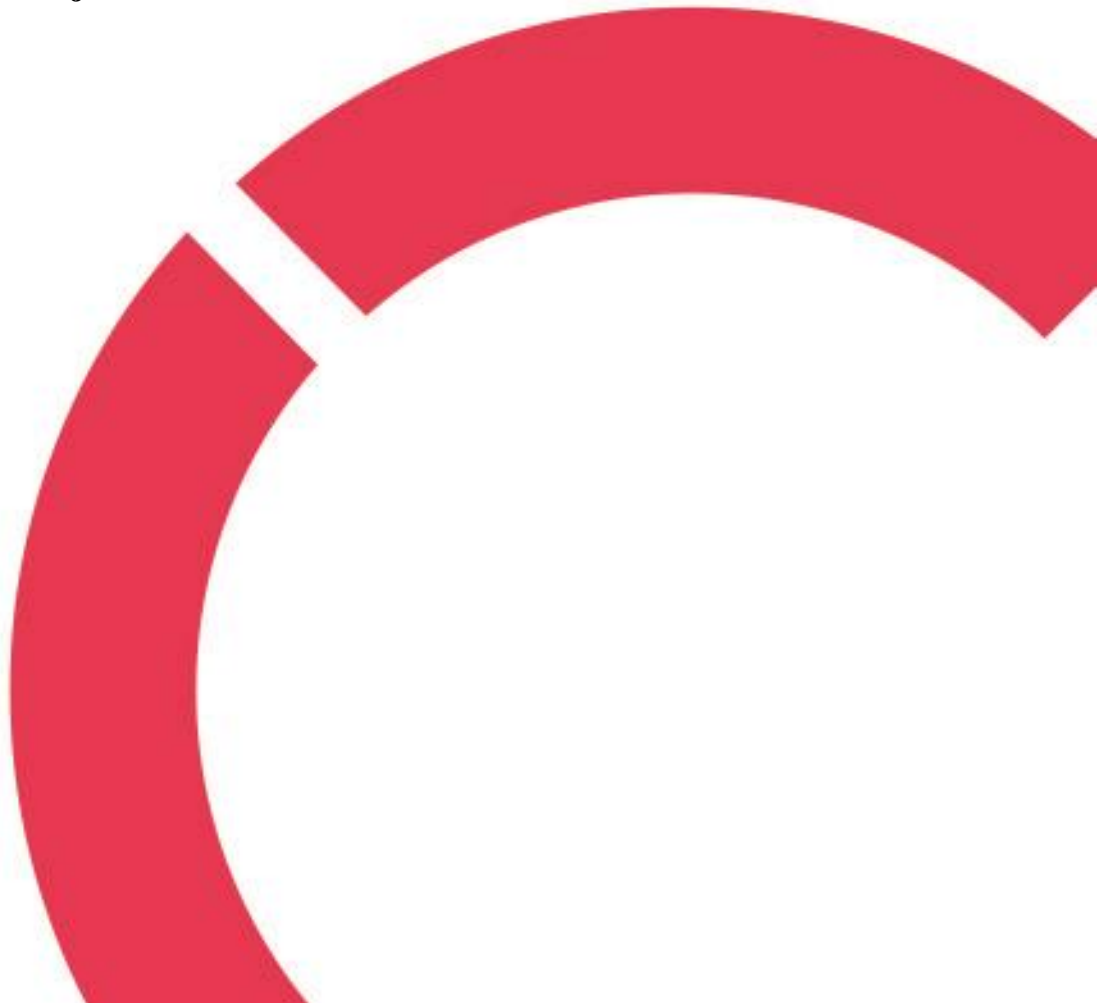


Sanna Skantsi

KEHITTÄMISYHTIÖ WITAS OY:N SISÄISEN LASKENNAN KEHITTÄMINEN

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2024**



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Marraskuu 2024	Tekijä/tekijät Sanna Skantsi
Koulutus Tradenomi, liiketalous		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi KEHITTÄMISYHTIÖ WITAS OY:N SISÄISEN LASKENNAN KEHITTÄMINEN		
Työn ohjaaja Benjamin Rasmus		Sivumäärä 31 + 2
Työelämäohjaaja Tapani Laitinen		
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee Kehittämisyhtiö Witas Oy:n sisäisen laskennan kehittämistä erityisesti raportoinnin ja budjettiseurannan näkökulmasta. Witas Oy toimii aluekehittämisen, yritysneuvontapalvelujen sekä kuntien välisen yhteistyön parissa, ja sen toimintaan kuuluu muun muassa kehittämissankkeiden toteuttaminen. Yhtiön toimintaympäristö on monivaiheinen ja se vaatii tarkkaa talouden seurantaa ja selkeää raportointia. Työn tavoitteena oli kartoittaa yhtiön nykyiset sisäisen laskennan käytännöt, tunnistaa mahdolliset kehityskohteet ja ehdottaa toimenpiteitä, jotka parantaisivat talousraportoinnin ajantasaisuutta, tarkkuutta ja luotettavuutta. Teoriaosuudessa hyödynnettiin johdon laskentatoimen kirjallisuutta ja myöhemmin analysoitiin, kuinka sen periaatteita voidaan soveltaa Witas Oy:n kaltaisessa, voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa.</p> <p>Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa kehitettiin Excel-pohjainen budjettiseurantaraportti, jonka avulla pyrittiin parantamaan budjettiseurannan ajantasaisuutta ja tarkkuutta. Raportin tavoitteena oli tarjota yhtiön johdolle luotettavaa tietoa talouden seurannasta ja mahdollistaa helpompi ja nopeampi reagointi mahdollisiin poikkeamiin. Työn aikana kehitettiin myös useita parannusehdotuksia, joiden avulla budjetointiprosessia voidaan sujuvoittaa, sisäistä laskentatoimea selkeyttää ja raportoinnin laatua parantaa. Tutkimuksessa hyödynnettiin yhtiön johdon haastatteluja, joiden avulla saatiin käytännön näkökulmaa kehittämistoimenpiteiden tarpeellisuuteen ja vaikutuksiin.</p> <p>Tutkimuksessa arvioitiin myös budjettiseurantatyökalun käyttöönoton vaikutuksia yhtiön taloushallintoon ja tarkasteltiin, kuinka sisäisen laskennan kehittämistoimenpiteet voisivat tukea organisaation päätöksentekoa ja auttaa yhtiötä raportoimaan tavoitteiden toteutumisesta entistä paremmin. Lopuksi arvioitiin kehittämissprosessin onnistumista ja esitettiin jatkokehitysehdotuksia. Tavoitteena on jatkuva parantaminen, jotta talousraportointi ja budjettiseuranta voivat entistä paremmin tukea yhtiön strategisia tavoitteita ja päätöksentekoa, sekä parantaa sisäisen laskennan prosessien sujuvuutta ja tarkkuutta.</p>		
