolella.

Yhteisen ohjelmiston lähtökohtana ovat selkeät prosessit ja vastuut kullakin järjestön kolmella tasolla. Toimintakulttuuriin iskostetaan vastuu oman toiminnan virheettömyydestä ja ajantasaisuudesta. Muutos toteutetaan asianmukaisella viestinnällä ja kouluttamisella. Tietoa ei enää siirretä paikallistasolta kirjanpitäjille, vaan tieto syötetään suoraan kirjanpitoon kirjanpitäjien varmennettavaksi ja jalostettavaksi. Järjestön yhtenäisratkaisuna toimii hajautettu käyttöympäristö, jota voidaan käyttää verkon välityksellä paikkaan sitomattomasti SaaS -palveluna (Software as a Service). Järjestelmän toimittajan vastuulle jää ylläpito, tekniset tukipalvelut ja tietojen säilyttäminen. Järjestelmän avulla siirrytään kokonaan kirjanpitolain mahdollistamaan digitaaliseen taloushallintoon ja luovutaan paperitositteiden säilyttämisestä, tasekirjoja lukuun ottamatta.

### **6.1 Toiminta paikallistasolla ja 4H-toiminnan tukipalvelut**

4H-yhdistysten hallinnollisen ohjeen mukaisesti paikallistasolla toiminnanjohtajat tarkastavat ja tiliöivät yhdistyksen ostolaskut ja hallitusten puheenjohtajat hyväksyvät ostolaskut sähköisesti omilla tunnuksillaan. Paikallistasolta syötetään järjestelmään sähköisesti toimihenkilöiden ja työllistettyjen tuntilistat, matka- ja kululaskut sekä hoidetaan myyntilaskutukseen liittyvä tietojen syöttö. Matka- ja kululaskut sekä palkanlaskennan tiedot tarkastetaan ja hyväksytään kiertojärjestelmällä ennen maksatusta. Kirjanpitäjien tehtävänä on palkanlaskennan lisäksi laskutusten vahvistaminen ja edelleen lähettäminen asiakkaille. Kaikki toiminnanjohtajien, puheenjohtajien, kirjanpitäjien, palkanlaskijoiden ja muiden toimijoiden syöttämät tiedot siirtyvät saumattomasti kirjanpitoon, reskontraan ja palkanlaskentaan. Kaikesta toiminnasta jää aina digitaalinen jälki kirjanpitoon, joka on jäljitettävissä myöhemmin. Valvontaa voidaan toteuttaa digitaalisten jälkien kautta ja palvelukeskusten etuna toimisi vaarallisten työyhdistelmien väheneminen maksuliikenteen, palkanlaskennan ja kirjanpidon toimintojen siirryttyä niihin.

Järjestössä taloushallinnon palvelut voidaan hoitaa usealla tavalla. Järjestön on mahdollista jatkaa hajautettua mallia, keskittää toimintojaan tarpeelliseen määrään palvelukeskuksia tai keskittää koko taloushallinto yhden keskuksen alle. Tukipalveluiden tuottamiseen riittää 15-20 toimihenkilöä, jotka toimivat kirjanpitäjinä ja asiantuntijoina yhdistyksille taloushallinnon kysymyksissä. Kirjanpitäjät hoitavat paikallis- ja maakunnallistason kirjanpidot, palkanlaskennat, maksatustoiminnot, paperitositteiden syötön järjestelmään

ja raportoinnit tilinpäätöksineen hallinnollisen ohjeistuksen sekä hyvän kirjanpitotavan, kirjanpitolain ja -asetuksen mukaisesti. Palvelukeskukset, tai hajautetussa mallissa piirien johtajat, seuraavat yhdistysten taloutta, raportoivat liitolle toiminnasta sekä pitävät huolta kirjanpidon ajantasaisuudesta. Ostolaskujen vastaanotto ja myyntilaskutus sähköistetään sekä palkkalaskelmat toimitetaan asianosaisille ensisijaisesti sähköisinä. Palkkalaskelmat lähetetään paperisina ainoastaan pyydettyäessä. Viranomaisraportointi hoidetaan sähköisesti KATSO -tunnusten avulla. Raportointi sisältää verottajalle, Kansaneläkelaitokselle ja vakuutusyhtiöille tehtävät ilmoitukset.

