



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Uimaseuran taloudenhoidon pääkohdat

Haikola, Benita

2013 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Kerava

## Uimaseuran taloudenhoidon pääkohdat

Benita Haikola  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2013

Benita Haikola

### Uimaseuran taloudenhoidon pääkohdat

Vuosi	2013	Sivumäärä	48
-------	------	-----------	----

---

Opinnäytetyön tarkoituksena on käsitellä Uimaseura X:n tärkeimpiä talouden vaiheita sekä taloudenhoitajan tehtäviä. Uimaseura X:n tärkeimmät taloudelliset vaiheet ovat budjetointi, budjetin seuranta ja palkanlaskenta.

Ensimmäisessä osassa esitellään Uimaseura X:n toimintaan. Esittelyn jälkeen alkaa teoriaosuus, joka on rajattu sen mukaan, mitkä ovat tärkeitä ja ajankohtaisia asioita Uimaseura X:lle. Teoriaosuuden jälkeen käydään läpi uimaseuran nykyinen toimintatapa ja pohditaan miten toimintatapaa voisi kehittää ja parantaa. Uimaseura X:n materiaali on kerätty seuran omista ohjeista ja säännöistä. Tarkemmat tiedot ovat tulleet keskustelusta seuran nykyisen puheenjohtajan ja taloudenhoitajan kanssa.

Teoriaosuus alkaa budjetista, johon on käytetty kirjallisuudesta ja internetistä kerättyä materiaalia. Budjetin lisäksi käsitellään budjetointia prosessina, toimintasuunnitelmaa, osabudjetteja sekä pääbudjetteja. Budjetointiosioon on lisätty myös tunnuslukuja, jotka sopivat Uimaseura X:lle. Toisena suurena osuutena käydään läpi budjetoinnin seuranta, joka liitetään koko budjetointiprosessiin. Viimeisenä teoriaosuutena on palkanlaskenta, jossa käydään läpi palkanlaskentaan liittyviä tärkeitä ja merkittäviä osia, kuten ennakonperintä, työsopimus ja muut palkansivukulut.

Benita Haikola

### **Economical Main Points of Swimming Club**

Year	2013	Pages	48
------	------	-------	----

---

The purpose of this Bachelor's thesis is to examine the most important economic phases and finance management of Swimming Club X. The most important economic phases of Swimming Club X are budgeting and the calculation of wages.

In the beginning of this thesis is the introduction of Swimming Club X and the activities they have to offer, after which is the theoretical background. Subjects that are current and important to Swimming Club X will be presented. After the theoretical section there is an introduction of Swimming Club X and new ideas on doing things better and more efficiently are presented. The material for this thesis has been collected from Swimming Club X's own material and bylaws. More detailed information was received from the current Chairman and Finance manager.

The theoretical background of this thesis begins with a budget based on information collected from literature and Internet sources. In addition to the budget the theoretical section will deal with the budgeting process, plan of action as well as parts of the budget and the budget as a whole. In the budget part dealing with the budget there are important characteristics that are suitable for Swimming Club X. Another important section is the following of the budget that connects the budget process. The final theory section is the calculation of wages, where we will go through the main process that affects calculation of wages, for example taxes, employment contracts and other payroll expenses.

There are lots of things that Swimming Club X can do better. If Swimming Club X wants to have more efficient way on doing things they will need more money, which is the problem on many things. Also lack of full-time employee is one problem.

Keywords: Budget, following budget, calculation of wages

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Uimaseura X:n toiminta.....	7
2.1	Johtokunta ja päätöksenteko.....	7
2.2	Rahoitus.....	8
2.3	Menot.....	8
3	Uimaseuran talous ja sen toiminnot .....	8
3.1	Taloudenhoitaja ja tehtävät.....	9
3.2	Toiminnanjohtaja.....	9
4	Budjetti .....	9
4.1	Toimintasuunnitelma.....	12
4.2	Osabudjetit .....	14
4.2.1	Myyntibudjetti .....	15
4.2.2	Hallinto- ja henkilöstöbudjetti.....	15
4.3	Pääbudjetit .....	16
4.4	Budjetointitapoja.....	16
4.5	Budjetin hyödyt ja haitat.....	19
4.6	Budjetin tunnusluvut.....	21
5	Uimaseuran budjetti .....	22
5.1	Budjettimallit .....	23
5.2	Saatava hyöty .....	24
5.3	Kehittäminen .....	24
5.4	Toiminnanjohtaja.....	25
6	Budjetin toteutumisen seuranta.....	25
7	Palkanlaskenta .....	27
7.1	Ennakonpidätys .....	29
7.2	Muut vähennykset .....	30
7.3	Työnantajan suorittamat maksut .....	31
7.4	Työnkustannuksen korvaukset .....	32
7.5	Työaika.....	33
7.6	Vuosiloma.....	35
7.7	Uimaseura X:n palkanlaskenta.....	37
8	Yhteenveto ja pohdinta.....	37
	Lähteet.....	39

## 1 Johdanto

Taloudenhallinta ja -toimien toteuttaminen on yrityksissä kuten myös yhdistyksissäkin tärkeässä ja merkittävässä roolissa päivittäin. Opinnäytetyö tarkastelee vantaalaisen Uimaseura X:n taloutta ja siihen liittyviä tärkeitä toimia. Uimaseura X on voittoa tavoittelematon rekisteröity yhdistys. Lähdin tarkastelemaan yhdistyksen talouden toimia, koska aloitan yhdistyksen taloudenhoitajana. Tämän opinnäytetyön avulla pystyn tutustumaan ja tarkastelemaan yhdistyksen toimia tarkemmin sekä hyödyntämään taloushallinnon opintojani. Samalla pohdin, miten toimia pystyisi kehittämään parempaan suuntaan tai mahdollisesti päivittämään toimia tämän päivän tasolle. (Uimaseura X:n säännöt.)

Pääkohtina käsitellään Uimaseura X:n vuositason budjettia, budjetin seuranta ja palkanlaskentaa. Aihe rajautui uimaseuran tärkeimpien ja merkittävien taloudellisten toimien mukaisesti, joiden kehittäminen voisi mahdollisesti helpottaa arkipäivän työtä vapaaehtoistoimintaan perustuvassa yhdistyksessä. Nämä pääkohdat ovat myös taloudenhoitajan työllistävimmät osuudet.

Opinnäytetyö on tehty käyttämällä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, jota varten on käyty keskustelua Uimaseura X:n nykyisen puheenjohtajan ja taloudenhoitajan kanssa. Suurin osa opinnäytetyön materiaaleista on tullut erilaisesta kirjallisuudesta, internet lähteistä sekä Uimaseura X:n omista ohjeista sekä säännöistä. Keskustelu seuran nykyisen puheenjohtajan ja taloudenhoitajan kanssa on antanut lisää näkemystä opinnäytetyön sisältöön uimaseuran toimien osalta.

Teoriaosuudet opinnäytetyössä käsittelevät budjettia, budjetointitapoja sekä osabudjetteja. Tärkeänä osana budjettia käydään läpi myös toimintasuunnitelmaa, osa- ja pääbudjettia sekä budjetointia prosessina. Käyn läpi Uimaseura X:lle tärkeitä ja sopivia osabudjetteja sekä tunnuslukuja. Tunnusluvut ja budjetin osat, jotka eivät ole Uimaseura X:n tärkeitä tai merkittäviä, on jätetty pois. Näiden lisäksi esitellään budjetin seuranta sekä palkanlaskentaa ja siihen liittyviä tärkeitä asioita. Minkälaisia asioita ja laillisia kohtia tulee ottaa huomioon palkanlaskennassa pelkän rahapalkan lisäksi. Jokaisen teoriaosuuden jälkeen esitellään Uimaseura X:n tämänhetkinen tapa sekä miten tätä tapaa ja käytäntöä voisi kehittää mielestäni paremmaksi tai tehokkaammaksi.

Uimaseura X:llä on tarve palkata osa- tai kokopäivätoiminen toiminnanjohtaja tulevaisuudessa ja opinnäytetyössäni tulen tarkastelemaan millaiset taloudelliset mahdollisuudet seuralla olisi palkata toinen täysipäiväinen työntekijä ja kenties mitä yhdistyksessä tulisi tehdä, jotta tämä olisi taloudellisesti mahdollista. Pohdin myös, mitkä voisivat olla ne toimet, jotka taloudenhoitaja voisi toiminnanjohtajalle siirtää.

Opinnäytetyö tulee tärkeäksi taloudelliseksi ohjeeksi koko seuralle, kuitenkin erityisesti johtokunnan jäsenille. Tämän työn avulla uudet toimijat yhdistyksessä pystyvät saamaan kerrasta kattavasti tietoa seuran tärkeimmistä taloudellisista toimista. Tämä toimii jatkossa erityisesti tärkeänä ohjeena taloudenhoitajalle, puheenjohtajalle sekä mahdolliselle toiminnanjohtajalle.

## 2 Uimaseura X:n toiminta

Uimaseura X pyrkii tarjoamaan vantaalaisille uintiharrastuksen vauvasta vaariin. Uimaseuran päätoimi on kilpauinnissa ja uimaseurassa on kilpauimareita noin 50 eri ikäistä harrastetasosta olympiauimareihin asti. Menestystä kerääntyy vuosittain eri ikäluokkien Suomen Mestaruuskilpailuista kuten myös kansainvälisistä arvokilpailuista.

Seuran ylin päätöksenteko tapahtuu keväällä pidettävässä vuosikokouksessa ja syksyllä pidettävässä syyskokouksessa. Kummassakin kokouksessa on seuran jäsenillä äänioikeus. Toimeenpaneva elin uimaseurassa on vuosittain valittava johtokunta. Uimaseura X kuuluu Suomen Työnväen Urheilijoiden Liitto TUL ry:hyn ja Suomen Uimaliitto ry:hyn. Uimaseuran tulee toimia lain ja seuran omien sääntöjen mukaisesti. (Uimaseura X säännöt, Ohjeistus uudelle seuratyöntekijälle.)

Uimaseura X:n toiminnan tarkoituksena on uintiharrastuksen lisäksi, edistää kaikenlaista urheilullista ja liikunnallista elämäntapaa ja tarjota tähän mahdollisuuksia kehittämällä lasten ja nuorten liikunnallisia elämäntapoja. Uimaseuran jäsenille uimaseura tarjoaa kilpauintiharrastus mahdollisuuden. Seura saa tehdä varainkeruuta erilaisin toimin sekä harjoittaa kioski- ja bingotoimintaa. Myös majoitus- ja ravitsemusliikkeen ylläpito on sallittua, mutta uimaseuran toiminta ei saa muodostua voiton eikä taloudellisen ansion saamiseksi. (Uimaseura X säännöt.)

### 2.1 Johtokunta ja päätöksenteko

Korkein päätöksenteko Uimaseura X:ssä tapahtuu yhdistyksen kokouksessa ja korkein toimeenpaneva elin on johtokunta. Uimaseura X valitsee vuosittain pidettävässä syyskokouksessa seuralle johtokunnan, johon kuuluu tässä kokouksessa valittava puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, sihteerit, taloudenhoitaja ja kolmesta seitsemään jäsentä sekä saman verran varajäseniä. Johtokunnan tulee toimia yhdistyslain ja seuran omien sääntöjen mukaisesti. Johtokunnan tulee myös varmistaa, että koko seura toimii myös näiden mainittujen normien mukaisesti. Johtokunnan tärkeimpänä tehtävänä on johtaa seuran toimintaa sekä hoitaa seuran ta-

loutta ja omaisuutta. Johtokunta pitää kirjaa seuran jäsenistä. (Uimaseura X säännöt, Ohjeistus uudelle seuratyöntekijälle.)

## 2.2 Rahoitus

Uimaseura X:n ollessa voittoa tavoittelematon yhdistys, tulee rahoitus pyrkiä järjestämään niin, että tuloilla saadaan katettua vähintään toiminnasta muodostuvat juoksevat kulut. Tällä hetkellä seura saa tulonsa pääsääntöisesti kurssitoiminnasta ja niistä perittävistä maksuista. Osittain seuran päivittäisiä kuluja katetaan kilpauinnista perittävistä kausimaksuista sekä kauden aikana järjestettävistä kilpailuista. (keskustelu 25.5.2013.)

Uimaseuran järjestäessä omat kilpailut, toimii nämä tulonlähteen lisäksi myös koulutustilaisuutena. Kilpailuihin tarvitaan monia toimitsijoita, joiden tulee toimia Uimaliiton laatiman toimitsijakoulutuksen mukaisesti. Rahoitusta uimaseuran toimintaan saadaan lisäksi sponsoreiden ja mainosmyyntien kautta sekä Vantaan Kaupungilta, joka myöntää myös tukea uimaseuran toimintaan. (keskustelu 25.5.2013.)

## 2.3 Menot

Uimaseuran suurin menoerä on palkkojen maksut sekä palkkojen sivukulut, kuten sosiaaliturva- ja eläkemaksut. Kaikki seurassa toimivat valmentajat ja ohjaajat ovat palkattuja, joten rahoitusta tarvitaan palkkojen maksuun. Uimaseuralla on yksi palkattu päätoiminen valmentaja ja useita osa-aikaisia/tuntipalkkaisia valmentajia ja ohjaajia. Kilpauintivalmentajia on päätoimisen valmentajan lisäksi seitsemän, jotka valmentavat kilpauimareita 10-11 kuukautta vuodessa. Lisäksi tarvitaan monia kurssiohjaajia, jotka vastaavat vauvauinnista, uimakouluista, vesiralleista ja erilaisista tekniikkakursseista. (keskustelu 25.5.2013.)

Seuran menoihin kuuluu kuukausittain maksettavien palkkojen lisäksi kirjanpitäjälle maksettava palkkio ja muut maksut. Uimaseuran taloudenhoitaja ei tee suoraa palkanmaksua, vaan toimittaa palkanmaksutiedot kirjanpitäjälle. Lisäksi kuluihin kuuluu päivittäiset rata- ja hallivuorojen vuokrat Vantaan Kaupungille ja käytössä olevien järjestelmien lisenssimaksut, kuten verkkomaksut ja ilmoittautumisjärjestelmä. Muita kuluja ovat kilpauimareiden toiminnasta tulevia kustannuksia, kuten kilpailujen starttimaksut. (keskustelu 25.5.2013.)

## 3 Uimaseuran talous ja sen toiminnot

Uimaseuran taloudellisena tavoitteena ei ole, eikä yhdistyslain mukaan saa olla, taloudellisen voiton tavoittelu. (Yhdistyslaki). Uimaseuran tulee kuitenkin tavoitella taloudellista tilannetta, jossa saadaan katettua mahdollisimman hyvin pakolliset kulut. Taloudellisen tilanteen ol-



lessa todella hyvä, pystytään kattamaan seuran kilpauimareiden kuluja kuten leiri- ja kilpailuista aiheutuvia, jotka tällä hetkellä peritään kokonaan uimareilta. (Uimaseura X:n säännöt.)

Uimaseuran taloutta hoitaa ja valvoo syyskokouksessa valittava taloudenhoitaja yhteistyössä johtokunnan sekä ajoittain kirjanpitäjän kanssa. (Uimaseura X:n säännöt.)

### 3.1 Taloudenhoitaja ja tehtävät

Taloudenhoitaja vastaa ensisijaisesti seuran taloudenhoidosta ja raportoinnista johtokuntaan ja muihin kokouksiin. Taloudenhoitajalla on oikeus seuran tiliin ja verkkopankkiin sekä seuran nimenkäyttöön yhdessä johtokunnan puheenjohtajan, sihteerin tai varapuheenjohtajan kanssa. Taloudenhoitajan tehtäviin kuuluu myös laskujen ja palkkojen maksaminen, jotka johtokunta on hyväksynyt. Päivittäisinä tehtävinä taloudenhoitajalle kuuluu talous- ja kassavirtatilanteen seuraaminen, jotka taloudenhoitaja tekee tiiviissä yhteistyössä seuran johtokunnan puheenjohtajan kanssa. (Uimaseura X:n säännöt, Ohjeistus uudelle seuratyöntekijälle, keskustelu 25.5.2013.)

Taloudenhoitajan tulee toimittaa johtokunnalle kokouksiin raportteja ja dokumentteja seuran taloudesta. Kuukausittain taloudenhoitajan tulee hoitaa seuran työntekijöiden palkanmaksu ja tulostaa tiliotteet ja tapahtumalistat sekä tiliöidä tapahtumat oikeille kustannuspaikoille. (keskustelu 25.5.2013.)