Asiasanat Budjettiseuranta, kehittämissyhtiö, laskentatoimen kehittäminen, raportointi, sisäinen laskenta, taloushallinto		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date November 2024	Author Sanna Skantsi
Degree programme Bachelor of Business Administration, Business Economics		
Name of thesis DEVELOPMENT OF MANAGEMENT ACCOUNTING AT KEHITTÄMISYHTIÖ WITAS OY		
Centria supervisor Benjamin Rasmus	Pages 31 + 2	
Instructor representing commissioning institution or company Tapani Laitinen		
<p>This thesis focuses on the development of internal accounting practices at Kehittämisyhtiö Witas Oy, particularly from the perspective of reporting and budget monitoring. Witas Oy operates in the fields of regional development, business advisory services, and inter-municipal cooperation, with activities that include the implementation of development projects. The company's operating environment is multi-faceted and requires precise financial monitoring and clear reporting. The aim of this study was to assess the company's current internal accounting practices, identify potential areas for improvement, and propose actions to enhance the timeliness, accuracy, and reliability of financial reporting. The theoretical framework utilized literature on management accounting, which was later analyzed to determine how its principles could be applied in a non-profit organization such as Witas Oy.</p> <p>The practical part of the thesis involved the development of an Excel-based budget monitoring report, aimed at improving the timeliness and accuracy of budget tracking. The goal of the report was to provide the company's management with reliable financial data and enable quicker and more efficient responses to any discrepancies. During the study, several improvement suggestions were also developed to streamline the budgeting process, clarify internal accounting practices, and enhance the quality of reporting. The research involved interviews with the company's management, providing practical insights into the necessity and impact of developing.</p> <p>The study also evaluated the impact of implementing the budget monitoring tool on the company's financial management and examined how internal accounting improvements could support decision-making processes, helping the organization report on the achievement of its goals more effectively. Finally, the success of the development process was assessed, and further development suggestions were made. The goal is continuous improvement, ensuring that financial reporting and budget monitoring can better support the company's strategic objectives and decision-making, as well as enhance the efficiency and accuracy of internal accounting processes.</p>		