Liitossa toimii kaksi järjestelmän pääkäyttäjää, jotka hallinnoivat yhteistä tilikarttaa, tilinpäätöspohjia, valtakunnallisia raportointipohjia sekä käyttäjätunnuksien valtuuksia koko järjestön tasolla. Pääkäyttäjät hoitavat myös liiton ja 4H-säätiön kirjanpidot ja palkanlaskennat yhteisessä järjestelmässä. Pääkäyttäjät tuottavat talousseurannan lukuja ja raportteja koko järjestöä koskien sekä valvovat järjestön taloutta. Liiton yhtenä keskeisenä tehtävänä on käytännön työtä ja strategiaa toteuttavan ohjeistuksen ja neuvonnan tuottaminen järjestön toimijoiden käyttöön. Ohjeistusta päivitetään jatkuvalla yhteistyöllä piirien johtajien ja järjestön taloushallinnon ammattilaisten kanssa.

Pääkäyttäjät tuottavat keskitetysti liiton omiin hankkeisiin liittyvien tiliselvitysten lisäksi maa- ja metsätalousministeriölle toimitettavat valtionavustuksen valtakunnallisen käytön selvitykset vuosittain. Selvitys toteutetaan sähköiseen järjestelmään luotavalla raportointipohjalla. Valtionavustuksen selvityksessä noudatetaan valtionavustuslain, valtioneuvoston asetuksen sekä valtionavustuspäätöksen ehtoja. Paikallistason ja maakunnallisen tason toimijoille jää tilinpäätöstensä vahvistuttaminen ja mahdollisten kirjausvirheiden selvittely.

Yhteinen järjestelmä mahdollistaa keskitetyn jäsenlaskutuksen järjestön 80 000 jäsenelle sähköisesti. Sähköinen laskutus säästää paikallistasolla aikaa ja kustannuksia yhteisesti solmitun sähköisen laskutuksen palvelusopimuksen tuomien määräalennusten ja toisaalta kirjepostin vähentymisen ansiosta. Jäsenten tiedot tuodaan järjestelmään järjestön käyttämästä tilastointijärjestelmästä, jonne paikallistasolta syötetään kunkin liittyneen jäsenen yhteystiedot ja poistetaan eronneet jäsenet. Paikallistasolla vastataan jäsenrekis-

terin oikeellisuudesta ja reskontraa vertaamalla raportoidaan paikallistason yhdistyksille maksamattomista jäsenmaksuista.

## 6.2 Yhtenäisyys

Koko järjestön kattavat raportoinnin prosessit yhdenmukaistetaan ja toiminnan kehityksen ennakointia parannetaan. Tiedon jakeluun kiinnitetään huomiota strategian jalkauttajana sekä talousymmärryksen lisääjänä. Tietoa jaetaan sekä numeroina että graafisesti. Kehitystyötä tehdään yhteistyössä organisaation kaikilla tasoilla, erilaiset tarpeet huomioiden.

Järjestön yhtenäisessä tilikarttamallisissa huomioidaan standardeihin perustuva raportointikoodisto, jonka avulla lakisääteinen ja muu viranomaisille tehtävä raportointi helpottuu edelleen tulevaisuudessa. Tuloverotuksen alaiset toiminnot sekä arvonlisäverotuksen alaiset toiminnot huomioidaan omina riveinään tuloslaskelmassa. Toiminnot ryhmitellään luonteensa mukaisesti varsinaiseen toimintaan, varainhankintaan tai sijoitus- ja rahoitustoimintaan. Omiin riveihin jaettuna, edellä mainittuja toimintoja voidaan seurata näkyvästi järjestön kaikilla tasoilla, sekä johtaa tiedot suoraan veroilmoituksiin. Hankkeiden seuranta ja raportointia sekä kustannuslaskentaa varten toteutetaan kustannuspaikkajärjestelmä, joka perustuu myös yhdenmukaiseen koodistoon.

Taloushallinnossa käyttöön otettava selainpohjainen ohjelmisto mahdollistaa järjestön käyttämien teknisten sovellusten yhtenäistämisen. Teknisen yhtenäisyyden myötä on mahdollista yhtenäistää koko taloushallinnon toiminnot selkeillä ja järjestölle räätälöidyillä prosessikuvauksilla ja ohjeistuksilla.