### 3.2 Toiminnanjohtaja

Monella voittoa tavoittelemattomalla urheiluseuralla on nykyisin palkattuna täysipäiväinen toiminnanjohtaja, joka vastaa monesta seuran päivittäisestä toiminnasta ja käytännöstä johtokunnan alaisuudessa ja valvonnassa. Toiminnanjohtaja vastaa yhdistystoiminnasta kuten toimitusjohtaja yrityksessä. (keskustelu 25.5.2013.)

Toiminnanjohtaja vastaisi Uimaseura X:ssä ensisijaisesti kurssitoiminnasta, tiedottamisesta ja muista päivittäisistä asioista, joista osa liittyisi seuran talouteen ja sen seurantaan. Tällä hetkellä nämä päivittäiset asiat hoituvat johtokunnan jäsenten ja muiden seuran vapaaehtoisten toimijoiden toimesta. (keskustelu 25.5.2013.)

## 4 Budjetti

Budjetin laatiminen ei ole lakisääteisesti pakollista useimmissa yrityksissä, kuten kirjanpito on. Kirjanpitoa säännellään omalla lainsäädännöllään Kirjanpitolaissa, koska se vaikuttaa myös yrityksen ulkopuolisiin toimintoihin, kuten verotukseen. Budjetointi on täysin yrityksen

sisäiseen käyttöön, jos rahoittajat ja muut yrityksen yhteistyötahot eivät pyydä budjettia nähtäväkseen. Uimaseura X:n sääntöjen mukaan johtokunnan tulee vuosittain laatia talousarvio seuraavalle toimintakaudelle, joka vahvistetaan budjetin muodossa seuran syyskokouksessa. Budjetin laatimisen yhteydessä esitetään tulevan kalenterivuoden jäsenmaksun suuruus, jolloin budjetin laatiminen on Uimaseura X:ssä pakollista. (Lindfors & Syvänperä 2010, 9-10; Kirjanpito, tilikausi ja verovuosi; Kirjanpitolaki.)

Joskus yrityksissä ei tehdä budjettia, vaan budjetti korvataan tekemällä ainoastaan tarvittava kartoitus jo tehdystä tilinpäätöksestä, jolloin toteutuneeseen tulokseen tai kuluihin ei voi enää vaikuttaa. Budjetin tarkoituksena on yleensä mahdollisimman hyvän tuloksen ennustaminen edullisilla kustannuksilla. Tulos ennustetaan ennalta määritellylle ajanjaksolle. Ajanjakson pituus vaihtelee yritysten välillä. Budjetti voidaan suunnitella ja tehdä kuukaudelle, tilikaudelle, kalenterivuodelle tai muutamalle seuraavalle vuodelle. Budjetin ajanjakson pituus suunnitellaan yrityksen toimiin sopivaksi. Budjetin sisältämä ajanjakso vaikuttaa suoraan budjetin sisältöön ja sen yksityiskohtaisuuteen. Budjettia tehtäessä seuraavalle tilikaudelle, käytetään usein hyvinkin tarkkoja euromääräisiä lukuja, joiden vertailupohjana käytetään jo tapahtuneiden menojen ja tulojen lukuja. Budjetin tulee sisältää kaikki tulevan budjetointikauden luvut, niin tulevat kustannukset kuin tuototkin, jotka aiotaan asettaa budjetin taloudelliseksi tavoitteiksi. Budjetin toteutumisen seuranta on erittäin tärkeä liittää osaksi budjetointiprosessia, jotta saadaan tarkkaa tietoa budjetin toteutumisesta ja mahdollisista poikkeamista. (Eklund & Kekkonen 2011, 147; Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2007, 168; Jyrkkiö & Riistamaa 1999, 350-351; Jyrkkiö & Riistamaa 2008, 226-227, 230; Lindfors & Syvänperä 2010, 9-10.)

Budjetointiprosessi on hyvä aloittaa ajoissa. Budjettia varten tulee olla tiedossa tulevan budjetoitavan kauden mahdollisia menoja sekä tuloja ja toteutettavan budjetointikauden tavoitteet, ennen prosessin aloitusta. Kaikki nämä on tärkeä kirjata budjettiin mahdollisimman tarkoiksi luvuiksi, kuten myös toimintasuunnitelman muotoon. (Lindfors & Syvänperä 2010, 13-17.)

Toimintasuunnitelmasta sekä budjetista tulee ilmetä onko tulevan budjetointikauden ensisijaisena tavoitteena talous vai toiminta, halutaanko lisätä tuloa vai kenties asiakasmäärää. Kumpikaan tavoitteista ei voi olla yrityksessä ainoa tavoite, vaan taloudellinen ja toiminnallinen tavoite tulee liittyä toisiinsa läheisesti. Budjetin avulla nämä kaksi tavoitetta yhdistetään yhdeksi yhtenäiseksi tavoitteeksi. Kaikkia tietoja budjettia varten ei pystytä selvittämään tai ennustamaan suunnittelu- ja toteutusvaiheessa, koska budjetointi on ennustamisen lisäksi myös ennakoimista ja vertailua menneeseen tai edelliseen budjetointikauteen. On kuitenkin tärkeää pyrkiä ennustamaan mahdollisimman tarkasti, jotta budjetin sisältö pysyy toteutetta-

vana. (Ikäheimo ym. 2007, 164, 168; Jyrkkiö & Riistamaa 1999, 352-353; Jyrkkiö & Riistamaa 2008, 226-227, 232; Lindfors & Syvänperä 2010, 13; Vilkkumaa 2005, 396; Åkerberg 2006, 54.)

Budjettia tehtäessä tulee selvittää sisäisten ja ulkopuolisten tekijöiden mahdollisia muutoksia. Uimaseura X:n tulee huomioida tulevaa toimintakautta varten uimahallien käyttömahdollisuudet, tuleeko Vantaalle uusi uimaseura, joka tarjoaa samoja palveluita kuin Uimaseura X, onko tiedossa uimahallin käytön kustannusten nousua, millainen on tulevan budjetointikauden myytävien palveluiden kuten uimakoulujen ja vauvauinnin kysyntä yms. Budjetoitaessa tulee myös huomioida mikä on valmentajien ja ohjaajien tarve. Valmentaja ja ohjaaja tarpeen kartoituksen jälkeen tulee ottaa huomioon tulevien valmentajien ja ohjaajien palkat ja muut kustannukset. Kaikki mahdolliset muutokset ja poikkeamat toimintaympäristössä, edelliseen kauteen verrattuna, on hyvä selvittää ja pyrkiä ennakoimaan, jotta tulevan budjetointikauden budjetti pystytään toteuttamaan ilman suuria ennakoimattomia poikkeamia. Suuri vaikutus on uinnin esiintymisellä mediassa ja varsinkin suomalaisten uimareiden menestyksellä maailmalla. Kuten Matti Mattsonin uima MM-pronssimitali kesällä 2013, tulee todennäköisesti vaikuttamaan myös Uimaseura X:n toimintaan positiivisesti. Budjettiin tulee kuitenkin sisällyttää kaikki jo tiedossa olevat kustannukset ja tuotot, jotka vaikuttavat budjetin taloudelliseen toteutumiseen. Budjetti ei kuitenkaan itsessään kerro tai varoita muutoksista ja poikkeamista, jos niitä ei budjetin avulla seuraa ja tarkkaile. (Jyrkkiö & Riistamaa 1999, 352-353; Jyrkkiö & Riistamaa 2008, 226-227, 232; Lindfors & Syvänperä 2010, 13; Vilkkumaa 2005, 396; Åkerberg 2006, 54.)

Yrityksessä budjetti usein ymmärretään ainoastaan tulostavoitteelliseksi suunnitelmaksi. Liiallisesti painotetaan budjettia numeraalisena suunnitelmana yrityksen tulevalle budjetointikaudelle. Budjetin tärkein ja merkittävin osa on kuitenkin numeraalisen budjetin lisäksi raportinomainen toimintasuunnitelma, jonka kaikki yrityksessä ymmärtävät ja johon on selkeästi ilmaistu yrityksen tulevan budjetointikauden tavoitteet ja toimet. Kaikki yritykset eivät enää edes puhu budjetista, vaan toimintasuunnitelmasta. Kun yritys on perusteellisesti laatinut seuraavan budjetointikauden toimintasuunnitelman, on itse numeraalinen budjetointikin selkeää ja jopa helppo tehdä. Tämän takia budjetin tekeminen myös kirjalliseen muotoon on erittäin tärkeää. (Alhola & Lauslahti 2005, 97; Jyrkkiö & Riistamaa 2008, 226; Lehtonen 2007, 46; Vilkkumaa 2005, 390.)

Budjetointi toteutetaan usein tekemällä osabudjetteja, joiden avulla kootaan yksi suurempi pääbudjetti, jossa on kaikki yrityksen osa-alueet katettuna. Osabudjetit saatetaan jakaa yrityksen eri osastojen tai yksiköiden mukaan, jolloin osabudjettien ja vastuun jakaminen on selkeää. Yritys ei välttämättä halua tehdä budjettia jokaiselle pienellekin yksikölle, vaan osabudjetit jaetaan suurimpien tai merkittävimpien yksiköiden mukaan. Osabudjetit ovat hyvin kytkettyinä toisiinsa. Jos yhtä osabudjettia joudutaan muuttamaan, on hyvin todennäköistä,

että toistakin osabudjettia joudutaan ainakin tarkastelemaan uudelleen. Budjetti ei ole kuitenkaan suunnitelma tai raportti, jota ei pystytä muuttamaan sen hyväksymisen jälkeen. Tarvittaessa budjettia voidaan, ja sitä on hyvä, muuttaa myös sen toteutumisen aikana, jos on tapahtunut merkittäviä muutoksia, jotka vaativat budjetin uudelleen tarkastelua. Budjettia on hyvä pitää enemmän elävänä tulevan budjetointikauden toimintasuunnitelmana, kuin raporttina, johon ei voi palautuksen jälkeen enää vaikuttaa. Jos budjettia noudatetaan liian orjallisesti, saattaa yritykseltä kokonaan unohtua budjetointikauden tavoite. Tämä myös ajaa yrityksen tilanteeseen, jossa budjettia ei käytetä työvälineenä ja johtamisen apuna vaan yhtenä johtajana. (Andersson, Eklund & Gabrielsson 2001, 396-396; Ikäheimo ym. 2007, 166; Jyrkkiö & Riistamaa 1999, 364; Jyrkkiö & Riistamaa 2008, 231; Lindfors & Syvänperä 2010, 17.)

Koottu budjetti ja osabudjetit eivät saa olla liian monimutkaisia. Pitämällä budjetit ja niiden rakenteen yksinkertaisena, pysyy kaikilla mielenkiinto ja ymmärrys budjetin sisältöön. Samalla tulee kiinnittää myös huomiota koko prosessin rakenteeseen ja vastuuhenkilöiden tehtäviin. Vastuuhenkilöitä ei saa olla liikaa, eikä yhdellä henkilöllä saa olla liian paljon vastuuta, jottei koko budjetointiprosessi kärsi. Budjetin tarkoituksena ei ole ainoastaan pitää kustannukset kurissa vaan budjettia tehtäessä suunnitellaan tulevaa budjetointikautta, jolloin budjetti antaa suuntaa tuleviin tuloihin ja menoihin. Kun koko budjetti on yksinkertainen jokainen ymmärtää suunnitellut kulut ja menot, on suunniteltuun puuttuminen ja muuttaminen tarvittaessa helppoa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2008, 235; Riistamaa & Jyrkkiö 1999, 353.)

#### 4.1 Toimintasuunnitelma

Budjetin lisäksi yrityksissä laaditaan usein toimintasuunnitelma, joka on kirjallinen versio budjetista. Toimintasuunnitelma tehdään samalle ajalle kuin budjetti ja tällöin toimintasuunnitelman tulee olla myös yhtä tarkka ja yksityiskohtainen kuten laadittu budjetti. Tavoitteiden tulee myös olla täysin samat. Toimintasuunnitelmassa tavoitteet on ilmaistu kirjallisesti kun budjettiin ne laitetaan lukujen muodossa. Toimintasuunnitelman voi myös tehdä pidemmälle ajalle, pidemmän ajan toimintasuunnitelmana, kuten budjetinkin. Toimintasuunnitelman tarkoituksena on saada seuraavan budjetointikauden tavoitteet selkeään kirjalliseen ja realistiseen muotoon, jolloin kaikki pystyvät sisäistämään ne. Saavuttaakseen toimintasuunnitelman tavoitteet, on nämä hyvä kirjata selkeästi ja yksityiskohtaisesti, jotta ne ymmärretään ja muistetaan. Selkeällä kirjauksella vältetään tavoitteiden sivuaminen ja tavoitteiden ohittaminen. Jos tavoitteita on liikaa tai ne ovat liian hankalia ymmärtää, voi tärkeät tavoitteet jäädä saavuttamatta. (Ahola & Lauslahti 2005, 100; Andersson ym. 2001, 395; Eklund & Kekkonen 2011, 150; Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2007, 164-165, 168; Jyrkkiö & Riistamaa 2008, 227; Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 167.)

Toimintasuunnitelman tarkoituksena on toiminnan tavoitteiden ilmaisu ja keinot, joilla tavoitteet saavutetaan. Toimintasuunnitelmaan tulee sisällyttää myös tieto kuka on vastuussa ja mistä, jolloin koko yritys saa toimintasuunnitelmasta helposti selville tulevat tavoitteet sekä vastuunjaot. Kirjallinen toimintasuunnitelma on joissain yrityksissä suuremmissa merkityksessä ja roolissa kuin perinteinen lukuja sisältävä budjetti. Perinteinen budjetti ei kaikissa yrityksissä ja työntekijöissä herätä positiivista reaktiota. Jos budjetti ja sen tuoma prosessi ei saa positiivista asennetta yrityksessä ja työntekijöissä aikaiseksi, on suuri mahdollisuus että budjetti epäonnistuu. Tästä syystä perinteinen budjetti korvataan elävällä toimintasuunnitelmalla. Toimintasuunnitelmassa ilmaistaan myös yrityksen strategia, joka voi olla pidemmän aikavälin väljempi strategia tai seuraavalle budjetointikaudelle suunniteltu strategia. Toimintasuunnitelman ja budjetin tulee olla samassa linjassa asetetun strategian kanssa. Strategia laaditaan usein pidemmälle aikavälille kuin toiminta- ja budjetointikaudelle. Kun yritys on asettanut oman tavoitteensa, tulee toimintasuunnitelmassa olevat yrityksen tavoitteet jakaa yksiköiden kesken pienemmiksi tavoitteiksi. Tällöin jokaisella yksiköllä on oma tavoitteensa, joka on kuitenkin samassa linjassa koko yrityksen tavoitteen kanssa. Yksiköiden sisällä tavoitteet voidaan asettaa edelleen henkilökohtaisiksi. (Eklund & Kekkonen 2011, 149-150; Järvenpää ym. 2001, 157, 169; Vilkkumaa 2005, 390, 389.)

Toimintasuunnitelman teko on samalla budjetin suunnittelua. Suunnitteluvaiheessa tulee miettiä mahdollisimman paljon tulevaa toimintasuunnitelmaa ja budjetin toimintakautta. Suunnitelman teko sisältää tulevaisuuden miettimisen lisäksi tulevan toimintaympäristön olosuhteet ja niiden mahdolliset muutokset. Toimintaympäristöä analysoitaessa tärkeimpänä osana on miettiä kuinka toimintaympäristössä havaitut muutokset ja mahdolliset muut eroavaisuudet edelliseen budjetointikauteen vaikuttavat tulevaan budjetointikauteen ja sen sisältöön. Suurena osana toimintaympäristöä ovat kilpailijat. Mietittäessä toimintaympäristöä ja sen muutoksia tulee pohtia, miten kilpailijat ja niiden tilanne vaikuttavat tulevaan toimintakauteen. (Ahola & Lauslahti 2005,99, 101-102.)