Key words Accounting development, budget monitoring, development company, financial administration, management accounting, reporting

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 YRITYKSEN SISÄINEN LASKENTATOIMI	3
2.1 Sisäinen talousviestintä.....	4
2.1.1 Toimiva ja tavoitteellinen talousviestintä	4
2.1.2 Talousviestinnän roolit päätöksenteossa.....	5
2.2 Budjetointi	5
2.2.1 Budjetointiprosessi.....	6
2.2.2 Budjetointimenetelmät	7
2.2.3 Budjettiseuranta	9
2.3 Kustannuspaikkalaskenta	9
2.3.1 Kustannusten vyörytys	10
2.4 Raportointi ja mittarit	11
2.4.1 Balanced Scorecard (BSC), tuloskortti	12
3 KEHITTÄMISYHTIÖ WITAS OY	14
3.1 Toimintabudjetti	15
3.2 Kehittämishankkeet	15
3.2.1 Kustannusmallit ja rahoitus.....	16
3.2.2 Hankekirjanpito	17
3.2.3 Maksatus	18
3.3 Aluekehittämisraha ja aluekoordinaatio	19
4 SISÄINEN LASKENTATYÖKALU KEHITTÄMISYHTIÖ WITAS OY: LLE	21
4.1 Johdon haastattelut.....	21
4.2 Kirjanpidon kehittäminen.....	22
4.2.1 Kulujen vyörytys	23
4.2.2 Jaksotukset.....	23
4.3 Budjetin laatiminen.....	24
4.4 Budjettiseurantaraportti	25
5 ARVIOINTI JA POHDINTA	27
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	29
LÄHTEET	31
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Balanced scorecard & neljä mittaamisen näkökulmaa.....	13

1 JOHDANTO

Kehittämissyhtiö Witas Oy toimii elinkeinojen ja yritystoiminnan kehittämisen parissa Keski-Suomessa Viitasaarella. Yhtiön toiminnan tavoitteena on edistää paikallista elinvoimaisuutta ja kilpailukykyä sekä tukea alueellista talouskasvua. Witas Oy:n toiminta kattaa erilaisia kehittämishankkeita ja yritysneuvontapalveluja, joiden tehokas hallinta ja seuranta edellyttävät tarkkaa taloudellista suunnittelua ja raportointia. Kehittämissyhtiö Witas Oy:n sisäisen laskennan rooli on erityisen tärkeä, sillä yhtiön toiminta perustuu sen ydintoiminnan, yrityskehittämisen lisäksi monimuotoisiin ja usein pitkäkestoisiin hankkeisiin, jotka edellyttävät huolellista kustannusseurantaa ja taloudellisten tavoitteiden asettamista.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa Kehittämissyhtiö Witas Oy:n sisäisen laskennan ja raportoinnin nykytila sekä selvittää, minkälaisin keinoin toteutetaan ajantasainen ja selkeä raportointimalli, joka tukee yhtiön johdon päätöksentekoa. Työssä pyrin tunnistamaan yhtiön sisäisen laskennan haasteet ja kehittämiskohteet sekä esittämään konkreettisia parannuksia, jotka tukevat yhtiön taloushallinnon prosesseja ja parantavat raportoinnin tarkkuutta ja luotettavuutta. Tutkimusongelmana on selvittää, miten sisäisen laskennan avulla voidaan toteuttaa ajantasaista ja luotettavaa raportointia johdon päätöksentekoa varten. Opinnäytetyössä käytän lähteinä johdon laskentatoimeen liittyvää kirjallisuutta.