Jäsenlaskutuksen myötä 80 000 jäsenelle lähetettävät sähköiset jäsenlaskut alentavat kustannuksia Itellan verkkosivuston (Itella) laskureiden mukaan 0,80 eur /kpl. Itellan arvion mukaan käsityönä lähetetyn kirjeen suorat kustannukset ovat 1,15 eur/kpl ja sähköisen kirjeen kustannukset 0,35 eur/kpl. Järjestön suora säästö on näin ollen 80 000 jäsenen jäsenlaskutuksessa 64 000 euroa. Tämän lisäksi järjestö työllistää vuosittain liki 10 000 henkilöä, joiden arvioidut 60 000 palkkalaskelmaa voidaan myös toimittaa sähköisesti. Säästöä syntyy Itellan laskelman perusteella 48 000 euroa. Sähköisen

taloushallinnon käyttöönotto tehostaa yleisesti toimintaa arviolta 30 – 50 %. Merkityksen 270 kirjanpitovelvollisen taloushallinnon kustannuksissa voi arvioida jopa sadoiksi tuhansiksi euroiksi. Nämä laskelmat digitaaliseen taloushallintoon siirtymisessä antavat suuntaa järjestelmän uudistamisen vaikutuksista järjestön talouteen.

Tilintarkastajille ja rahoittajille tunnuksilla toimiva selainpohjainen taloushallinnon ohjelmisto mahdollistaa pääsyn järjestelmään, jolloin tiedon tarpeet voidaan täyttää tehokkaammin ja edullisesti. Valvonta toteutuu lisäksi kirjanpitäjien kautta, kun useista taloushallinnon toimien hoitamisesta syntyvät vaaralliset yhdistelmät vähenevät. Uusi toimintatapa mahdollistaa myös varamiesjärjestelmän kehittämisen, jolloin toiminnan haavoittuvuutta ehkäistään.

Taloushallinnon yhtenäistyessä järjestö kykenee ohjaamaan toimintaansa entistä vahvemmin vision, strategian, toimintasuunnitelmien, rahoittajien ja muiden sidosryhmien edellyttämään suuntaan. Kustannussäästöjäkin merkittävämpänä kehityksenä on toiminnan tehostuminen moderneilla työvälineillä ja kehittyneillä taloushallinnon tukipalveluilla. Tämän kehityksen avulla paikallistason resursseja vapautuu itse nuorisotyöhön, sillä 4H-järjestön ydin on paikallistason yhdistyksissä ja sydän sen kaikissa toimijoissa.

## 7 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kehittämissuositus 4H-järjestön taloushallinnon yhtenäistämiseksi. Alakysymyksinä oli selvittää miten yhtenäinen ohjelmisto voi tukea toiminnanohjausta, kuinka tehostaa ja yhtenäistää raportointia, miten jakaa taloushallinnon työ järjestössä yhtenäistä ohjelmistoa hyödyntäen ja kuinka vähentää taloushallinnon toimintaprosessien toistoja. Raportoinnin kannalta aihe on järjestöille erityisen ajankohtainen, sillä rahoittajilla on tänä päivänä entistä enemmän kiinnostusta toteuttaa seuranta etänä. Digitaalinen taloushallinto ja selaimen välityksellä toimivat ohjelmistot mahdollistavat reaaliaikaisen toiminnan seurannan ja tarkastamisen aikaan ja paikkaan sitomattomasti.