Kuten mainittu budjetointi on ennustamisen lisäksi myös vahvasti tulevien toimintojen ja tavoitteiden saavuttamisen apukeino. Tällöin budjetti on yrityksessä enemmän kuin pelkkiä numeroita ja tuloksen ennustamista, kun budjetin rinnalle suunnitellaan hyvä toimintasuunnitelma. Numeraalinen budjetti toimintasuunnitelman kanssa toimii enemmän tavoitteellisen raportin muodossa, kuin pelkästään tulevien menojen ja tulojen ennustusten kirjallisena osana. Budjetointikauden budjetti ja kirjallinen toimintasuunnitelma ovat hyvin usein samassa ajankohdassa tilikauden kanssa. Toimintasuunnitelmaa tehtäessä yrityksen on pakko pohtia ja miettiä tulevaa budjetointikautta sekä samalla asettaa tarkat tavoitteet ja suunnitelmat tulevalle toiminnalleen. Budjetti ja toimintasuunnitelma voidaan suunnitella lyhyemmälle tai pidemmälle aikavälille. Aikavälin määrittely on suoraan verrannollinen budjetin sisältöön ja sen yksityiskohtaisuuteen. Pidemmälle aikavälille tehtävä suunnitelma on strateginen suunnitel-

ma. Strateginen suunnitelma voidaan tehdä seuraavalle neljälle vuodelle. Vaihtoehtona on tehdä myös kehitysbudjetti, joka sisältää alustavan budjetointisuunnitelman. Kehitysbudjetin tarkoituksena on suunnitella alustava budjetti jollekin osa-alueelle, mutta sen toteuttaminen ei ole ajankohtaista, kuten seuraavalle vuodelle suunniteltu tarkempi budjetti. Budjetin ja erityisesti toimintasuunnitelman sisällön pääpaino voi vaihdella eri budjetointikausilla, mutta päämäärä, suunta sekä pidemmän aikavälin tavoite tulee olla eri budjetointikausien välillä sama. (Alhola & Lauslahti 2005, 95, 100-105; Jyrkkiö & Riistamaa 1999, 350-351; Jyrkkiö & Riistamaa 2008, 226, 230; Lindfors & Syvänperä 2010, 9-10; Lyly-Yrjänäinen, Manninen & Suomala 2011, 178; Vilkkumaa 2005, 389-390.)

## 4.2 Osabudjetit

Budjetti koostuu lähes aina monesta pienestä budjetista, joista kootaan lopulta suurempi budjetti. Osabudjetit tehdään usein yksiköittäin tai vastuualueittain, jolloin osabudjettien jakaminen on selkeää. Osabudjetit ovat hyvin vahvasti kytköksissä toisiinsa, jolloin osabudjettien tietojen, ainakin tavoitteiden, tulee olla osittain samoja, jotta pääbudjetin toteutus onnistuu. Osabudjetteja voi olla monia erilaisia ja jokainen budjettia laativa yritys tai yhdistys määrittelee omiin tarpeisiinsa sopivat osabudjetit, joita tarvitsevat. Kaikki yritykset ja yhdistykset eivät toimi saman lailla eikä kaikilla ole samoja toimia, jolloin omia toimia koskevat osabudjetit ovat tärkeitä. Osabudjettien laatimisessa käytetään apuna jo toteutuneita budjetteja. Laadittaessa osabudjetteja tarvitaan tietoa toimintaympäristön tapahtumista, mitä muut yritykset ovat tekemässä ja onko toimintaympäristössä tapahtunut jotain, joka lisää, vähentää tai muuten välillisesti vaikuttaa yrityksen toimintaan. (Jyrkkiö & Riistamaa 1999, 356-365; Jyrkkiö & Riistamaa 2008, 231.)

Osabudjettien laatiminen voi olla ainoa keino hektisessä ympäristössä, jolloin yrityksen eri toiminnot saadaan saman tavoitteen alle. Jokaisella yrityksen toiminnolla on omat ja johdon asettamat tavoitteet, jotka voivat keskenään olla hyvin erilaisia. Tämän vuoksi yrityksen sisäiset toiminnot voivat toimia melkein kuin erilliset yritykset, yhden yrityksen sisällä. Osabudjettien avulla saadaan kaikki yrityksen toiminnot toimimaan saman tavoitteen mukaiseksi, jolloin koko yritys toimii yhtenäisesti. Osabudjeteilla saadaan työntekijöille tärkeää tietoa oman osastonsa tai yksikkönsä tulevasta budjetointikaudesta, mitkä ovat seuraavan kauden tavoitteet ja millä niihin päästään. Toimintasuunnitelma on myös erittäin tärkeässä roolissa asetettaessa osabudjettien yksiköiden ja toimintojen tavoitteita. (Alhola & Lauslahti 2005, 96; Ikaheimo ym. 2007 170-171.)

#### 4.2.1 Myyntibudjetti

Tärkein ja merkittävin osabudjetti, melkein kaikissa yrityksissä ja yhdistyksissä, on myyntibudjetti, koska myynnin avulla saadaan suurin osa tarvittavista tuloista. Budjetointi kannattaa aloittaa tekemällä myyntibudjetti, koska se vaikuttaa eniten kaikkiin muihin tuleviin osabudjetteihin. (Jyrkkiö & Riistamaa 1999, 370; Lindfors & Syvänperä 2010, 26.)

Myyntibudjettia laadittaessa on hyvä selvittää sisäiset kuin ulkoisetkin myyntiin vaikuttavat tilanteet ja tekijät. Ennakoidessa myyntibudjetin myyntimääriä, voidaan ennustaa alan kysyntä ja sen perusteella laskea yrityksen oma markkinaosuus, jonka avulla saadaan ennakoitua tulevat myyntimäärät. Tätä varten tulee selvittää mahdollisimman tarkasti myyntibudjettiin vaikuttavat ulkopuoliset tekijät, kuten kokonaismarkkinat, kilpailijat, asiakkaat ja tuleva hintataso. Näiden tietojen avulla pystytään toteuttamaan myyntibudjetti ilman suuria muutoksia suunniteltuun. Mille osa-alueelle budjetti tehdään (palveluille, asiakkaille, yksiköittäin yms.) tulee päättää ennen myyntibudjetin teon aloitusta. (Lindfors & Syvänperä 2012, 27.)

Uimaseura X:n myyntibudjetti sisältää myytävät palvelut kuten: vauvauinnin, uimakoulut, tekniikkakurssit, vesirallit, Life Saver -kurssin ja aikuisten tekniikkakurssit. Suurin ja merkittävin myynti on uimakoulut. Uimakouluja järjestetään syyskuusta kesäkuuhun vuosittain kurssimuodossa. Yksi uimakoulukurssi jakautuu pääsääntöisesti kahdelle viikolle ja se sisältää viisi opetuskertaa. Uimakouluja järjestetään neljällä eri taso-opetuksella ja kurssilaiset ilmoitetaan kurseille tason mukaan. Vantaalla toimii neljä uimaseuraa, jotka kaikki järjestävät uimakouluja ja muuta kurssitoimintaa. Vantaan Kaupunki jakaa kaikille uimaseuroille ajankohdat ja vuorot, jolloin kukin seura voi järjestää uimakouluja ja muuta kurssitoimintaa. (keskustelu 25.5.2013, Uimaseura X internetsivut.)

#### 4.2.2 Hallinto- ja henkilöstöbudjetti

Uimaseura X:n hallintobudjetti sisältää pääosin johtokunnan toimintaan liittyvät menot ja seuran hallintobudjettia kutsutaankin johtokunnan budjetiksi. Siihen on myös sisällytetty muitakin uimaseuran päivittäisiä kuluja, kuten kirjanpitäjän maksut, verkkopohjaisen ilmoittautumisjärjestelmän sekä muut yhdistyksen toimintaan liittyvät kustannukset. Hallintobudjetin sisältö saattaa vaihdella eri toimintakausien välillä, riippuen miten ja minkälaista toimintaan Uimaseura X:ssä tehdään. (Keskustelu 25.5.2013.)

Henkilökulubudjetti sisältää ja ilmaisee kaikki henkilöstökuluihin liittyvät tulot ja menot. Henkilöstökulut ovat pääsääntöisesti kiinteitä ja pitkälti samoja koko budjetointikauden. Henkilöstökulubudjetista saa helposti selville, onko yrityksellä varaa palkata uusi työntekijä, kun menoja henkilöstökulubudjetissa lisätään. Henkilöstökuluja suunniteltaessa tulee muis-

taa, ettei kaikkien työntekijöiden tarvitse olla täysipäiväisiä. Yritys voi myös palkalta osaikaisia työntekijöitä. (Jyrkkiö & Riistamaa 2008, 235; Lindfors & Syvänperä 2010, 32). Varsinaista henkilöstöbudjettia Uimaseura X ei tarvitse, koska henkilöstökulut on sisällytetty jokaisen toiminnan budjettiin. (Keskustelu 25.5.2013.)

#### 4.3 Pääbudjetit

Ennen osabudjettien kokoamista pääbudjetteihin, tulee jokainen osabudjetti tarkastaa ja todeta sopiviksi sekä yhtenäisiksi. Tavoitteet ja niille asetetut määrälliset luvut tulee olla samoja. Johdon asettama myyntitavoite ei voi olla eri kuin myyntibudjetissa, joten yhteensopivuus tulee tarkastaa ja tarvittaessa muuttaa budjetteja yhtenäisemmiksi, ennen niiden kokoamista pääbudjetteihin. (Jyrkkiö & Riistamaa 2008, 229.)

Tulosbudjetti on yksi pääbudjeteista. Tulosbudjetin tarkoituksena on ilmaista tulevan budjetoitikauden kannattavuustavoite. Tulosbudjettiin kootaan muun muassa myynti-, osto-, valmistus-, kustannus- ja investointibudjetit. Tulosbudjetin laatimista varten tarvitaan tiedot myynnistä, hinnoittelusta, palkoista ja ostoista. Tulosbudjetti muistuttaa hyvin paljon tuloslaskelmaa, koska tulosbudjetti sekä -laskelma ovat usein laadittu samannäköisiksi. Tulosbudjetti kasataan suoriteperusteisesti. (Andersson ym. 2001, 29, 32; Eklund & Kekkonen 2011, 152; Ikäheimo ym. 2007, 165; Lindfors & Syvänperä 2012, 17; Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 230.)

#### 4.4 Budjetointitapoja

Budjetointia voidaan toteuttaa eri menetelmin ja erilaisin tavoittein. Yrityksen koko ja tuleva budjetointikausi vaikuttavat budjetin suunnitteluun ja toteutukseen merkittävästi. Budjetointi voidaan tehdä eri aikavälille tarkempana budjettina tai hiukan väljempänä budjetin sisällön suunnitelmana. Budjetti voi olla lyhyelle tai pitkälle aikavälille suunnattu. Esimerkiksi seuraavalle vuodelle tarkoitettu yksityiskohtainen budjetti tai seuraavalle viidelle vuodelle tehty kehitysbudjetti, jota päivitetään rullaavan budjetin tavoin. Rullaavassa budjetoinnissa budjettia päivitetään tietyin väliajoin ja päivitettävä aikaväli on aina sama, esimerkiksi kuukauden välein tai pidemmän aikavälin kehitysbudjetin täydentämistä vuoden välein. (Alhola & Lauslahti 2005, 97; Lyly-Yrjänäinen ym. 2011, 177-179; Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 239-243.)

Kun yritys tekee kiinteän budjetin, tehdään budjetti seuraavalle budjetointikaudelle valmiiksi ja sitä tarkastellaan yleensä budjetointikauden jälkeen toteutuneeseen. Budjettia ei siis ensisijaisesti muuteta budjetointikauden aikana, vaan todetaan kauden lopussa suunnitellun ja toteutuneen erot. Tarkistettavassa budjetissa, budjettia tarkistetaan budjetointikauden aikana, jolloin budjettiin on luonnollista reagoida budjetointikauden aikana. Tarkistettavassa bud-



jetissa budjetti käsitellään ennen budjetointikauden alkua ja se hyväksytään. Rullaavaa budjettia ei hyväksytä lopullisesti missään vaiheessa vaan budjettia laaditaan koko budjetointikauden ajan. Jos rullaava budjetti tehdään kuukaudeksi kerrallaan, tehdään budjetti aina kuukaudeksi ja seuraavassa kuussa taas uudestaan. Rullaava budjetti on nykypäivänä hyvin käytetty budjetointitapa yrityksissä, koska rullaavassa budjetissa on pakko seurata budjettia tasaisin väliajoin, jotta uusi budjetti pystytään rakentamaan. Käytettäessä rullaavaa budjettia kuukausittain tai muutaman kuukauden välein, ei tule kerralla suurta työmäärää, koska samat työntekijät päivittävät budjettia tasaisesti lyhyin väliajoin. Liukuva budjetti toimii saman lailla kuin rullaava budjetti, ainoastaan liukuvassa budjetissa muutetaan tarpeellinen osa budjetista, esimerkiksi muuttuvat kustannukset. Liukuva budjetti sopii yritykselle, jossa toimintaa ei ole tasaisesti koko tilikauden ajan. (Alhola & Lauslahti 2005, 98; Budjetin laadinta yrityssuomi.fi; Järvenpää ym. 2001, 173; Lindfors & Syvänperä 2010, 14.)

Uudet yritykset aloittavat aina budjetoinnin alusta, jolloin uusilla yrityksillä ei ole mitään aikaisempaa budjettia, jonka pohjalta uutta budjettia aletaan kasata. Tätä alusta asti koottua budjetointitapaa kutsutaan nollabudjetoinniksi. Lähes aina budjetointi aloitetaan vertaamalla edellisen budjetointikauden suunnitelmaa toteutuneeseen budjettiin ja sen avulla rakennetaan uuden budjetointikauden budjetti. Nollabudjetissa ennusteet ja kerätty tieto budjettia varten on erittäin tärkeää, jotta budjetin toteutuma on edes lähellä ennustettua. Jos ennusteita ei kerätä ja budjetti kasataan ilman minkäänlaista faktapohjaa, on budjetin ja toteuman eroavaisuus todennäköisesti täysin eri. Monta vuotta toiminnassa olleet yritykset voivat toimia nollabudjetoinnin perusteella, mutta nollabudjetin pohjalta budjetin tekeminen on paljon aikaa vievää, jos uutta budjettia ei rakenneta edelliseen budjetointikauteen ja sen tietoihin pohjautuen. Jos kuitenkin yritys haluaa tehdä budjetin nollabudjetoinnilla, pystytään aloittamaan budjetointikausi täysin puhtaalta pöydältä, ilman viime budjetointikauden ennakoita. Nollabudjetin avulla pystytään kyseenalaistamaan kaikki yrityksen toimet, koska edellisten budjetointikausien tietoja ei käytetä budjetin rakentamista varten, eikä edellisen budjetointikauden tietojen avulla voida perustella tulevia toimia tai rahoituksen tarvetta. (Alhola & Lauslahti 2005, 98; Eklund & Kekkonen 2011, 149; Ikäheimo ym. 2007, 170; Lindfors & Syvänperä 2012, 15.)

Puhutaan myös erilaisista budjetointimenetelmistä, jolloin budjettia tehtäessä yrityksen tai yhdistyksen budjetin teon pääpaino on eri kohdassa organisaatiota. Yleisimmin käsitetään kolme erilaista budjetointimenetelmää autoritaarinen, demokraattinen ja yhteistyömenetelmä. Yhteistyömenetelmä sopii hyvin nykyaikaiseen yrityskulttuuriin, jossa painotetaan paljon yhteistyötä ja kaikkien osallistumista. Jos yritys käyttää menetelmää, jossa pois suljetaan osan henkilöstön osallistuminen budjetointiin, saattaa se tuoda negatiivisia reaktioita budjettia kohtaan, jolloin budjetin tavoitteiden saavuttaminen saattaa jäädä toteutumatta. (Lyly-Yrjänäinen ym. 2011, 181; Vilkkumaa 2005, 393.)

Autoritaarinen menetelmä budjetoinnissa tuo esille ensisijaisesti yrityksen tai yhdistyksen johdon näkemyksen tulevasta budjetista, koska johto on ensisijainen budjetin laatija autoritaarisessa menetelmässä. Tämän menetelmän avulla budjetista saadaan helposti yhtenäinen, jossa tavoitteet on rajattu selkeästi ja tehokkaasti. Menetelmä toimii varsinkin pienissä yrityksissä ja yhdistyksissä, joissa johto on hyvin lähellä työntekijöiden tehtäviä ja heidän työtään. Menetelmän huonona puolena on koko muun organisaation puuttuminen budjetointiprosessista. Johdossa ja budjetin suunnitteluvastuussa olevat henkilöt eivät pysty tietämään kaikkien työntekijöiden prosesseja ja tehtäviä, jotka olisi hyvä sisällyttää tulevaan budjettiin. Tällöin pienten tärkeidenkin asioiden puuttuminen budjetista saattaa vaikuttaa tulevaan budjetointikauteen huomattavasti. Laatomalla selkeät budjetin tavoitteet, mahdollistetaan budjetin mielekäs toteutus myös työntekijöiden keskuudessa. Tällöin budjetointi ei ole ainoastaan ylimmän johdon sanelema tavoite. Jos työntekijät eivät ymmärrä johdon sanelemaa budjettia ja sen sisältöä, he eivät välttämättä ole halukkaita toteuttamaan budjettia. (Eklund & Kekkonen 2011, 171-172; Lyly-Yrjänäinen ym. 2011, 181-182.)