Toisessa luvussa käsitellään sisäistä laskentaa keskeisenä osana yrityksen talouden hallintaa ja päätöksentekoa. Tässä luvussa tarkastellaan sisäisen laskennan menetelmiä, jotka tukevat yrityksen taloudellista ohjausta ja strategista suunnittelua. Esiteltävät menetelmät on valittu kohdeyrityksen tarpeiden näkökulmasta tarkoituksena pohtia niiden soveltuvuutta yhtiön sisäisessä laskentatoimessa.

Luvussa kolme esittelen tarkemmin kohdeyrityksen toimintaa sisäisen laskennan näkökulmasta. Tarkastelen luvussa yhtiön eri toimintojen ja osa-alueiden keskeisiä piirteitä ja niiden roolia sisäisessä laskennassa. Lisäksi tuon esille yhtiön sisäisen laskentatoimen tavoitteita ja niihin liittyviä haasteita. Tavoitteiden ja haasteiden analysointi antaa kuvan siitä, mitä kehitysalueita on tunnistettu ja miten yhtiö pyrkii parantamaan sisäistä laskentatoimeaan.

Neljännessä luvussa tarkastelen Witas Oy:n budjettiseurannan ja talousraportoinnin nykytilaa ja siihen liittyviä kehitystarpeita. Pyrin löytämään keinoja, joilla budjetoinnin ja kirjanpidon järjestelmät saadaan paremmin yhteensovitetuiksi, jotta talouden seuranta tukisi mahdollisimman tehokkaasti yhtiön

päätöksentekoa ja strategisia tavoitteita. Ensimmäisessä osiossa käyn läpi johdon haastattelujen pohjalta esiin nousseita havaintoja nykyisestä raportoinnista ja sen riittävydestä. Tämän jälkeen käsittelen kirjanpidon ja budjettiseurannan käytäntöjä, jotka mahdollistavat paremman kulujen hallinnan ja seurannan tarkkuuden. Lopuksi esittelen yhtiön käyttöön kehittämäni budjettiseurantaraportin keskeisiä ominaisuuksia. Esittelen työkalun toiminnallisuudet ja niiden merkityksen yhtiön sisäisen laskennan tehostamisessa sekä raportoinnin parantamisessa. Lisäksi analysoin työkalun käytön tuomia hyötyjä ja mahdollisia kehityskohteita, jotka voivat edelleen vahvistaa yhtiön talouden hallintaa ja tukea sen strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Viidennessä luvussa keskityn opinnäytetyön arviointiin ja pohdintaan. Tässä luvussa käsittelen työn toteuttamisen aikana ilmenneitä ongelmia ja haasteita sekä niihin sovellettuja ratkaisuja. Tavoitteena on arvioida, miten hyvin työkalun kehittämisprosessi onnistui. Lisäksi pohdin, mitä oppimiskokemuksia ja kehittämisideoita työstä sain ja miten nämä voivat vaikuttaa tuleviin projekteihin tai käytäntöihin. Kuudennessa ja viimeisessä luvussa tiivistän työn keskeiset havainnot ja tulokset ja arvioin niiden merkitystä Kehittämisyritys Witas Oy:lle. Johtopäätöksissä korostan työn vaikutusta yhtiön sisäiseen laskentatoimeen ja raportointiin, sekä esitän suosituksia jatkotoimenpiteiksi.

2 YRITYKSEN SISÄINEN LASKENTATOIMI

Yrityksen laskentatoimi voidaan jakaa kahteen keskeiseen osa-alueeseen: yleiseen laskentatoimeen (ulkoinen laskentatoimi) ja johdon laskentatoimeen (sisäinen laskentatoimi). Ulkoinen laskentatoimi pohjautuu yrityksen kirjanpidon tietojärjestelmiin, ja sen päätuotos on tilinpäätös. Sisäinen laskentatoimi puolestaan keskittyy yritysjohton päätöksenteon avustamiseen. Sisäinen laskentatoimi tuottaa tietoa, jonka avulla yritysjohto voi suunnitella, ohjata ja valvoa yrityksen toimintaa tehokkaasti. Se kattaa laajasti erilaisia taloudellisia analyyseja ja ennusteita, kuten budjetointia, kustannuslaskentaa, investointien kannattavuuslaskelmia sekä toiminnan tuloksellisuuden mittaamista. Näiden tietojen avulla pyritään tukemaan yrityksen strategista päätöksentekoa ja parantamaan liiketoiminnan kannattavuutta sekä kilpailukykyä. Toisin kuin ulkoinen laskentatoimi, johdon laskentatoimi ei ole sidottu tarkasti lainsäädännöllisiin normeihin, vaan se mukautuu yrityksen tarpeiden mukaan, tarjoten joustavia ja tilannekohtaisia ratkaisuja. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 13–14.)