Työssä selvisi, että järjestön taloushallinto on yhtenäistettävissä yhteen yhteiseen ohjelmistoon. Ohjelmistoa voidaan käyttää sekä yksittäisten toimijoiden että koko järjestön toiminnanohjauksen tukena. Yhtenäistämällä voidaan myös seurata ja verrata järjestön kustannuksia yhdistyksittäin, alueittain, kustannuslajeittain ja toiminnoittain. Kustannuslaskennan tehostumisella pystytään selvittämään kannattamattomat toimintatavat sekä löytää ja levittää hyviä käytänteitä koko järjestössä. Raportoinnin yhtenäistäminen ja reaaliaikaisuus mahdollistavat entistä nopeamman reagoinnin ja tarkemman toiminnan ennustamisen. Taloushallinnon työ on järjestettävissä digitaaliseen taloushallintoon siirryttäessä tehokkaasti ja rutiinien toistoa vähentävästi. Toiston vähetessä ja toiminnan tehostuessa paikallistasolla vapautuu resursseja järjestön varsinaiseen toimintaan, nuorisotyöhön. Työlle asetettu päätavoite ja alatavoitteet saavutettiin hyvin ja työtä käytetään hyväksi järjestön tulevaa toimintaa suunniteltaessa ja järjestettäessä.

Olen erittäin tyytyväinen opinnäytetyön prosessiin ja onnistumiseen. Olin asettanut syksyllä selkeän päämäärän valmistua Haaga-Helia ammattikorkeakoulusta kesäkuussa 2011, joten suuntasin määrätietoisesti kohti tätä tavoitetta. Toinen näkökanta aikatauluun on oma työni. Aloitin Suomen 4H-liitossa talouspäällikkönä vuoden 2010 elokuussa, jolloin sain tutustua ohjelmistohankkeeseen ensi kerran. Huomasin pian, että intressini ammatilliselta ja oppimisen kannalta voisi yhdistää ja otin opinnäytetyöni aiheeksi yhtenäisen selainpohjaisen taloushallinnon ohjelmiston soveltuvuuden järjestöömme. Syksyn 2010 aikana pääsin tutuksi uuden työni kanssa ja suunnittelin samalla

opinnäytetyöni sisältöä, aikataulutusta ja näkökulmaa. Marraskuun loppupuolella eteeni tuli positiivisia muutoksia saadessani mahdollisuuden kokeilla siipiäni liiton talousjohtajan toimessa. Tartuin tilaisuuteen ja asetin itselleni arvojärjestyksen, jossa työ ohittaa opiskelut tiukan paikan tullen. Opiskelu työn ohella on välillä ajankäytöllisesti hyvin vaativaa, varsinkin kun rinnalla kulkee uusi työ tai tuore työnkuva.

Loppuvuodesta alkaen olin kolmantena jäsenenä perustetussa ryhmässä, jonka tehtävänä oli vetää taloushallinnon ohjelmistojen yhtenäistämistä eteenpäin. Oma vastuualueeni liittyi sisällöllisiin seikkoihin sekä ohjelmiston toimivuuteen taloushallinnon ammattilaisten työssä. Työni linkittyminen vahvemmin opinnäytetyön aiheeseen teki minulle entistä kirkkaammaksi sen, että on viisainta jatkaa tutkimusta ja kirjoittamista työn ohessa. Opinnäytetyöni suunnitelma valmistui käytännössä joululoman aikana. Ehkä tärkein virstanpylväs työn aloittamisessa oli sisällysluettelon hahmottaminen paperille. Työ oli mielestäni tämän jälkeen helppo käynnistää, miettimällä tyhjien kohtien täyttöä. Etuna työni valmistumiseen melko nopeassa aikataulussa, on näkemykseni mukaan ollut kokonaisvaltainen osallistumiseni projektiin ja lisäksi olen saanut työyhteisöltäni merkittävää apua ja tukea. Sain myös erinomaisia vinkkejä opinnäytetyön ohjaajiltani työn jäsentämisessä ja sisällössä. Työpaikaltani annettiin hyvää palautetta työlleni ja sen merkitykselle. Omassa työssäni olenkin käyttänyt ja tulen käyttämään opinnäytetyötä soveltuvien osin suoraan pohjana ohjelmiston hankintaprosessissa, sisällön määrittelyissä sekä työn uudelleen järjestämisen toteuttamisessa. Ohjelmistohankinta Suomen 4H-liitossa on varmistumassa toukokuun 2011 aikana.