Demokraattisessa menetelmässä toimitaan autoritaariseen menetelmään verrattuna päinvastaisesti. Budjetointi aloitetaan yrityksen johtoon nähden alimmalta tasolta, jossa ollaan vastuussa budjetista. Alimmalta tasolta kootaan budjettia portaittain ja nouseaan johdon tasolle, jossa budjetti kootaan yhteen. Demokraattisen menetelmän ongelmaksi voi syntyä yhtenäisyyden puute ja sekavuus. Muut yksiköt eivät välttämättä ota muita budjetointiyksiköjä ja koko yritystä huomioon suunnitteluvaiheessa, vaan jokainen yksikkö hakee ainoastaan omalle yksiköllensä hyvännäköistä budjettia eikä haeta yrityksen strategiaan sopivaa budjettia. Jos jokainen budjetointiin osallistuva asettaa budjetille omat tavoitteet ja tavoitteiden toteutumiseen käytettävät kulut, voi suuren yrityksen tai yhdistyksen budjetti olla erittäin sekava ja täysin erilaisin tavoittein määritelty. Demokraattinen menetelmä varmistaa kuitenkin yksityiskohtien saamisen budjettiin ja henkilöstön motivaation herättämisen budjetin toteutusvaiheessa, koska budjetissa on otettu huomioon budjetointiyksiköt omina budjetin kohtinaan. (Eklund & Kekkonen 2011, 171; Lyly-Yrjänäinen ym. 2011, 182.)

Yhteistyömenetelmässä haetaan autoritaarisen ja demokraattisen menetelmän hyviä puolia ja pyritään yhdistämään ne. Yhteistyömenetelmä vie kuitenkin paljon aikaa, koska sitä joudutaan hyvin todennäköisesti kierrättämään muutaman kerran yrityksen sisällä, ennen kuin se on valmis. Yhteistyömenetelmässä johto kokoaa ja valvoo budjetointiprosessia ja muut organisaation budjettivastuussa olevat henkilöt osallistuvat budjetin laatimiseen. Tällöin budjettiin saadaan helpommin yhtenäiset tavoitteet ilman, että karsitaan muiden osallistumista budjetin laatimiseen. (Lyly-Yrjänäinen ym. 2011, 182.)

Mikään menetelmä ei ole yritykselle oikea eikä väärä. Yrityksen tulee itse tietää, mikä menetelmä sopii tulevaan budjetointikauteen parhaiten. Menetelmä voi vaihtua budjetointikausien välillä ja budjetti tehdään sen menetelmän mukaan, joka sopii yrityksen tilanteeseen sillä hetkellä kaikista parhaiten. Usein menetelmän vaihtamiseen vaikuttaa yrityksen toimintaympäristö ja siinä esiintyvät muutokset. (Eklund & Kekkonen 2011, 172-173.)

#### 4.5 Budjetin hyödyt ja haitat

Budjetointia yrityksessä tai yhdistyksissä pidetään erittäin tärkeänä ja hyödyllisenä apuvälineenä, jos sitä osataan käyttää oikein. Budjetilla on myös monia tehtäviä ja merkityksiä yrityksessä ja sen päivittäisissä toimissa. Budjetti ja siihen liittyvä prosessi on yritykselle tärkeä, kun suunnitellaan yrityksen taloutta. Usein budjetointiprosessi osoittautuu ainoastaan vuosittain toistettavaksi pakolliseksi toimeksi, jonka todellista hyötyä ei osata käyttää. Budjettia pidetään myös tärkeänä johtamisen työkaluna ja sen takia budjetointiprosessi toistetaan vuosittain, yleensä juuri pakollisena toimenpiteenä. Budjetointiprosessi voi siis osoittautua pelkäksi työajanhaaskaukseksi, jos huolella tehtyä budjettia ei osata hyödyntää budjetointikauden aikana. Omalle budjetointiprosessille voi laskea suunnilleen käytetyn ajan määrän ja miettiä sen pohjalta, onko budjetin tekemiseen käytetty aika ja siitä saatava hyöty hyvässä suhteessa toisiinsa. Yrityksen johto voi miettiä, kuinka suuri osa budjetti on liikevaihtoon suhteutettuna, jolloin budjetin merkitystä saattaa olla hyvä miettiä uudelleen. (Ahola & Lauslah-ti 2005, 95; Ikäheimo ym. 2007, 168; Lindfors & Syvänperä 2012, 9; Åkerberg 2006, 30- 36-37.)

Budjetointiprosessiin voi osallistua joko koko yritys tai ainoastaan yrityksen johto. Ottamalla budjetointiprosessiin mukaan lähes koko yritys työntekijöineen, motivoidaan työntekijöitä ja mahdollistetaan heidän osallistumisensa mahdollisimman hyvän tuloksen saavuttamiseen budjetointikauden aikana. Budjetointi ei tällöin ole ainoastaan johdon asettamia toimintasuunnitelmia ja lukuja, joihin työntekijöiden tulee pyrkiä, vaan koko yrityksen määrittelemä toimintasuunnitelma, jossa tavoitteet pysyvät yhtenäisinä koko yrityksessä. Tämän avulla mahdollistetaan myös motivoituneiden työntekijöiden halu toteuttaa budjetti. Jos yrityksen johto ainoastaan suunnittelee ja myös tekee yrityksen tulevan budjetointikauden budjetin, on vaarana etteivät työntekijät ole halukkaita määrätietoisesti toteuttamaan budjettia. Yhteisten tavoitteiden asettaminen yhdessä budjettiin helpottaa myös kaikkien muiden tietämystä yrityksen tai yhdistyksen budjetointikauden tavoitteesta. Yrityksen onnistunut johtaminen näkyy koko työyhteisön haluna olla markkinoiden paras yritys. Tämä voidaan saavuttaa yrityksen yhteisellä budjetilla, jossa on määritelty yhteiset tavoitteet, jotka kaikki haluavat aidosti toteuttaa. Tämä on havaittu myös tutkimuksissa. Henkilöt, jotka osallistuvat tavoitteiden ja niiden toteutusten suunnitteluun, ovat merkittävästi sitoutuneempia niiden toteutukseen kuin

henkilöt, jotka eivät osallistu suunnitteluun. (Ahola & Lauslahti 2005, 96-97; Järvenpää ym. 2001, 158, 166; Lyly-Yrjänäinen ym. 2011, 179-180.)

Budjetin toteuttaminen vaatii yrityksen johdolta ymmärrystä budjetin sisällöstä. Johdon tulee sitoutua budjetointiprosessiin ja sen toteuttamiseen, jotta budjetista saadaan todellinen hyöty. Budjetin avulla yrityksen johto pystyy hallitsemaan ja koordinoimaan eri yksiköiden tai osastojen toimintaa, sekä viestittämään aktiivisesti osabudjeteista vastaaville henkilöille erinäisistä tärkeistä ja ajankohtaisista asioista. Usein budjetti ja siihen liittyvä prosessi on ainoa tapa, jolla saadaan koko yritykseen yhtenäiset ja selkeät tavoitteet tulevalle budjetointikaudelle. Samalla tavoitteet tulevat koko yrityksen tietoon. Muuten tulevan vuoden tavoitteet voisivat jäädä ainoastaan ylimmän johdon keskenään sovituiksi tavoitteiksi, joista työntekijät eivät tietäisi ollenkaan. Budjetoidut tavoitteet tulee kuitenkin asettaa realistisiksi ja niiden ei tule olla liian helposti toteutettavissa, jolloin yrityksen tulos saattaa jäädä liian alhaiseksi budjetoituun tai edellisen budjetointikauden toteutuneelle tasolle. Kuitenkaan budjettiin ei saa asettaa liian korkeita ja haasteellisia tavoitteita, jotta mielenkiinto ja motivaatio budjetin toteuttamiseen ei katoa. Kultaisen keskitien löytäminen ei ole helppoa, mutta sen takia budjettia tulee tarkastella budjetointikauden aikana, jotta tavoitteet pysyvät realistisina ja kaikkien motivaatio ja halu budjetin toteuttamiseen säilyvät. (Ikäheimo ym. 2007, 168; Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 234-235; Åkerberg 2006, 43.)

Budjetointiprosessissa tulee suunnitella sekä yleisesti käydä läpi seuraavaa budjetointikautta, esimerkiksi seuraavaa kalenterivuotta, jotta pystytään ennustamaan ja ennakoimaan tulevaa. Utta budjetointikautta käytäessä läpi, tulee käydä mahdollisia muutoksia omassa ja ulkopuolisessa toimintaympäristössä. Toimintaympäristön läpikäynti mahdollistaa edelliskauden virheiden huomiointin ja suurten muutosten ennakoinnin. Tarkastelemalla seuraavaa budjettikautta, pystytään valmistautumaan ja ennustamaan mahdollisimman tarkasti tulevia muutoksia, niin hyviä kuin huonoja, jolloin suurilta yllätyksiltä vältytään. Mikäli yllätykset eivät ole niin miellyttäviä ja positiivisia. Budjetointi voi olla ainoa tapa, jonka takia on pakko miettiä tulevaa budjetointikautta ja ehkä vielä vähän pidemmällekin aikavälille, joka on yksi budjetointiprosessin suuri etu. Yrityksen, jonka toimintaympäristö muuttuu herkästi, on hyvin vaikeaa rakentaa budjettia, jota ei tarvitse heti budjetointikauden alussa muuttaa. Jos budjettia täytyy muuttaa monta kertaa budjetointikauden aikana, varsinkin kauden alussa, on vaikeaa saada työntekijöiden motivaatio ja luottamus pysymään budjetin toteuttamisessa. Tulevan ennustaminen on tällaisessa yrityksessä vaikeaa, jolloin budjetti ei välttämättä anna yritykselle sitä hyötyä joka siitä olisi tarkoitus saada. Myös uuteen budjetointikauteen tehdyt muutokset tulee kertoa avoimesti ja varmistaa, että kaikki budjettia toteuttavat henkilöt tietävät tulevan budjetointikauden budjetin uudesta sisällöstä ja sisällön merkityksestä. Harvoin kaikki ovat samaa mieltä kaikesta, joten kaikille tulee kertoa selkeästi ja avoimesti, miksi budjetissa on jotain uutta tai miksi jotain vanhaa on otettu pois. Tällöin negatiivista asennetta bud-

jettia kohtaan pystytään kenties muuttamaan ja budjetin tavoitteiden saavuttaminen on koko yrityksen yhteinen tavoite. (Ahola & Lauslahti 2005, 95-96; Ikäheimo ym. 2007, 168; Lehtonen 2007, 46; Lyly-Yrjänäinen ym. 2011, 179.)

Budjetin suunnittelun prosessilla ja toteutuksella ei välttämättä saavuteta yritykselle hyötyä tai arvoa, jos budjettia ja sen toteutumista ei seurata. Budjetointiin käytetty aika saattaa tällöin osoittautua tehottomaksi. Budjetin seuranta tehtäessä tulee yrityksen perehtyä budjetissa suunniteltuihin ja toteutuneisiin eroihin, mistä ne tulevat ja miksi ne eroavat niinkin paljon. Budjetin seurannan avulla pystytään seuraamaan myös yrityksen realistista suoriutumista esimerkiksi kysymällä ”onko yritys päässyt haluamalleen tasolle” ja jos ei ole, mistä se voi johtua. Tai vastaamalla kysymykseen ”onko suoriutumistaso liian haastava yritykselle vai onko yrityksessä toimittu budjetointikauden aikana laiskasti?” voidaan saada hyvin kattava ja selkeyttävä vastaus. (Lyly-Yrjänäinen ym. 2011, 179-180; Åkerberg 2006, 54.)

#### 4.6 Budjetin tunnusluvut

Budjetin toteutumisen perusteella voidaan laskea erilaisia tunnuslukuja, jotka osoittavat miten yritys on onnistunut budjetointikaudella, koska pelkkä tulos ja saavutetut luvut ei välttämättä kerro koko totuutta yrityksen tilikaudesta. Käyttämällä erilaisia tunnuslukuja, pystytään eri kokoisia yrityksiä vertailemaan keskenään. Samoilla luvuilla voidaan vertailla yrityksen onnistumista eri budjetointikausien välillä. (Vilkkumaa 2005, 428.)

tuotot - muuttuvat kustannukset = myyntikate

Myyntikatteen avulla nähdään paljon myynnin jälkeen jää rahaa kiinteitä kustannuksia varten. Myyntikatteella pystytään tarkkailemaan myös yksittäisiä uimakouluja ja niiden myyntikatetta. (Jyrkkiö & Riistamaa 2008, 16.)

Myyntikate / tuotot x 100 = myyntikateprosentti

Myyntikateprosentilla saadaan tietoa lyhyen aikavälin myynnistä. Myyntikateprosentti toimii hyvin yrityksessä, jossa on suuret muuttuvat kustannukset. (Eklund & Kekkonen 2011, 68.)

Kiinteät kustannukset / Katetuotto prosentti x 100 = kriittinen piste

Kriittinen piste kertoo mikä on myyntimäärä, jolla saadaan katettua kustannukset. Jos myydään kriittisen pisteen verran, ei myynnistä kerry voittoa. (Ahola & Lauslahti 2005, 21-22.)

## 5 Uimaseuran budjetti

Uimaseura X:n aloittaessa budjetointi ja toimintasuunnitelmaprosessi on hyvä asettaa jokaiselle toimintakaudelle oma selkeä tavoite, mihin uimaseura panostaa tällä kaudella ja mitä keinoja siihen käytetään. Pysyvänä tavoitteena on Uimaseura X:ssä ollut olla menestyvä kilpauintiseura Vantaalla ja koko Suomessa. Tavoitteen asettamisen jälkeen seurassa on yhteinen päämäärä, jonka kaikki toimijat pyrkivät saavuttamaan. Kaikki tietävät tavoitteen, eikä epäselviä tilanteita tällöin synny. Vasta toimintasuunnitelman suunnittelun jälkeen aloitetaan budjetin teko, jolloin budjetti toimii toimintasuunnitelman rinnalla luvullisena osana. (Andersson ym. 2001, 395; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 230.)

Toimintasuunnitelmaa varten tulee tehdä selkeä toimintaympäristön katsaus. Katsauksen tarkoituksena on ottaa selvää toimintakauden kilpailijoista ja toimintaympäristöstä. Katsauksessa tulee selvittää mahdolliset muutokset edelliseen budjetointikauteen ja niiden vaikutukset tulevaan budjetointikauteen. (Eklund & Kekkonen 2011, 149). Toimintasuunnitelman tekoon uimaseurassa tulee osallistua ainakin taloudenhoitaja ja puheenjohtaja sekä mielellään yksi henkilö lisää johtokunnasta, jolloin koko budjetointiprosessi pysyy helppona toteuttaa, ilman monen ihmisen eriävää mielipidettä.

Puheenjohtajan ja taloudenhoitajan tehdessä Uimaseura X:n budjetin sekä toimintasuunnitelman tehdään budjetti tällöin autoritaarisen menetelmän mukaan. Yhdistys on pieni ja kaikki päättävissä asemassa olevat henkilöt tietävät jokaisen toimen ja tapahtuman uimaseurassa, jotka vaikuttavat budjetin sisältöön. Autoritaarista menetelmää käytettäessä uimaseuran budjetista tulee keskitetty ja painopiste on halutussa kohtaa uimaseuran toimintaa. (Eklund & Kekkonen 2005, 170-171; Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 239.) Jos budjetti tehtäisi demokraattista tai yhteistyö menetelmää käyttäen, ei budjetista tulisi koskaan valmista, koska yhdistyksen toiminta ei ruohonjuuritasolla muistuta yrityksen toimintaa. Työntekijöiden vaihtuvuus on hyvin tiheää, eivätkä vaihtuvat työntekijät ole sitoutuneita samalla tavalla yhdistystoimintaan kuin yritystoimintaan.