Sisäisen laskentatoimen voidaan katsoa tukevan johtamista kolmella keskeisellä tavalla: päätöksenteon tukemisella, ihmisten ohjaamisella ja resurssien varmistamisella. Päätöksenteon tukeminen tarkoittaa sitä, että sisäinen laskentatoimi tarjoaa yritysjohdolle tarvittavaa ja ajankohtaista tietoa, jonka avulla voidaan tehdä harkittuja ja perusteltuja ratkaisuja esimerkiksi kustannusten hallinnasta. Toimiva laskentatoimi auttaa tunnistamaan ongelmakohdat ja mahdollisuudet ajoissa, jolloin johto voi reagoida muuttuviin tilanteisiin. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019, 140–142.)

Ihmisten ohjaaminen puolestaan viittaa siihen, että laskentatoimen avulla yritysjohto voi asettaa selkeitä tavoitteita ja mittareita eri osastoille ja työntekijöille. Taloudellinen raportointi ja seuranta motivoivat ja ohjaavat henkilöstöä kohti yhteisiä tavoitteita, kuten kustannustehokkuutta. Resurssien varmistaminen puolestaan tarkoittaa yrityksen taloudellisten ja operatiivisten resurssien tehokasta hyödyntämistä ja allokointia. Sisäisen laskentatoimen kautta voidaan varmistaa, että yrityksen resurssit – kuten rahavarat ja henkilöstö – käytetään optimaalisesti. (Ikäheimo ym. 2019, 140–142.)

2.1 Sisäinen talousviestintä

Tehokas talousviestintä luo vuorovaikutusta, joka voi edistää positiivisesti yrityksen taloudellista menestystä. Talousviestinnän keskeinen arvovalinta liittyy siihen, miten huomioidaan eri sidosryhmien toisistaan poikkeavat tavoitteet ja mitkä periaatteet ohjaavat päätöksentekoa. Talousinformaatio on tärkeässä roolissa, kun pyritään luomaan keinoja, toimintatapoja ja käytäntöjä, jotka tuottavat arvoa. Taloushallinnon viestintää tukee joukko säännöllisiä tai tilanteen mukaan tuotettuja raportteja. Näiden raporttien tulisi olla ytimekkäitä ja korostaa johdon kannalta kriittisiä tekijöitä. Tehokas talousviestintä edellyttää viestin vastaanottajan huomiointia ja selkeää viestintää, jossa argumentointitaidot ovat olennaisia. Taloushallinnon asiantuntijan tehtävä on viestiä niin, että viesti ymmärretään oikein ja se tukee yrityksen päätöksentekoa. (Partanen 2007, 19–21.)

2.1.1 Toimiva ja tavoitteellinen talousviestintä

Talousviestintä ei ole pelkästään lukujen raportointia tai laskelmien tuottamista, vaan sen ydintehtävä on vaikuttaminen ja päätöksenteon tukeminen. Vaikka talousinformaatio kiinnittää johdon huomion organisaation keskeisiin suunnittelu- ja ohjausalueisiin, sen todellinen voima piilee siinä, miten se muokkaa henkilöstön mielipiteitä, asenteita ja toimintatapoja. Tehokas talousviestintä parantaa toiminnan läpinäkyvyyttä ja ohjaa organisaatiota kohti parempaa suorituskykyä. Vaikuttava talousviestintä edellyttää kokonaisuuksien hallintaa, johon kuuluu asioiden taustojen ymmärtäminen sekä yksityiskoh-
tien syvälinen analysointi. (Partanen 2007, 27–31.)