Vaikka ohjelmiston kustannukset on rajattu opinnäytetyössä tarkastelun ulkopuolelle, ovat ne käytännön työssäni olleet vahvasti läsnä koko prosessin ajan. Olemme järjestössä etsineet, talouden realiteetteihin nojaten, ratkaisumallia taloushallinnon järjestämiseen yksinkertaisella ja tehokkaalla tavalla. Ohjelmistojen hinnoittelu perustuu tyyppisesti lisensseihin eli tunnuksiin, joilla järjestelmään pääsee esimerkiksi hyväksymään ostolaskuja. Lisenssien määrä on erittäin merkittävä kokonaiskustannusten kannalta ja tämän vuoksi osa toiminnoista joudutaan toteuttamaan erilaisten portaalien kautta, jolloin tieto edelleen syötetään järjestelmään kerran, mutta ”ulkopuolelta”. Yllättävä seikka kustannuksiin liittyen on arvioitujen säästöjen suuruus digitaaliseen taloushallintoon siirryttäessä. Tutkimuksessa käsitellään jäsenlaskutuksen ja palkkalaskelmien sähköistä-

misen vaikutuksia kustannuksiin, mutta tämä on vain jäävuoren huippu. Prosessien jäntevoityminen ja tehostuminen tuovat erittäin merkittäviä säästöjä järjestölle vuotuisesti, kun järjestö kykenee hoitamaan ulkopuolelta ostopalveluna hankitun taloushallinnon toiminnot itse.

Digitaalinen taloushallinto sähköisine laskutuksineen sekä ostolaskujen käsittelyineen on tänä päivänä yleisesti kaikille kirjanpitovelvollisille ja yksityishenkilöille ajankohtaista. Sähköiset toimintatavat tehostavat toimintaa, eikä pidä väheksyä ympäristöllisiä seikkojakaan. Paperiton toimisto on vääjäämätön lopputulos, sillä nyt monet yritykset laskuttavat paperilaskuista ylimääräisen euron. Työpaikallani pohdittiin eräänä päivänä, onko olemassa sääntöä postilaatikoiden pakollisuudesta kiinteistöille. Kaikki posti, lehdet mukaan lukien, on nykyään saatavissa digitaalisesti, jopa postikortit Lanzarotelta. Yhtenäisiin käytäntöihin siirtymistä toteutetaan globaalilla tasolla esimerkiksi Euroopan Unionin Single Euro Payment Area:n (SEPA) lanseerauksella ja IFRS -tilinpäätösstandardien edelleen leviämällä US GAAP -standardien väistyessä.

Tehokkuuden vaatimukset kasvavat jatkuvasti ja edellyttävät yhtä lailla yhteisöiltä kuin yrityksiltäkin tehokasta kustannusten seuranta ja raportointia, joiden perusteella johto tekee päätöksiä. Vaikka voiton maksimointi on vieras ajatus yleishyödyllisille yhdistyksille, yritysmaailmassa hyväksi havaitut toimintamallit on tarkoituksenmukaista siirtää myös kolmannen sektorin käyttöön. Saavutetut säästöt voidaan siirtää koneiston ylläpidosta lisäarvoa tuottavaan nuorisotyöhön. Nuorisotyön lisäarvoa kuvaa hyvin Talus-sanomissakin käsitelty opetus- ja kulttuuriministeriön laskelma, jonka mukaan jokainen syrjäytynyt nuori maksaa yhteiskunnalle 1,2 miljoonaa euroa.

Erinomaisena ja hyödyllisenä kvalitatiivisena jatkotutkimuksen aiheena 4H-järjestölle, toimisi räätälöityjen prosessikuvausten tuottaminen kullekin kolmelle portaalle paikallistasolta liittoon. Prosessikuvaukset yhdessä koulutuksen ja viestinnän kanssa auttaisivat järjestöä siirtymään joustavasti uusiin käytäntöihin ja toimintamalleihin. Samalla olisi mahdollisuus tunnistaa lisäarvoa tuottamattomat toiminnot sekä levittää hyviä käytänteitä.

Kvantitatiivisena tutkimusaiheena olisi erittäin mielenkiintoista toteuttaa tyytyväisyyskysely järjestön toimihenkilöille koskien taloushallinnon nykytilaa ja uudistaa kysely, kun järjestö on siirtynyt yhteiseen järjestelmään. Samalla voisi alakysymyksinä selvittää, miten olisi voitu toimia vielä tehokkaammin muutosta toteutettaessa ja miten sidoryhmät ovat kokeneet muutoksen.