Uimaseuran arkipäiväiseen toimintaan voisi sopia parhaiten tarkistettava tai liukuva budjetointitapa. Tarkistettava budjetti tehdään ennen toimintakauden alkua valmiiksi, mutta kauden aikana tietyin väliajoin sitä tarkastellaan ja mahdollisesti päivitetään. Tarkistettaessa budjettia pieniinkin muutoksiin pystytään reagoimaan, koska pienetkin muutokset vaikuttavat pienen yhdistyksen toiminnassa yllättävän paljon. Tarkistettavan budjetin etuna on reagointi ja muutos mahdollisuudet budjettiin, ennen kuin ennusteen ja toteutuneen ero on liian suuri. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 178-179; Seppänen 2010, 14.) Tällä hetkellä Uimaseura X toimii lähes täysin vapaaehtoisvoimin, jolloin jonkun pitäisi vapaaehtoisesti vapaa-aikanaan tarkastaa budjettia ennalta sovitun väliajoin.

Liukuva budjetoititapa voisi sopia Uimaseura X:n käyttöön, koska ajoittain uimaseuran tulot kertyvät kauden aikana hyvin epätasaisesti, kiinteät kustannukset pysyvät kuitenkin samana. Liukuvassa budjetissa budjetoidaan ainoastaan muuttuvia kustannuksia ja tuloja, kiinteiden kustannusten pysyessä samana. Liukuvassa budjetoinnissa tulee kuitenkin olla joku henkilö, joka budjettia päivittää ja tekee.

Tällä hetkellä Uimaseura X käyttää kiinteää budjetoititapaa. Siinä on aina mahdollisuutena, että budjetti ja toteutuma saattaa osoittautua täysin erilaisiksi. Sama vaikutus näkyy selkeästi yhdistyksen taloudessa. Pieniin muutoksiin ei pystytä reagoimaan kiinteässä budjetissa saman lailla kuin tarkistettavaa tai liukuvaa budjetoititapaa käyttäen. Kiinteään budjettiin reagointi on paljon työläämpää kuin tarkistettavassa tai liukuvassa budjetissa, jolloin budjettia käsitellään tiheämmin kuin puolivuositain. Vuosibudjetti tehdään kuitenkin uudestaan kuuden kuukauden jälkeen. Uimaseuran kausi rakentuu kuudelle kuukaudelle kerrallaan, joten kuuden kuukauden budjetti sopii seuran kausirakenteeseen. Tekemällä puolivuositain budjetti pystytään reagoimaan radikaaleihin muutoksiin puolivuositain. Samalla myös varmistetaan, että budjetti tehdään ja saadaan valmiiksi.

## 5.1 Budjettimallit

Tällä hetkellä Uimaseura X on tehnyt pienimuotoista ja alustavaa budjetoititapaa, budjetoimalla jokaisen osa-alueen kokonaisuutena. Budjetit ovat jakautuneet seuraavasti: uimakoulut, vesirallit, uintitekniikka, aikuisten uintitekniikka, harrasteuinti, kilpauinti ja johtoryhmä. Budjetoimalla jokaisen uimaseuran toiminnon erikseen, tehdään budjeteista helposti seurattavia ja selkeästi päivitettäviä puolivuositain. Kilpauinti- ja varsinkin kurssitoiminta saattaa muuttua kuukausittaisella tasolla radikaalisti, jolloin normaalien osabudjettien tavoin budjetoidut menot eivät olisi välttämättä yhtä helposti muutettavissa. Kokonaisbudjetti on kuitenkin tehtävä tulevalle toimintavuodelle marraskuun loppuun mennessä, koska se tulee esitellä syksyllä järjestettävässä vuosikokouksessa.

Budjetoititallit on suunniteltu kiinteän budjetoinnin mukaisesti, jolloin budjetti päivitetään puolivuositain. Budjetoititallit ovat liitteenä. Samaa budjetoititapaa pystytään käyttämään myytävillä kursseilla, kuten vauvauinnilla, uimakouluilla, vesirallilla, tekniikkakursseilla sekä aikuisten uimakoululle. Kilpauinnilla on oma budjettipohja kuten myös myyntibudjetille, johtokunnan budjetille sekä tulosbudjetille.

## 5.2 Saatava hyöty

Uimaseura X pystyy budjetin avulla hallitsemaan omia menoja ja tulojaan (Riistamaa & Jyrkiö 1999, 353). Samalla pystytään hinnoittelemaan kaikki tarjottavat palvelut kuten uimakoulu, vauvauinnit, vesirallit ja kilpauintien kausimaksut oikein, ilman turhien maksujen perimisiä. Budjetti myös osoittaa paljon uimaseura voi saada enintään toimintakauden aikana tuloja kurssitoiminnasta, josta koko uimaseuran toiminta suurimmaksi osaksi rahoitetaan.

Budjetoimalla toimintansa, tehdään jokaisesta toimintakaudesta Uimaseura X:ssä selkeä ja tavoitteellinen, oikealla tavalla. Samalla sen avulla saadaan paljon informaatiota ja johtamisapua päivittäisessä toiminnassa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2008, 235.) Tekemällä toimintasuunnitelmasta ja budjetista tarkka, pystytään jakamaan vastuualueet selkeästi johtokunnan kesken. Lähes kaikki uimaseuran päivittäisessä toiminnassa mukana olevat henkilöt eivät tee uimaseuran tehtäviä kokopäiväisesti, jolloin organisointi on todella tärkeää.

Budjettia on parasta seurata syöttämällä budjetti Exceliin. Tekemällä selkeän taulukon, johon syötetään ennusteet ja viereiseen sarakkeeseen toteuma, pystytään nopealla silmäyksellä tarkastelemaan missä kohti budjettia syntyi eroa ja kuinka huomattava syntynyt ero on.

## 5.3 Kehittäminen

Kehittämällä budjettia ja toimintasuunnitelmaa parempaan suuntaan voidaan siitä saada suurempi hyöty pienemmällä työmäärällä. Budjetin kehittäminen tapahtuu parhaiten ainoastaan tekemällä budjettia, jolloin koko prosessissa huomataan, miten budjettia ja siihen liittyvää prosessia pystytään kehittämään parempaan suuntaan. Budjetointitavan kehittäminen auttaisi myös koko toimintaa ja sen kehittämistä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 235.) Budjetoinnin kehittämiseen tarvittaisiin kuitenkin lisää resursseja kuten rahaa ja työntekijän, joka olisi valmis tekemään budjetointia joko rullaavana tai liukuvana melkein joka kuukausi.

Uimaseura X:n on hyvä tehdä jokaiselle toiminnalleen oma budjetti, pääbudjetin lisäksi. Budjetit on hyvä jakaa osa-alueittain: vauvauinti, uimakoulu, vesiralli, tekniikkaryhmä, harrastelu ja kilpauinti. Näiden osabudjettien alle voidaan tehdä vielä yksityiskohtaisemmat budjetit. Kun osa-alueet ovat yksittäisissä kokonaisuusbudjeteissa, on helppo silmäilyllä nähdä mitä kukin osa-alue tulee näyttämään tulevina toimintokautena. Jos kokonaisuudet halutaan jakaa vielä pienempiin osiin, kurssittain ja ryhmittäin, pystytään yksittäisiä toimia seuraamaan tarkemmin.



#### 5.4 Toiminnanjohtaja

Uimaseura X:n tulevan budjetin avulla selvitetään, onko uimaseuralla varaa palkata toiminnanjohtaja, jonka tehtäviin kuuluisi päivittäisten asioiden pyörittäminen uimaseurassa. Tällöin uimaseuran johtokunnan puheenjohtajan ja taloudenhoitajan toimenkuvat käytännössä muuttuisivat. Toiminnanjohtaja vastaisi kaikista pienistä asioista, joihin tällä hetkellä ei kehtää nimettyä henkilöä. (keskustelu 25.5.2013.)

Toiminnanjohtajan palkkaamista varten seuran tulisi joko nostaa huomattavasti jäsen- ja harjoitusmaksujaan, joka taas aiheuttaisi jäsenien mahdollisen vähenemisen sekä uimareiden siirtymisen muihin uimaseuroihin. Toiminnanjohtajan palkan kerääminen kurssitoiminnan avulla on myös mahdollista, mutta tällöin kurssitoiminnan tulee onnistua täysin ja tuottojen tulee olla maksimaaliset. Täyden tuoton saamiseen tällä hetkellä tulisi panostaa hyvin paljon ja työmäärä vaatisi vapaaehtoisen henkilön lähes täysipäiväistä työpanosta.

#### 6 Budjetin toteutumisen seuranta

Koko budjetointiprosessiin kuuluu yhtenä tärkeänä osana suunnitellun ja toteutetun budjetin seuranta. Yrityksen on helppo seurata omaa toimintaansa ja sen onnistumista, kun tehdään kirjallinen toimintasuunnitelma sekä budjetti tulevasta budjetointikaudesta. Näihin tulee asettaa selkeät tavoitteet yrityksen toiminnalle, erityisesti seuraavalle budjetointikaudelle. Kun budjetointikausi on kulunut kokonaan tai osittain, on suunnitellusta budjetista helppoa katsoa, miten yritys on onnistunut asettamissaan tavoitteissaan. (Ahola & Lauslahti 2005, 96; Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 243.)

Budjetin seurannan tarkoituksena on pääasiassa seurata budjettiin asetettujen tavoitteiden toteutumista konkreettisesti, minkälaisia eroja suunnitellun budjetin ja toteutuman välillä on. Seurannalla pyritään huomiomaan erot ja samalla selvittämään erojen syyt, johtuvatko eroavaisuudet vääränlaisista tavoitteista vai onko suunniteltu budjetti poikennut toteumasta luultua enemmän vai onko joku yksittäinen henkilö budjetointiprosessin aikana tehnyt merkittävän virheen. Työntekijöiden motivaation puute budjetin toteuttamisessa voi myös aiheuttaa suunnitellun budjetin saavuttamattomuuden. Suurin osa eroavaisuuksista johtuu kuitenkin yrityksen ulkopuolisista tekijöistä ja toimintaympäristöstä. Kaikkia muutoksia ja markkinoiden reagointeja ei pystytä eikä osata ennustaa. Aktiivisen seurannan avulla pystytään myös reagoimaan eroavaisuuksiin ja tarvittaessa muuttamaan suunniteltua budjettia toimivampaan suuntaan. Ilman budjetin seuranta, budjetin ja toimintasuunnitelman suunnitteluprosessiin ja toteutukseen käytetty työmäärä voi olla hyödytöntä. Mikäli eroja ja niistä aiheutuneita syitä ei selvitä, ei yritys pysty kehittämään omia toimiaan ja tulevaa budjettiaan paremmaksi.

(Eklund & Kekkonen 2011, 173, 176; Jyrkkiö & Riistamaa 2008, 227-229, 240; Lyly-Yrjänäinen, Manninen & Suomala 2011, 179.)

Budjettia seurattaessa ei yritykselle riitä, että todetaan budjetoidun määrän ylittyneen tai ettei myyntimäärää saavutettu. Tarkoituksena ei ole huomioita ja todeta eroavaisuuksien tulleen. Tulee pohtia miksi nämä eroavaisuudet tulivat ja mistä eroavaisuudet johtuivat. Kaikkiin kysymyksiin tulee vastata, jotta voidaan tehdä ja toteuttaa uutta budjettia. Muuten jokainen tuleva budjetointiprosessi on tyhjän suunnittelua ja toteutusta, jos budjetin seurannasta saatavaa tietoa ei hyödynnetä seuraavaa budjetointikautta varten. (Eklund & Kekkonen 2011, 176; Jyrkkiö & Riistamaa 2008, 227.)

Budjettia on hyvä seurata jo sen toteutumisen aikana, jolloin mahdollisiin muutoksiin ja suuriin eroavaisuuksiin voidaan nopeasti reagoida jo budjetointikauden aikana. Budjetointikauden jälkeen muutoksia ei voida enää tehdä, vaan voidaan vaikuttaa ainoastaan tulevaan budjettiin. Budjettia on myös hyvä tarkkailla mahdollisimman usein. Budjetointikausi voi olla liian pitkä aika tarkkailulle, jos budjetointikauden pituus on pidempi kuin kuukausi. Pienikin seuraaminen lyhyin väliajoin on parempi kuin seuraamatta jättäminen. Varsinkin rullaavaa budjetointitapaa käytettäessä tulee toteutunutta budjettia tarkkailtua hyvin usein. Jos yhden osabudjetin toteutuminen muuttuu merkittävästi ennustetusta, saattaa muidenkin osabudjettien toteutuma muuttua huomattavasti. Tällöin on tärkeää seurata kaikkia budjetteja, jottei yhden osabudjetin merkittävät muutokset vaikuta negatiivisesti koko yrityksen budjetin toteutumaan. (Andersson ym. 2001, 32; Eklund & Kekkonen 2011, 150, 173; Jyrkkiö & Riistamaa 2008, 229; Lindfors & Syvänperä 2010, 80.)

Se, kuinka tarkasti ja minkälaisin väliajoin budjettia seurataan, on suorassa yhteydessä budjetin seurantaan ajoittuvien toimien. Tarkkailtaessa budjettia vuoden välein, käydään budjetti ja sen erot läpi sekä analysoidaan mahdolliset toteuma poikkeamat ja niiden syyt. Vuositarkkailua tehtäessä käydään läpi koko budjetointikausi. Kun budjettia käydään läpi kuukausi tasolla, jolloin aikaväli on kuukaudesta muutama kuukauteen, käydään läpi ainoastaan siltä ajalta toteutunut budjetti ja siinä syntyneet erot. Jos kuukausittaisella tasolla on eroja budjetin toteutuksen ja suunnitellun välillä, käydään läpi myös mahdollisia muutostoimenpiteitä budjetin toteutuksen saavuttamiseksi. Jos budjettia tarkkaillaan viikko- tai päivätasolla, käydään läpi pääsääntöisesti myyntiä ja sen toteutumista budjetoituun. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 246-247.)

Jotta budjettia on helppo ja selkeää seurata, tulee budjetti ja kirjanpito pyrkiä laatimaan vertailukelpoisiksi. Tällöin vertailukelpoiset tulokset saadaan kerralla ja helposti. Muuten budjetin toteutumisesta on vaikeaa ja työlästä seurata, jolloin se saattaa jäädä kokonaan tekemättä. (Lindfors & Syvänperä 2010, 80.)

Osaksi budjetin seuranta ja tarkkailua voidaan jo etukäteen miettiä, miten eroavaisuuksiin reagoidaan budjetointikauden aikana. Minkälainen eroavaisuus saa yrityksen reagoimaan realistisilla toimilla budjetointikauden aikana. Tarkkailtaessa budjettia ja sen eroavaisuuksia tulee myös tarkastella onko budjetointikausi vain alkanut odotettua rauhallisemmin. Jos budjetin toteuma nousee kumulatiivisesti saavutetuksi hiukan myöhemmässä vaiheessa, mitään realistisia toimia budjetin toteuman saamiseksi budjetoidulle tasolle ei välttämättä tarvita. Jos yritys toimii hätäisesti ja reagoi budjettiin suurillakin toimilla, tällöin toiminnasta syntyy ylimääräistä työtä, jota ei välttämättä olisi tarvittu. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 245.)

Seurannan avulla pystytään kehittämään budjettia parempaan suuntaan, ettei tulevaisuudessa tehdä samanlaisia virheitä. Tällöin saadaan kaikille budjetin osa-alueille mahdollisimman tarkat oikeat budjetoidut määrät, eikä yrityksen osastojen tai yksiköiden tarvitse seuraavanakin budjetointikautena yrittää selvittää koko budjettikautta liian pieneksi budjetoidulla rahoituksella, vaikka tarvetta olisi suurempaan. Ilman budjetinseuranta, yrityksessä ei välttämättä missään vaiheessa saada tietää, jos yrityksen osasto tai yksikkö on kasvanut merkittävästi ja siihen tulee seuraavina vuosina panostaa enemmän. Seuranta toimii myös päinvastoin, jos johonkin yrityksen osastoon tai yksikköön laitetaan paljon rahoitusta ja aikaa, vaikka se ei ole tarpeen yrityksen tuloksen kannalta, pystytään kaikki tämän osan toimet siirtämään toisaalle tarvittaessa. (Ikäheimo ym. 2007, 172-173; Jyrkkiö & Riistamaa 2008, 227.)

Jos Uimaseura X käyttäisi tarkistettavaa tai liukuvaa budjetointia olisi luonnollista, että budjetin seuranta tehtäisiin tasaisin väliajoin. Seuranta tapahtuisi samalla, kun budjettia päivitetäisiin. Tällöin nähtäisiin heti, jos myyntitulot laskevat tai kustannukset jostain syystä nousisivat. Pienikin lasku myynnissä vaikuttaa huomattavasti uimaseuran toimintaan. Uimaseura X ei yhdistyslain mukaan saa tavoitella voittoa, joten paljon ylimääräistä rahaa menojen jälkeen ei saa jäädä. Seurannalla nähdään myös onko talous jäämässä negatiivisen puolelle, jolloin jotain toimia tarvitaan, jotta tulos saadaan edes nolalle.