Kolmantena tutkimuksen aiheena, kvalitatiivisena tutkimuksena, toimisi kustannuslaskentajärjestelmän luominen järjestön käyttöön. Kehittynyt kustannuslaskenta tukisi järjestön kustannusten hallintaa ja kustannustietojen käyttämistä toiminnan ohjaamisessa, seurannassa ja päätöksenteossa. Järjestön on jo rahoittajien vuoksi käytettävä avustuksensa mahdollisimman tarkasti ja hyödyllisesti.

## LÄHTEET

Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta. Perusteet ja käytäntö. WSOYpro. Helsinki

Arvonlisäveroasetus 21.1.1994/50.

Arvonlisäverolaki 30.12.1993/1501.

Finnvalli. Ratkaisut tilitoimistoille. Fivaldi on uskomattoman tehokas tilitoimistojärjestelmä! Luettavissa: <http://www.finnvalli.fi/ratkaisut/tilitoimistoille/>. Luettu 10.4.2011.

Horngren, C., Foster, G. & Datar, S. 2008. Management and Cost Accounting. Prentice Hall Inc. New Jersey.

Hämeen 4H-piiri. Haastattelut Päivi Kiviranta ja Anu Parviainen. 8.2.2011.

Ikkala, M. 2010. Tilinaukat sähköisiksi pikavauhdilla. Pam-lehti. Luettavissa: <http://www.pam.fi/fi/info/pam-lehti/Sivut/Tilinauhatsahkoisiksipikavauhdilla.aspx>. Luettu 10.4.2011.

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2007. Yrityksen laskentatoimi. WSOY. Juva.

Itella. Säästölaskuri. Luettavissa: <http://ipost.itella.net/saastolaskuri.html>. Luettu 22.4.2011.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. WSOYpro. Helsinki.

Kauppa- ja teollisuusministeriön päätös kirjanpidoissa käytettävistä menetelmistä 26.1.1998/47.

Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.

Kirjanpitolautakunnan yleisohje kirjanpidon menetelmistä ja aineistoista 1.2.2011. Luettavissa: [http://ktm.elinar.fi/ktm/fin/kirjanpi.nsf/0/6E7DF338F7AC91C4C2257855-0029471E/\\$FILE/KILA%20menetelm%C3%A4ohje%2001%2002%2011%29.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm/fin/kirjanpi.nsf/0/6E7DF338F7AC91C4C2257855-0029471E/$FILE/KILA%20menetelm%C3%A4ohje%2001%2002%2011%29.pdf).

Luettu 23.4.2011.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. WSOYpro. Helsinki.

Laki elinkeinotulon verottamisesta 24.6..1968/360.

Leppiniemi, J. & Leppiniemi, R. 2007. Oikeat ja riittävät kirjaukset. WSOYpro. Helsinki.

Leppiniemi, J. & Leppiniemi, R. 2008. Hyvä tilinpäätöstapa. WSOYpro. Helsinki.

Länsiluoto, A., Laitinen, E. & Laitinen, T. 2008. Suomalaisilla suuryrityksillä valinnanvaraa strategisen johdon laskentatoimen menetelmissä. Luettavissa:

<http://www.tilisanomat.fi/lehti/printview.php?catid=14&artid=451>. Luettu 23.4.2011.

Maa- ja metsätalousministeriö 2010. Maa- ja metsätalousministeriön päätös yleisavustuksen myöntämisestä vuodelle 2011. Dnro 3223/321/2010.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 1999. Johdon laskentatoimi. Edita. Helsinki.

Patentti- ja rekisterihallitus 2009. Julkistettava tilinpäätös helposti sähköisen veroilmoituksen kautta. Luettavissa: [http://www.prh.fi/fi/uutiset/P\\_354.html](http://www.prh.fi/fi/uutiset/P_354.html). Luettu 22.4.2011.

Perustuslaki 11.6.1999/731.

Perälä, S. & Perälä, J. 2008. Yhdistyksen hyvä hallinto. WSOYpro. Helsinki.

Perälä, S. & Perälä, J. 2006. Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus. WSOYpro. Helsinki.

ProCountor. Internetissä toimiva taloushallinto-ohjelmisto. Ominaisuudet. Luettavissa: <http://www.procountor.com/palvelu-internet.asp>. Luettu 10.4.2011.

Procountor. ProCountor-ohjelmisto tilitoimistokäytössä. Luettavissa: <http://www.procountor.com/tilitoimistot-kaytto.asp>. Luettu 10.4.2011.

ProCountor 2010. Toimintokuvaus. Esite.

Sisäasiainministeriö. Tietoa järjestöille ja sidosryhmille. Rahoituslähteitä. Luettavissa: <http://www.intermin.fi/intermin/home.nsf/pages/48E2F0EF67C4C2AEC22573B0003567EB#nuoriso>. Luettu: 22.4.2011.

Suomen 4H-liiton hallinto- ja taloussääntö 2011. Liiton hallituksen asettama ohje.

Suomen 4H-liiton vuosikertomus 2010. Toimintatilastot 2010.

Suomen 4H-liitto. Kirjanpito-ohje 2011.

Suomen 4H-liitto. Suomen 4H-liiton tehtävät.

Suomen 4H-liitto. 4H-järjestön taloushallinnon palveluiden keskittäminen.

Suomen 4H-liitto. Talousselvityksen raportti 2010.

TIEKE. Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. TYVI-palvelut. Luettavissa: [http://ww.tieke.fi/tyvi/tyvin\\_esittely/tyvi-ohjelmistoja/](http://ww.tieke.fi/tyvi/tyvin_esittely/tyvi-ohjelmistoja/). Luettu 10.4.2011.

Tilintarkastuslaki 13.4.2007/459.

Tuloverolaki 30.12.1992/1535.

Valtionavustuslaki 27.7.2001/688.

Valtioneuvoston asetus maaseudun neuvontajärjestöjen valtionavustuksista  
4.4.2002/244.

Valtiovarainministeriö 2009. Yleishyödyllisten yhteisöjen verotus. Toimenpide-  
ehdotuksia yleishyödyllisten yhteisöjen verotukseen liittyvien ongelmakohtien korjaa-  
miseksi. Valtiovarainministeriön julkaisuja. 31/2009. Luettavissa:  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/075\\_verotus/20090831Yleish/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/075_verotus/20090831Yleish/name.jsp). Luettu 22.4.2011.

Verohallinnon päätös Dnro 1186/38/2010, 20.12.2010.

Verohallinto 2011. Vero-ohjeet. Verotustietoa yritysasiakkaille. Uusi yritys. Osakeyhtiö  
/ Työntekijöiden eläkkeet ja pakolliset vakuutukset. Luettavissa:  
[http://www.vero.fi/?path=5,40,89,91&article=3251&domain=VERO\\_MAIN&language=FIN](http://www.vero.fi/?path=5,40,89,91&article=3251&domain=VERO_MAIN&language=FIN). Luettu 3.4.2011.

Verohallinto 2011. Verotiliohjeet. Milloin kausiveroilmoitus annetaan. Luettavissa:  
<http://portal.vero.fi/Public/default.aspx?nodeid=7959&culture=fi-FI&contentlan=1>  
Luettu 22.4.2011.

Wasastjerna, C. 2010. Talouden ja rahoituksen johtaminen. Talous. Talouden ja rahoi-  
tuksen johtaminen. Luettavissa: <http://johtaminen.kauppalehti.fi/>. Luettu 20.4.2011.

Yhdistyslaki 26.5.1989/503.

4H-järjestö. Organisaatiokaavio. Luettavissa: [http://www.4h.fi/4h-jarjesto/tietoa\\_4h-jarjestosta/organisaatiokaavio/](http://www.4h.fi/4h-jarjesto/tietoa_4h-jarjestosta/organisaatiokaavio/). Luettu 23.4.2011.

4H-järjestö. 4H on itse tekemisen iloa! Luettavissa: <http://www.4h.fi/4h-jarjesto>. Luet-  
tu 23.4.2011.

4H-piirin hallinnollinen ohje 2010. Piirin hallituksen asettama ohje.

4H-yhdistyksen hallinnollinen ohje 2010. Yhdistyksen hallituksen asettama ohje.

4H-nuoristotyö 2011-2013. Yhdistykset toiminnan ytimessä.