## 7 Palkanlaskenta

Melkein kaikissa tapauksissa palkanmaksua edeltää työsuhteen solminen työntekijän ja työnantajan kesken, jolloin työntekijä saa tehdystä työstään korvauksen työnantajaltaan, joka maksetaan pääsääntöisesti rahana. Tällöin puhutaan rahapalkasta. Palkka voidaan maksaa erilaisin perustein, kuten aika- tai suorituspalkkana. Joissain tapauksissa palkka voidaan myös maksaa luotoisetuina. Työsuhdetta kuin palkanhallintoakin säädellään monin eri säädöksin, jotka ovat keskenään hierarkkisessa järjestyksessä alkaen lainsäädännöstä. Lainsäädännön jälkeen alempana ovat työehtosopimus, työsopimus, työsäännöt, työpaikan käytäntö ja työnantajan mahdolliset käskyt. Alempi säännös ei voi kumota ylempää, mutta työnantaja ja työ-

tekijä voivat sopia aina sääntöjä paremmat ehdot ja käytännöt työntekijän kannalta. (Eskola 2007, 24; Stenbacka & Söderström 2012, 22; Syvänperä & Turunen 2011, 14-15.)

Työsuhteen solmimisen merkiksi tehdään työsopimus, joka on aina hyvä tehdä kirjallisessa muodossa työntekijän ja työnantajan välillä. Kummallekin osapuolelle on hyvä tehdä oma alkuperäinen kappale, jotta mahdollisten epäselvyyksien syntyessä saadaan pätevistä työsopimuksesta vastaus. Pätevän työsopimuksen voi tehdä suullisestikin, mutta työntekijän oman suojan kannalta kirjallinen sopimus on aina parempi. Työsopimuksesta tulee selvittää työnalkamisajankohta ja kesto, jos työsuhde ei ole toistaiseksi voimassaoleva, työstä saatavan palkan määrä sekä mahdolliset palkan lisät, luontoisedut ja palkanmaksun ajankohta, vuosiloma, työaika, irtisanomisaika sekä työn sisältö. Työsuhteen alkamisaika aloittaa samalla palkanmaksukauden. (Eskola 2007, 14; Stenbacka & Söderström 2012, 7; Syvänperä & Turunen 2011, 22-23.)

Palkkausperusteita on monia ja niiden perusteet ovat hiukan erilaisia. Aikapalkka sisältää tunti- ja kuukausipalkat, jotka määräytyvät ennalta sovittun mukaisesti. Aikapalkan tulee olla aina saman verran ajallista yksikköä kohden. Tunti- tai kuukausipalkan määrä ei voi vaihdella, paitsi jos työsopimuksessa on sovittu mahdollisista lisistä. Suorituspalkka on ennalta sovittu määrä tietystä työstä, kuten urakkipalkka. Suorituspalkka ei tunne aikarajaa, vaan työstä maksetaan ennalta sovittu määrä, ottamatta huomioon työhön käytettyä tuntimäärää. Usein rakennus- ja korjaustyöt tehdään suoritus- tai urakkipalkalla. Työntekijällä voi olla provisio- palkkausperuste, joka muodostuu provisiokriteerin perusteella, joka on ennalta sovittu työnantajan kanssa. Työntekijälle maksetaan palkka palkanmaksukausittain, joka voi olla viikko, kaksi viikkoa, puoli kuukautta tai kuukausi. Palkanmaksukaudet vaihtelevat työnantajan mukaan ja usein myös työnluonteen tai työehtosopimuksen mukaan. Palkanmaksun ajankohta tulee sopia työsopimusta tehtäessä. Jos mitään ei sovita, palkka on työntekijän käytössä kuukauden viimeisenä arkipäivänä. Tämän päivän käytännön mukaan palkka on työntekijän tilillä palkanmaksu päivänä. (Eskola 2007, 25, 30; Stenbacka & Söderström 2012, 22-23.)

Palkka voi sisältää erilaisia palkanlisiä, jotka tulevat perusrahapalkan lisäksi. Työntekijälle voidaan maksaa ilta-, yö- tai olosuhdelisiä, jos työnantaja kokee lisien maksamisen työntekijälle tarpeelliseksi työnluonteen vuoksi. Työntekijä voi lisien lisäksi tai muuten saada työnantajalta luontoisetuja. Luontoisetu on työnantajan omistamaa tai vuokraamaa etuutta, jonka hän antaa työntekijälleen käytettäväksi. Luontoisetu voi olla melkein mikä tahansa, mutta yleisimmät Suomessa käytetyt edut ovat auto-, ravinto-, puhelin- ja asuntoetu. Luontoiseduille tulee määrittää rahallinen arvo, koska luontoisedut kuuluvat ennakonpidätyksen alaisuuteen. Yleisimmille luontoiseduille on määritelty Verohallinnon puolesta vuosittain rahallinen arvo, jota käytetään määriteltäessä työntekijän ennakonpidätyksen alaista palkkaa. (Stenbacka & Söderström 2012, 23, 25; Syvänperä & Turunen 2011, 68.)

Työnantajan tulee toimittaa työntekijälle jokaisen palkanmaksukerran jälkeen palkkalaskelma, josta käy ilmi maksettu palkka ja sen määrä, palkasta tehdyt vähennykset ja niiden määrät. Palkkalaskelmassa ei saa olla mitään, mitä työntekijän palkkaan ja sen vähennyksiin ei kuulu, eikä palkkalaskelmasta saa jättää mitään pois. Palkkalaskelma on tosite työntekijälle, jotta hän pystyy tarkastamaan, onko hänelle maksettu oikea määrä palkkaa ja onko palkasta tehty oikeat vähennykset. (Stenbacka & Söderström 2012, 72.)

### 7.1 Ennakonpidätys

Työnantajan tulee toimittaa työntekijänsä palkasta veron ennakonpidätys Verohallinnolle. Jos tätä ennakonpidätystä ei tehdä, syyllistyy työnantaja talousrikokseen ja siitä voi rangaistuksena tulla vähintään sakkoa ja enintään vankeutta. (Harmaa talous, musta tulevaisuus). Ennakonpidätyksen alainen palkka on työntekijän saama rahapalkka, josta pidätetään veroa jo palkanmaksukauden aikana. Ennakonpidätyksen alaisuuteen kuuluvat työntekijän saama rahapalkka, mahdolliset saadut lisät ja luontoisedut. Ennakonpidätystä varten tulee työntekijän toimittaa työnantajalleen Verohallinnolta saatu verokortti, joka määrää palkasta perittävän veron ennakonpidätysprosentin. Ennakonpidätysprosentti sisältää valtion tuloveron, sairaanhoito- ja päivärahamaksun sekä kirkollis- ja kunnallisveron. Jos työntekijä ei toimita verokorttia työnantajalle, työnantaja pidättää ennakonpidätyksen alaisesta palkasta 60 %. Ennakonpidätys toimitetaan myös erilaisista palkkioista, kuten toimitusjohtajan, avoimen ja kommandiitti-yhtiön yhtiömiehen palkkiosta sekä luottamustoimen korvauksista. Edellä mainittuja palkkioita ei usein makseta työsuhteen muodossa, mutta ne kuuluvat silti ennakonpidätyksen alaisiin maksettaviin korvauksiin. (Stenbacka & Söderström 2012, 46-47; Syvänperä & Turunen 2011, 34, 36.)

Ennakonpidätyksen alainen osuus käytetään valtion-, kunnallis- ja kirkollisveroa varten. Sillä katetaan myös vakuutetun sairaanhoito- ja päivärahamaksut. Työnantajan tulee tilittää verovirastolle joka kuukausi palkoista perimänsä ennakonpidätykset ja sosiaaliturvamaksut. Nämä tulee tilittää maksamisesta seuraavan kuukauden kymmenenteen päivään mennessä. Vuoden lopulla tulee tehdä ilmoitus kaikista ennakonpidätyksen alaista maksetuista palkoista ja ennakonpidätyksen määrästä. Ilmoitus tulee olla palautettuna tammikuun lopulla. (Eskola 2007, 38, 41-42, 46.)

Verokortteja on olemassa monenlaisia, koska on erilaisia työsuhteita. Päätoiminen verokortti toimitetaan työnantajalle, kenellä työntekijä työskentelee päätoimisesti. Päätoimen verokorttia annetaan vain yhdelle työnantajalle. Työntekijä saa päättää lasketaanko verokortissa oleva tulo raja kuukautta, kahta viikkoa, viikkoa vai päivää kohden. Verokortissa olevaa perusprosenttia käytetään laskettavaan ennakonpidätykseen, mutta tarvittaessa perusprosentin

ylittävään osaan käytetään lisäprosenttia. Työsuhteen päättyessä tulee työnantajan palauttaa päätoimenverokortti työntekijälleen. (Stenbacka & Söderström 2012, 48-49.)

Päätoimen verokortin lisäksi työntekijän on mahdollista saada sivutoimenverokortti, josta toimitetaan työnantajille kopio. Sivutoimenverokorttia käytetään yleensä, jos työntekijä työskentelee samanaikaisesti monen työnantajan palveluksessa ja saa kaikilta rahapalkkaa. Tällöin ennakonperintä tapahtuu sivuverokortin mukaisesti. Freelancer verokorttia käyttää työntekijä, joka saa palkkansa palkkion muodossa monelta eri palkkionmaksajalta. Freelancer verokortissa oleva ennakonpidätysprosenttia käytetään kaikkiin tuleviin palkkioihin ja palkkioihin. Työtä tekevä eläkkeensaaja saa itselleen verokortin, jossa on yksi ennakonpidätysprosentti kuten freelancer verokortissa. Työntekijä, joka käyttää freelancer- tai eläkeverokorttia, on säilytettävä verokortti itsellään ja ainoastaan näytettävä sitä palkanmaksajalle. Jos työntekijä saa ensimmäisen verokorttinsa, se on usein portaikkoverokortti, jossa tulorajat ovat portaittain ja työnantajan tulee merkitä työsuhteen päättyessä verokorttiin maksettu ennakonpidätyksen alainen määrä. (Eskola 2007, 52-53; Syvänperä & Turunen 2011, 39.)

Jos tulot vuoden aikana muuttuvat, voi työntekijä pyytää muutosverokorttia, jotta ennakonpidätyksen alainen määrä vastaisi mahdollisimman tarkasti oikeaa veron määrää. Jos ennakonpidätystä on vuoden aikana ollut liikaa, saa työntekijä myöhemmin veronpalautuksen tai vastaavasti liian vähän peritystä ennakonpidätyksestä tulee työntekijälle myöhemmin maksettavaksi puuttuva jäännösvero. Ennakonpidätys palkasta voidaan jättää toimittamatta, jos veronalainen palkka alle 20 euroa ja se on työntekijälle satunnaisesti toimitettava palkka. Se tulee kuitenkin ilmoittaa verottajalle, jotta työnantaja ei syytetä veron maksamatta jättämisestä. (Stenbacka & Söderström 2012, 46; Syvänperä & Turunen 2011, 40.)

## 7.2 Muut vähennykset

Ennakonpidätyksen lisäksi työntekijän palkasta tehdään muitakin vähennyksiä, joilla on oma etuoikeusjärjestyksensä. Ennakonpidätys on ensimmäisenä vähennysjärjestyksessä työntekijän palkasta. Seuraavaksi työnantaja saa tehdä palkanoikaisun, jos siihen on tarvetta. Palkanoikaisussa työnantaja olisi maksanut edellisellä palkkakaudella työntekijälleen liikaa tai liian vähän palkkaa tai palkan ennakkoa. Ennakonpidätyksen jälkeen työntekijän palkasta vähennetään työeläke- ja työttömyysvakuutusmaksu, ulosotto, elatusmaksupidätys, työnantajan erääntyneet ja riidattomat saatavat, mahdolliset jäsenmaksut ja muut vähennykset. Etuoikeusjärjestys on työntekijän suojaksi, ettei ansaitsema palkka mene kokonaan työnantajan tekemiin vähennyksiin. Palkasta jätetään vähentämättä ne, joita ei suojaosuuden jäljelle jäämisen jälkeen voi enää vähentää. Vuosittain oikeusministeriö vahvistaa suojaosuuden määrän, joka vaihtelee elätettävien henkilöiden mukaan. (Stenbacka & Söderström 2012, 69-72; Syvänperä & Turunen 2011, 56-58, 60.)

Työeläke- ja työttömyysvakuutusmaksu määräytyy sosiaali- ja terveysministeriön määrittämän maksun mukaisesti. Maksun määrä vahvistetaan vuosittain. Työeläke- ja työttömyysvakuutusmaksuilla rahoitetaan työntekijän lakisääteinen eläke ja työttömyyspäiväraha. Työnantajat osallistuvat myös näiden rahoittamiseen. (Stenbacka & Söderström 2012, 69.)

Ulosotto tapahtuu ainoastaan sellaisen työntekijän palkasta, jolla on maksamatonta velkaa. Ulosotto palkasta tapahtuu oikeuden päätöksellä ja työnantaja saa ulosottomieheltä päätöksen, jossa velvoitetaan työnantajaa pidättämään osan työntekijän palkasta ulosottoon. Ulosoton määrä lasketaan maksettavan palkan määrästä, josta on otettu jo huomioon ennakonpidätys ja työeläke- ja työttömyysvakuutusmaksut. Ulosotettavaan palkkaan sisältyvät lomarahat, luontoisedut, provisiot ja muut palkkiot. Matka- ja päiväraha korvaukset eivät kuulu ulosotettavaan palkkaan. Työntekijän palkasta tehty ulosoton määrä on tilitettävä ulosottomiehelle työnantajan puolelta. Palkasta pitää jättää työntekijälle suojaosuus, jolla varmistetaan työntekijän päivittäinen rahallinen selviytyminen. Suojaosuus määritetään työnantajalle tulevassa maksukiellossa ja suojaosuuden määrä vahvistetaan vuosittain. (Stenbacka & Söderström 2012, 69-71; Syvänperä & Turunen 2011, 57.)

Työnantaja saa kuitata työntekijän palkasta pienet velat, jotka työntekijä on työnantajalle velkaa. Näiden kuittausten tulee olla erääntyneitä ja riidattomia. Kuittausoikeus koskee työnantajalta tehdyistä tiliostoksista, kuten henkilökuntaostot ja -ruuat, vuokrat sekä muut mahdolliset kulut. Työnantaja saa myös vähentää työntekijän palkasta mahdollisia ammattiliittojen jäsenmaksuja, jos työntekijä on antanut tähän luvan. (Stenbacka & Söderström 2012, 72.)

### 7.3 Työnantajan suorittamat maksut

Työnantajan tulee palkkojen lisäksi maksaa palkkojen sivukustannuksia, jotka ovat lakisääteisiä pakollisia suorituksia. Työnantajan tulee maksaa 16-68-vuotiaan työntekijän ennakonpidätyksen alaisesta palkasta sosiaaliturvamaksua. Sosiaaliturvamaksun määrä määräytyy työntekijän ennakonpidätyksen alaisen palkan perusteella. Työnantajan tulee ilmoittaa nämä maksut ja ennakonpidätyksen määrä Verohallinnolle. Jos työnantaja maksaa säännöllisesti palkkoja, ilmoitus tulee tehdä kuukausittain. Työnantajan ei tarvitse maksaa sosiaaliturvamaksua odotusajan palkasta, henkilökunnan lainan korkoedusta, vahingonkorvauksista, kokous- ja muunlaisista maksettavista esitelmäpalkkioista, jotka maksetaan ei työsuhteessa olevalle henkilölle. (Stenbacka & Söderström 2012, 78, 80; Syvänperä & Turunen 2011, 34, 140-141, 146.)

Työnantaja on velvollinen vakuuttamaan 18 vuotta täyttäneen työntekijänsä lakisääteisellä eläkevakuutuksella. Eläkevakuutus voidaan ottaa mistä eläkevakuutusyhtiöstä tahansa. (Syvänperä & Turunen 2011, 149.)

#### 7.4 Työnkustannuksen korvaukset

Työntekijälle työstä aiheutuneita välittömiä kustannuksia voidaan korvata verottomasti. Kustannusten tulee liittyä työtehtävien hoitamiseen ja matkustuskustannukset työtehtävien hoitamiseen voidaan korvata. Näiden lisäksi voidaan korvata myös työvaate-, puhelin-, edustus- ja työtarvikekulut. Matkat työpaikan ja kodin välillä eivät kuulu verottomasti korvattaviin kustannuksiin. (Stenbacka & Söderström 2012, 91; Syvänperä & Turunen 2011, 86.)

Työmatkakorvauksiin lasketaan kilometrikorvaukset, päivärahat, yömatkat, ateriakorvaukset, matkalippukorvaukset sekä majoittumiskorvaukset. Verohallinto määrittää vuosittain enimmäismäärät verottomasti maksettaville korvauksille. Työntekijä on oikeutettu kilometrikorvauksiin, jos hän käyttää työtehtävien hoitamiseen omaa ajoneuvoaan. Korvausten määrä vaihtelee sen mukaan matkustaako työntekijä yksin ja onko hänen oma ajoneuvonsa luontoisetu. Voimassa olevat kilometrikorvausten rahalliset määrät löytyvät Verohallinnon internetsivuilta ja niitä päivitetään tarpeen tullen. Matkalippu- ja majoittumiskorvaukset työnantaja voi maksaa työntekijälleen kuitteja vastaan. (Stenbacka & Söderström 2012, 91, 94; Syvänperä & Turunen 2011, 89-91.)

Päivärahaa työntekijä saa työmatkan aiheuttamista elinkustannusten lisääntymisestä, kun työntekijä matkustaa yli 15 kilometrin päähän kotoaan tai varsinaiselta työpaikaltaan. Joissain tapauksissa jo viiden kilometrin matka oikeuttaa päivärahan saantiin. 15 kilometrin matka oikeuttaa verottomaan päivärahaan. Päivärahan määrä vaihtelee matkan keston ja sijainnin perusteella. Päiväraha maksetaan joko kokopäivä- tai osapäivärahana ja koti- tai ulkomaanpäivärahana. Osapäiväraha maksetaan, jos työntekijän matka on kestänyt 6-10 tuntia. Kokopäivärahan työntekijä saa, kun matka kestää yli kymmenen tuntia. Työntekijä on oikeutettu yhteen päivärahakorvaukseen matkavuorokauden aikana. Työntekijän matkan sijoittuessa kello 21.00-7.00 välillä vähintään neljän tunnin ajan, on työntekijä oikeutettu saamaan matkaltaan myös yömatkarahaa, jos työnantaja ei järjestä työntekijälle sille ajankohdalle majoitusta eikä työntekijä saa korvausta maksamastaan majoituspaikasta. Ateriakorvauksen työntekijä saa, jos hän ei ole oikeutettu päivärahaan. Jos työntekijä saa ilmaisia ruokailuja työmatkan aikana, vähentyy päivärahan määrä samalla. (Stenbacka & Söderström 2012, 92-94; Syvänperä & Turunen 2011, 91, 95.)

Ulkomaanpäiväraha määräytyy työmatkan keston ja määränpään mukaan. Päivärahan määrä voi matkan aikana muuttua, jos työmatka kohdistuu eri maihin. Tällöin päiväraha määräytyy



sen maan mukaan, jossa matkavuorokausi loppuu. Jos työntekijä ei ole niin sanotusti missään maassa matkavuorokauden loppuessa, katsotaan matkavuorokauden loppuneen maassa, jossa työntekijä oli viimeiseksi. (Stenbacka & Söderström 2012, 93.)

Korvauksiin ja verovähennyksiin oikeuttavat työmatkat alkavat, kun työntekijä lähtee työmatkalleen varsinaiselta työpaikaltaan tai kotoaan. Yhtälailla työmatka päättyy kun työntekijä palaa kotiinsa tai varsinaiselle työpaikalleen. Matkavuorokausi on enintään 24 tuntia kestoltaan, jolloin matkavuorokausia voi kertyä enemmänkin yhden työmatkan aikana. (Syvänperä & Turunen 2011 88-89.)

Jotta työntekijä saa matkastaan aiheutuneet korvaukset verottomana, tulee työntekijän tehdä matkalasku, joka saadaan palkkakirjanpitoon tositteeksi. Matkalaskun tulee olla Verohallinnon ohjeistuksen mukainen, jotta se kelpaa kirjanpitoon tositteeksi. Liitteeksi matkalaskuun on hyvä laittaa alkuperäiset kuitit, jolloin kuitit ovat päteviä aina kirjanpidossakin. (Syvänperä & Turunen 2011, 95.)

## 7.5 Työaika

Työaikana työntekijän kuuluisi olla työpaikallaan käyttämässä työaikaan työn suorittamiseen, matka kotoa töihin ja toisinpäin ei kuulu työaikaan, jos toisin ei ole sovittu. Työaikalaki takaa työntekijälle enimmäistyöajan ja työnantajan kanssa työntekijä voi sopia työaikalakia paremmat työajat. Usein työehtosopimuksissa olevat työajat ovat ne, joita työnantaja noudattaa. Työaikalaki koskee työ- ja virkasuhteessa työskenteleviä henkilöitä. Työaikalakia ei sovelleta johtavassa ja itsenäisessä asemassa oleviin henkilöihin, perhepäivähoitoon, puolustus- ja rajavartiolaitoksen viranomaisiin, yrittäjän ja yrittäjän perheenjäsenten työhön, poronhoitoon, metsä- ja uittotöihin, eikä työntekijöihin, jotka toimittavat uskonnollisia toimituksia tai joiden työaikaan työnantaja ei pysty valvomaan. Monen työntekijän kohdalla työajasta puhutaan säännöllisestä työajasta, joka on työaika, jonka työntekijä ja työnantaja ovat keskenään sopineet. Tältä säännölliseltä työajalta maksetaan työntekijälle hänelle kuuluva palkka. (Stenbacka & Söderström 2012, 111; Syvänperä & Turunen 2011, 102.)

Työaikalain mukaan säännöllinen työaika on kahdeksan tuntia päivässä ja enintään 40 tuntia viikossa, joka voidaan kohdistaa päivän aikana mille tahansa ajankohdalle, paitsi kello 23.00-06.00 välille. Työn kohdistuessa tälle ajankohdalle, työn luonne muuttuu täysin, koska 23.00-06.00 ajan välillä tehty työ on yötyötä ja sille on omat säännöksensä työaikalaisissa. Työpäivien määrää ei ole määritelty, mutta yli 40 tuntia viikossa ei tulisi täyttyä pääsääntöisesti kuuden päivän ajalta, koska työntekijä on oikeutettu viikoittaiseen vapaa-aikaan. Työnantajan tulee seurata ja varmistaa työntekijän työhön käyttämä aika, ettei työaikalain mukainen enimmäismäärä ylity. Työnantajan tulee tehdä työntekijöilleen työvuorolista, jossa näkyvät sovitut

työajat ja lepopäivät, vaikka käytössä olisi säännölliset ja toistuvat työajat ja -päivät. Joillakin aloilla on työehtosopimuksessa sovittu jaksotyöstä, jolloin kokonaistyöaika voidaan määritellä pidemmällä aikavälillä kuin päivä tai viikko. Työnantajat palkkaavat paljon osa-aikaisia työntekijöitä erinäisistä syistä, joiden työaika viikossa on alle 35 tuntia. (Stenbacka & Söderström 2012, 111-112; Syvänperä & Turunen 2011, 104-105.)

Työaikalain mukaisen työajan ylittyessä puhutaan ylityöstä, jota työntekijä saa tehdä ainoastaan työnantajansa pyynnöstä ja suostumuksesta. Työntekijällä on myös oikeus kieltäytyä ylityöiden tekemistä. Ylityötä ei saa tehdä neljän kuukauden aikana enempää kuin 138 tuntia ja kalenterivuoden aikana 250 tuntia. On olemassa erilaisia nimityksiä erilaisille ylityöille ja niiden ero on saatavassa ylityökorvauksen määrässä, kuitenkin päällekkäisiä korvauksia työntekijä ei voi saada. Vuorokautista ylityötä on se aika, jota työntekijä tekee kahdeksan työtunnin jälkeen. Kahdelta ensimmäiseltä vuorokautiselta ylityötunnilta työntekijä saa 50 % korotettua palkkaa ja sen jälkeen tulevilta tunneilta 100 % korotettua palkkaa. Viikoittaiseksi ylityöksi lasketaan aika, joka ylittyy 40 viikkotyötunnin jälkeen, mutta jos 40 viikkotyötunnilta on maksettu jo vuorokautista ylityötä, ei työntekijä voi enää saada viikoittaista ylityökorvausta. Viikoittainen ylityö lasketaan yleensä vapaapäivänä tehdyksi työksi ja siitä maksetaan 50 % korotettua palkkaa. (Stenbacka & Söderström 2012, 112-114; Syvänperä & Turunen 2011, 110.)

Lisätyötä tehtäessä työntekijän säännöllinen työaika päivässä tai viikossa on vähemmän kuin työaikalaisissa on määritetty. Lisätyö on työnantajan kanssa sovitun tai työehtosopimuksessa määritellyn työajan ja kahdeksan tuntia päivässä tai 40 tuntia viikossa välissä oleva aika. Joten ylityö alkaa vasta, kun työaikalaisissa määritetty aika täyttyy, ja sitä ennen työntekijä tekee joko säännöllisen työajan mukaan töitä tai lisätyötä. Sunnuntaityötä työntekijä tekee kun hän työskentelee sunnuntaisin ja kirkollisina juhlapäivinä, itsenäisyys- tai vapunpäivänä. Sunnuntaityöstä maksetaan 100 % korotettua palkkaa työntekijälle. (Stenbacka & Söderström 2012, 114-115; Syvänperä & Turunen 2011, 108, 111.)

Työaikalain mukaan työntekijä on oikeutettu taukoon työaikansa, jos hänen työaikansa on yli kuusi tuntia päivässä. Jos työpäivä on yli kymmenen tunnin mittainen, on työntekijä oikeutettu toiseen taukoon. Tämä tauko lasketaan lepoajaksi työaikana ja usein siitä käytetään nimitystä ruokatauko. Lepoaika ja ruokatauko, on aika, jolloin työntekijä saa poistua työpaikaltaan. Lepoaika työaikalain mukaan yhden tunnin mittainen ja jos työntekijä pitää toisen tauon yli kymmenen tunnin työpäivän aikana, on tämä tauon pituus 30 minuuttia. Työntekijä ja työnantaja voivat sopia eripituisesta ruokatauosta, mutta sen tulee vähintään olla 30 minuutin mittainen. Työehtosopimuksissa on työnantajien ja työntekijöiden välillä sovittu myös pienemmistä tauoista, joista puhutaan kahvitaukoina. Ne ovat huomattavasti lepoaikaa lyhyempi, eivätkä ne ole työaikalaisissa määriteltyjä, ainoastaan työehtosopimuksissa. Työntekijän lakisääteinen lepoaika työvuorojen välissä tulee olla vähintään 11 tunnin mittainen ja kerran

viikossa työvuorojen välissä tulee olla vähintään 35 tuntia, joka on työaikalain mukainen viikoittainen vapaa-aika. Tämä työntekijän vapaa-aika tulee toteuttaa ensisijaisesti sunnuntain yhteydessä, mutta kaikille se ei ole mahdollista, jolloin viikoittainen vapaa-aika on monella arkipäivänä. Jos työntekijän viikoittainen vapaa-aika menee työntekijän sairausloman yhteydessä, ei sairauspoissaolo ole viikoittaisen vapaa-ajan korvaaja. Työntekijä voi myös saada halutessaan viikoittaisen vapaa-aikansa rahallisena korvauksena. (Stenbacka & Söderström 2012, 118; Syvänperä & Turunen 2011, 105.)

## 7.6 Vuosiloma

Vuosilomaa ansaitaan työssäoloajalta ja työssäoloaikaan verrattavissa olevalta ajalta, joihin lasketaan vuosiloman arkipäivät, lomautus, karanteeni, enintään 30 päivää opintovapaata, reservin kertausharjoitus, todistajana oleminen, arkipäiväinen itsenäisyyspäivä, lääkärintarkastus, sairauspoissaolot ja äitiys-, isyys- ja vanhempainvapaat. Työnantajan on annettava vuosiloma työntekijälleen vapaana eikä rahana. Lomanmääräytymiskuukausi on kuukausi, jolloin työntekijä on ollut töissä vähintään 14 päivää tai päiviä on työssäolonveroisesti. Lomanmääräytymiskuukausi on myös kuukausi, jolloin työntekijä on työskennellyt vähintään 35 tuntia kuukauden aikana tai työssäolonveroisia työtunteja on 35 tuntia. Työntekijää kohtaan ei voi soveltaa kumpaakin 14 tunnin ja 35 päivän sääntöä. Työsopimuksessa tulee sopia kumpaa vuosiloman laskentaperustetta käytetään. Jos työntekijälle ei tule yhtään vuosilomaa kerryttävää kuukautta, on hänellä oikeus saada jokaiselta työsuhteen voimassa olevalta kuukaudesta vapaata kaksi päivää ja vuosilomakorvaus. Vuosilomaa työntekijä kerryttää jokaiselta loman kerryttämiskuukaudesta 2-2,5 päivää 1.4-31.3 aikana. Työntekijä, joka on työskennellyt samassa työpaikassa yhtäjaksoisesti yli vuoden, saa jokaiselta lomanmääräytymiskuukaudesta 2,5 päivää vuosilomaa. Jos työntekijä on ollut samassa työpaikassa yli vuoden ja työsuhde on koostunut monesta peräkkäisestä työsopimuksesta, saa hän 2,5 päivää lomaa lomanmääräytymiskuukautilta. Lomanmääräytymiskuukausi sisältää työssäoloaikaan verrattavissa olevat syyt. Alle vuoden työskennellyt työntekijä saa kaksi päivää vuosilomaa lomanmääräytymiskuukaudesta. (Eskola 2007, 125; Stenbacka & Söderström 2012, 133-136; Syvänperä & Turunen 2011, 118-122.)

Vuosiloman 24 päivää tulee, vuosilomalain mukaan, pitää lomakaudella 2.5.-30.9. Vuosilomapäiviksi ei lasketa sunnuntaita, kirkollisia juhlapäiviä, pääsiäislauantaita, pitkäperjantaita, toista pääsiäispäivää, vapun- tai uudenvuodenpäivää, loppiaista, helatorstaita, itsenäisyys-, juhannus- ja joulupäivää eikä juhannus- tai jouluaattoja. Työnantaja ja työntekijä sopivat työntekijän vuosiloman tai ansaitun vapaan ajankohdasta. Työntekijän tiedossa tulee olla vuosiloman tai vapaan ajankohta viimeistään kaksi viikkoa ennen alkamista, tämän jälkeen työnantajalle ei ole oikeutta muuttaa vuosiloman ajankohtaa yksipuolisesti. Jos työntekijä ei pidä kaikkea kerryttämäänsä vuosilomaa lomakauden aikana, voi työntekijä viettää ylittävän

osan talvilomakautena tai säästää 18 päivää vuosilomapäivää säästövapaiksi. (Stenbacka & Söderström 2012, 136; Syvänperä & Turunen 2011, 118, 122-123.)

Vuosiloman ajalta työntekijä on oikeutettu saamaan vuosilomapalkkaa ennen vuosiloman alkua. Jos vuosiloma on pidempi kuin kuusi päivää tulee vuosilomapalkan tällöin sisältää myös luontoisedut. Jos työntekijällä ei ole vuosiloman aikana käytössään työnantajalta saatua luontaitsetua, saa työntekijä sen vuosiloman aikana rahana. Vuosilomapalkan suuruus on sama kuin työntekijän normaali palkka samalta ajalta, jos työntekijä olisi töissä. Vuosilomapalkkaan ei kuitenkaan oteta mukaan sunnuntai- ja ylityökorvauksia. Muut säännölliset korvaukset, jotka kuuluvat työhön, kuten olosuhde-, kieli- sekä provisioperusteiset lisät kuuluvat vuosiloma ajan palkkaan. Työntekijä voi myös saada lomakorvauksen, jolloin loma korvataan rahana työntekijälle. Loman korvaus rahana annetaan yleensä työsuhteen aikana tai viimeistään työsuhteen päättyessä niiltä lomapäiviltä, joita työntekijä ei ole ehtinyt pitämään. (Stenbacka & Söderström 2012, 137, 142-143; Syvänperä & Turunen 2011, 123, 125.)

Työsuhteiden erilaisuuden vuoksi vuosiloman ja vapaan palkat lasketaan hiukan eritavalla, varsinkin jos työntekijä ei ole vuosiloman ansainta ajalla töissä säännöllisesti säännöllisellä kuukausipalkalla. Kaikkiin loma-ajan palkkoihin on omat laskentakaavat. (Stenbacka & Söderström 2012, 137.)

Työntekijän ollessa kuukausi- tai viikkopalkkaisena töissä, vuosiloma ajan palkka lasketaan : (Stenbacka & Söderström 2012, 137).

loma-ajan työpäivät x kuukausi/viikkopalkka

lomakuukauden/viikon työpäivät

Työntekijän ollessa tuntipalkkaisena työpaikallaan ja lomanmääräytymiskuukausi lasketaan 14 työpäivän tai työssäolon veroisen päivän mukaan : (Stenbacka & Söderström 2012, 139).

työssäoloajan palkka lomanmääräytymisvuonna

lomanmääräytymisvuoden työpäivät + vuorokautiset ylityötunnit : 8

Jos tuntipalkkaisen työntekijän vuosiloma määräytyy 35 tunnin säännön mukaan, lasketaan vuosilomapalkka lomanmääräytymisvuoden ansioista joko 9 % tai 11,5 % mukaan. Työntekijän ollessa työpaikallaan alle vuoden, on hänen vuosilomapalkkansa 9 % koko vuosilomanmääräytymisen ansioista ja yli vuoden työskennellyt saa vuosilomapalkkansa 11,5 % vuosiloman ajan ansiosta. Työntekijä, joka ei ole ansainnut yhtään vuosilomaa ainoastaan vapaata, saa vapaan korvauksen samalla laskukaavalla, kuin 35 tunnin mukaan laskettava vuosilomaa saava tuntipalkkainen työntekijä. (Stenbacka & Söderström 2012, 139-142.)

## 7.7 Uimaseura X:n palkanlaskenta

Uimaseura X:n palkanlaskennan ja siihen liittyvät lakisääteiset toimet hoitaa tällä hetkellä kirjanpitäjä, jolta palvelu ostetaan. Taloudenhoitajan tehtävänä, palkanlaskennan osalta, on toimittaa työntekijöiltä saadut ja tarkistetut tunti-ilmoitukset kirjanpitäjälle. Tuntityöntekijät, eli lähes kaikki työntekijät Uimaseura X:ssä, täyttävät kuukausittain valmiille Excel-pohjalle kurssien mukaan päivä- ja tuntimäärät sekä ohjatut tunnit. Taloudenhoitajan tulee siis tietää, mitkä kurssit ja tunnit ovat toteutuneet, jottei työntekijöille makseta tunneista, jotka eivät ole toteutuneet tai joita työntekijä ei ole ohjannut. Kirjanpitäjä hoitaa ainoastaan lomakkeiden tietojen mukaan palkanmaksun seuran työntekijöille. Kirjanpitäjä hoitaa samalla tarvittavat palkan sivukustannukset.

Tätä käytäntöä ei kannata muuttaa. Jos kuitenkin tulee tilanne, jossa taloudenhoitaja tai muu seuran toimija on kirjanpitotaitoinen ja pystyy toimittamaan laillisesti tehtävät, jotka ostetaan nyt ulkopuoliselta kirjanpitäjältä, voidaan harkita ulkopuolisesta kirjanpitäjästä luopumista. Tähän kuitenkin tarvitaan johtokunnan päätös ja tulee varmistaa, että uusi kirjanpitäjä ja niitä tehtäviä hoitava henkilö on kirjanpitotaitoinen ja hänen hoitamansa tehtävät ovat ja tulevat laillisesti hoidettua. Ulkopuolisesta kirjanpitäjästä luopuminen toisi seuralle rahallista säästöä, joten tällaisessa tilanteessa sitä kannattaa harkita.

## 8 Yhteenveto ja pohdinta

Uimaseura X:n päivittäisessä yhdistystoiminnassa ovat tärkeässä osassa samat taloudelliset asiat kuin monessa yrityksessä. Omalla pohdinnallani olen toivottavasti saanut esitettyä jotain uusia tehokkaita keinoja, joilla yhdistys pystyy toimimaan paremmin päivittäin. Myös toimintojen kyseenalaistaminen saa aikaan keskustelua ja pohdintaa, jolla pystytään parantamaan Uimaseura X:n toimintaa ja erityisesti taloudenhoitoa.

Tähän asti Uimaseura X on käyttänyt ulkopuolista kirjanpitäjää, joka vähentää taloudenhoitajan vastuuta. Tämän takia Uimaseura X:n taloudenhoitajan tehtävään voidaan ottaa vähemmän taloutta hallitseva henkilö, koska apuna on kirjanpitäjä. Kirjanpitäjä pystyy auttamaan mahdollisesti tilanteissa, jossa tarvitaan taloudellista erityisosaamista.

Kuten mainittu, lähes kaikki Uimaseura X:ssä toimivat henkilöt, jotka pyörittävät arkipäivän toimintaa, ovat vapaaehtoisesti mukana. Vapaaehtoistoiminnallisesti pyörivän yhdistyksen on erittäin tärkeää saada asiat tehokkaasti ja järjestelmällisesti hoidettua. Tähän vaikuttaa merkittävästi taloudellinen tilanne.

Opinnäytetyöni keskittyi taloudenhoitajan sekä osittain puheenjohtajan tehtäviin. Taloudenhoito on suuressa merkityksessä yhdistyksessä, kuten yrityksissäkin. Tämän opinnäytetyön avulla pystyy koko seuran nykyinen johtokunta sekä tulevat johtokunnan jäsenet perehtymään kolmeen yhdistyksen tärkeään taloudelliseen toimeen. Ymmärtämällä budjetin, budjetin seurannan ja palkanlaskennan tärkeyden ovat kaikki tietoisia yhdistyksen taloudellisesta puolesta. Tämä helpottaa kaikkien johtokunnan jäsenten päivittäistä työskentelyä.

## Lähteet

### Kirjallisuus

Ahola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten : esimiehille ja asiantuntijoille Helsinki : Edita.

Andersson, J., Ekström, C. & Gabrielsson, S. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja -laskenta : budjetointi ja kannattavuus laskentaesimerkein. Helsinki : Tietosanoma.

Bergstrand, J. 1997. Tehokas talouden ohjaus. Juva : WSOY.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki : WSOYPro.

Eskola, A. 2007. Palkka - työsuhteen ja palkanlaskennan perusteet. Keuruu : Otavan Kirjapaino Oy.

Evans, J. 2006. Hyvä budjetti : tasa-arvoisen talousarvion käsikirja. Helsinki : Suomen UNIFEM.

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2007. Yrityksen laskentatoimi. Juva : Ws Bookwell Oy.

Jyrkkiö, E. & Riistamaa, V. 1999. Operatiivinen laskentatoimi : perusteet ja hyväksikäyttö. Helsinki : WSOY.

Jyrkkiö, E. & Riistamaa, V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki : WSOY.

Järvenpää, M., Länsiluoto, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki : WSOYpro.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. Moderni taloushallinto - Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki : Edita.

Lehtonen, R.O. 2007. Taloustiedolla tulosta ja arvonnisää. Helsinki : Talentum.

Lindfors; H. & Syvänperä, O. 2010. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsinki : Edita Prima.

Lyly-Yrjänäinen, J., Manninen, O. & Suomala, P. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki : Edita.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2007. Johdon laskentatoimi. Helsinki : Edita.

Stenbacka, J. & Söderström, T. 2012. Palkanlaskenta. Helsinki : Sanoma Pro.

Syvänperä, O. & Turunen, L. 2011. Palkkavuosi. Helsinki : Edita.

Tomperi, S. 2003. Kannattavuus ja kustannusten hallinta. Helsinki : Edita.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Jyväskylä : Gummerus kirjapaino Oy.

Åkerberg, P. 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Helsinki : Talentum.

## Sähköiset lähteet

Harmaa Talous

<http://www.mustatulevaisuus.fi/fi/seurauksia>

Seppänen, J. 2010. Kannattavuuden parantaminen Case: Team Simrac Finland Oy

[http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/20805/Seppanen\\_Jussi.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/20805/Seppanen_Jussi.pdf?sequence=1)

Yhdistyslaki

<http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=yhdistys>

Pautamo, M. 2010. Palveluyrityksen budjetointi Case : Ryhmäperhepäiväkoti Anselmi. Opin-  
näytetyö : Kymenlaakson Ammattikorkeakoulu.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010112515637>

Kirjanpito, tilikausi ja verovuosi

[http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys\\_ja\\_yhteisoasiakkaat/Liikkeen\\_ja\\_ammattinharjoittaja/Tuloverotus/Kirjanpito\\_tilikausi\\_ja\\_verovuosi\(9362\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Liikkeen_ja_ammattinharjoittaja/Tuloverotus/Kirjanpito_tilikausi_ja_verovuosi(9362))

## Muut lähteet

Keskustelu Uimaseura X nykyisen puheenjohtajan ja taloudenhoitajan kanssa 29.5.2013 Tikkurilan uimahalli

Uimaseura X oma materiaali

Budjetti 2012

Ohjeistus uudelle seuratyöntekijälle

Ohjeita

Säännöt

Tehtävänkuvaukset



## Liitteet

Liite 1. Uimaseura X:n budjettimallipohjat .....	41
--	----

## Liite 1 Uimaseura X:n budjettimallipohjat

## KURSSIBUDJETTI

	ennuste	toteutuma
<b>TUOTOT</b>		
osanottomaksut	0,0	0,0
muut tuotot	0,0	0,0
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>HENKILÖSTÖKULUT</b>		
palkat ja palkkiot	0,0	0,0
sosiaaliturvamaksut	0,0	0,0
lakisääteiset vakuutusmaksut	0,0	0,0
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>MUUT KULUT</b>		
uimahallimaksut	0,0	0,0
väline- ja varustekulut	0,0	0,0
matkakulut	0,0	0,0
koulutus	0,0	0,0
ulkopuoliset palvelukset	0,0	0,0
muut kulut	0,0	0,0
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>VAUVAUINTI YHTEENSÄ</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

## KILPAUINTI

	ennuste	toteutuma
<b>TUOTOT</b>		
osanottomaksut	0,0	0,0
leirimaksut	0,0	0,0
muut tuotot	0,0	0,0
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>HENKILÖSTÖKULUT</b>		
palkat ja palkkiot	0,0	0,0
sosiaaliturvamaksut	0,0	0,0
lakisääteiset vakuutusmaksut	0,0	0,0
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>MUUT KULUT</b>		
uimahallimaksut	0,0	0,0
väline- ja varustekulut	0,0	0,0
matkakulut	0,0	0,0
uintikortit	0,0	0,0
leirikulut	0,0	0,0
starttimaksut	0,0	0,0
koulutus	0,0	0,0
muut kulut	0,0	0,0
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>KILPAUINTI YHTEENSÄ</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

## MYyntIBUDJETTI

	budjetoitu	toteutuma
vauvauinti	0,0	0,0
uimakoulut	0,0	0,0
uimaseuran omat	0,0	0,0
yhteistyö Vantaan Kaupungin kanssa	0,0	0,0
vesiralli	0,0	0,0
tekniikkaryhmät	0,0	0,0
Aikuisten uimakoulut	0,0	0,0
kilpauintiryhmät	0,0	0,0
ryhmä 1	0,0	0,0
ryhmä 2	0,0	0,0
ryhmä 3	0,0	0,0
ryhmä 4	0,0	0,0
ryhmä 5	0,0	0,0
<b>MYyntI YHTEENSÄ</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

## TULOSBUDJETTI

	ennuste	toteuma
<b>TUOTOT</b>		
vauvauinti	0,0	0,0
uimakoulut	0,0	0,0
omat	0,0	0,0
kaupungin yhteistyö	0,0	0,0
vesirallit	0,0	0,0
tekniikkauinti	0,0	0,0
harrasteuinti	0,0	0,0
kilpauinti	0,0	0,0
Ryhmä 1	0,0	0,0
Ryhmä 2	0,0	0,0
Ryhmä 3	0,0	0,0
Ryhmä 4	0,0	0,0
Ryhmä 5	0,0	0,0
osinkotuotot	0,0	0,0
korkotuotot	0,0	0,0
mainostuotot	0,0	0,0
jäsenmaksut	0,0	0,0
talkootuotot	0,0	0,0
myyntituotot	0,0	0,0
kilpailutoiminta	0,0	0,0
muut tuotot	0,0	0,0
<b>TUOTOT YHTEENSÄ</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>HENKILÖSTÖKULUT</b>		
palkat ja palkkiot	0,0	0,0
sosiaaliturvamaksut	0,0	0,0
lakisäänteiset vakuutusmaksut	0,0	0,0
<b>HENKILÖSTÖKULUT YHTEENSÄ</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>MUUT KULUT</b>		
uimahallimaksut	0,0	0,0
väline- ja varustekulut	0,0	0,0
matkakulut	0,0	0,0
puhelinkulut	0,0	0,0
koulutus	0,0	0,0
vesipetovakuutus	0,0	0,0
ulkopuoliset palvelukset	0,0	0,0
uintikortit	0,0	0,0
leirikulut	0,0	0,0
starttimaksut	0,0	0,0
kokouskulut	0,0	0,0
matkakulut	0,0	0,0
vuokratulut	0,0	0,0
posti- ja tietoliikenne	0,0	0,0
toimistotarvikkeet	0,0	0,0
vakuutukset	0,0	0,0
lahjat ja edustuskulut	0,0	0,0
jäsenmaksut	0,0	0,0
vieraat palvelut	0,0	0,0
pankkikulut	0,0	0,0
kirjanpito ja tilinpäätös	0,0	0,0
www-sivut	0,0	0,0

ilmari	0,0	0,0
lehdet	0,0	0,0
muut kulut	0,0	0,0
<b>MUUT KULUT YHTEENSÄ</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>TULOS YHTEENSÄ</b>		

## JOHTOKUNTA

	ennuste	toteuma
<b>TUOTOT</b>		
Muut vuokrat/Muut tuotot	0,0	0,0
<b>SIJOITUSTOIMINNAN TUOTOT</b>		
Osinkotuotot	0,0	0,0
Korkotuotot	0,0	0,0
Muut tuotot	0,0	0,0
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>VARAINHANKINTA TUOTOT</b>		
Mainostuotot	0,0	0,0
Jäsenmaksut	0,0	0,0
Talkootuotot	0,0	0,0
Myyntituotot	0,0	0,0
Kilpailutoiminta	0,0	0,0
Sponsorointituotto	0,0	0,0
Muut tuotot	0,0	0,0
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>SIJOITUS- JA RAHOITUSTOIMINTA TUOTOT/AVUSTUKSET</b>		
Osinkotuotot	0,0	0,0
Kaupungin avustukset	0,0	0,0
Muut avustukset	0,0	0,0
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>HENKILÖSTÖKULUT</b>	0,0	0,0
Palkat ja palkkiot	0,0	0,0
Sosiaaliturvamaksut	0,0	0,0
Lakisääteiset vakuutusmaksut	0,0	0,0
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>MUUT KULUT</b>		
Kokouskulut	0,0	0,0
Matkakulut	0,0	0,0
Vuokratulot	0,0	0,0
Posti- ja tietoliikenne	0,0	0,0
Toimistotarvikkeet	0,0	0,0
Vakuutukset	0,0	0,0
Lahjat ja edustuskulut	0,0	0,0
Jäsenmaksut, SUIL, TUL yms. Yhteisöt	0,0	0,0
Vieraat palvelut (tilintarkastus)	0,0	0,0
Pankkikulut	0,0	0,0

Kirjanpito ja tilinpäätös	0,0	0,0
WWW- sivut	0,0	0,0
Ilmari + Jalmari	0,0	0,0
Lehdet	0,0	0,0
Ammattijulkaisut	0,0	0,0
Koulutus	0,0	0,0
Puhelinkulut	0,0	0,0
Muut kulut	0,0	0,0
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>SIJOITUSTOIMINNAN KULUT</b>		
Osinkotuottojen kulut	0,0	0,0
Korkotuottojen kulut	0,0	0,0
Muut Kulut	0,0	0,0
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>VARAINHANKINTA KULUT</b>		
Myyntitavaran ostot	0,0	0,0
Mainostuottojen kulut	0,0	0,0
Kilpailutoiminnan kulut	0,0	0,0
Jäsenmaksujen kulut	0,0	0,0
Talkootuottojen kulut	0,0	0,0
Sponsorointituottojen kulut	0,0	0,0
Muut kulut	0,0	0,0
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>KORKOKULUT</b>		
Korkokulut	0,0	0,0
Muut rahoituskulut	0,0	0,0
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>POISTOT</b>		
Poistot kalustosta	0,0	0,0
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>TUOTTO-/KULUJÄÄMÄ</b>		
<b>TILIKAUDEN TULOS</b>		