Talousviestinnän rooli on myös ennakoida mahdollisia ongelmia ja riskejä, jotta niihin voidaan reagoida ajoissa. On olennaista erottaa toisistaan tosiasiat ja näkemykset, jotta johto pystyy selkeästi erottamaan, milloin tieto on varmaa ja milloin se perustuu oletuksiin tai arvioihin. Taloushallinnon ammattilaisella on tärkeä tehtävä suodattaa ja esittää olennainen tieto ymmärrettävässä muodossa, niin että päätöksentekijät saavat selkeän kuvan tilanteesta. Taloushallinnon ammattilaisen tehtävänä on myös kyseenalaistaa totuttuja toimintaperiaatteita ja tuoda esiin uusia näkökulmia, mikä voi olla haastavaa, mutta välttämätöntä kehityksen kannalta. Lopulta vaikuttava talousinformaatio asettaa selkeät tavoitteet ja määrittää, mitä suoritustasoa organisaatiolta odotetaan. (Partanen 2007, 27–31.)

2.1.2 Talousviestinnän roolit päätöksenteossa

Taloudellista informaatiota tarkasteltaessa on tärkeää pysähtyä pohtimaan, millaisia ominaisuuksia laskentainformaatioon yleensä liitetään. Tyypillisesti laskentainformaation peruspiirteitä ovat faktapohjaisuus, luotettavuus, objektiivisuus, täsmällisyys, olennaisuus, varmistettavuus, johdonmukaisuus, vertailtavuus ja uskottavuus. Sekä sisäisessä että ulkoisessa laskentatoimessa laskelmien laadinta perustuu kuitenkin aina yhteisesti sovittuihin sääntöihin ja periaatteisiin. Keskeinen haaste laskelmien laadinnassa on laskentatoimen perusongelmien ratkaiseminen eri tilanteissa. Tämä tarkoittaa, että erilaiset tilanteet vaativat erityyppisiä laskelmia ja erilaisia arviointimenetelmiä. (Partanen 2007, 31–37.)

Johdon laskentatoimessa laskelmien laadintatavat voivat vaihdella suuresti yritysten välillä, koska sisäinen laskenta ei ole yhtä tarkasti säänneltyä kuin ulkoinen laskenta, jota ohjaavat lainsäädäntö ja viralliset normit. Siksi sisäisessä laskennassa laskelmien tekemiseen voidaan soveltaa joustavampia ja tapauskohtaisempia menetelmiä. Jotta laskelmia ja niiden tuloksia voisi ymmärtää oikein, on tärkeää tietää, millä perusteilla ne on laadittu ja mitä menetelmiä on käytetty. Laskentainformaation keskeinen tehtävä on tarjota realistinen kuva organisaation senhetkisestä tilanteesta ja auttaa hahmottamaan, mihin suuntaan toimintaa tulisi kehittää. (Partanen 2007, 31–37.)

2.2 Budjetointi

Yrityksen johto kehittää suunnitelmia tuleville toimintakausille määrittääkseen toiminnan tavoitteet. Suunnitteluprosessi tukee kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden saavuttamista, sillä tarvittaviin toimenpiteisiin voidaan ryhtyä ajoissa. Ennakoimalla tulevat muutokset ja haasteet voidaan varautua niihin ja välttää odottamattomat negatiiviset yllätykset. Tarkasti laadittu suunnitteluprosessi mahdollistaa myös resurssien tehokkaan kohdentamisen, jolloin yritys voi hyödyntää voimavaroja optimaalisesti. Tämä auttaa tunnistamaan niin lyhyen kuin pitkän aikavälin tarpeet ja mahdollisuudet, jolloin yritys pystyy priorisoimaan esimerkiksi säästötoimenpiteitä ja kehitysprojekteja. Lisäksi suunnitelmien kautta voidaan asettaa selkeät mittarit ja tavoitteet, mikä parantaa toimintojen koordinoitua ja suoritusten arviointia. (Tomperi 2018, 96.)

Budjetti on tavoitelaskelma, joka tehdään yrityksen strategiaan pohjautuen. Sitä käytetään johtamisen apuvälineenä ja sen kautta suunnitellaan toimintaa tulevalle tilikaudelle. Budjetti laaditaan vuosittain rakentuen budjettilukujen lisäksi tavoitteista, toimintasuunnitelmasta sekä ympäristön

kuvauksesta, analyyseistä ja oletuksista. Budjetoinnissa on tärkeää olla myös joustava, mikäli liiketoiminnassa tapahtuu budjetoinnin kannalta olennaisia muutoksia. Tällöin johdon on pystyttävä tekemään tarvittavat muutokset myös budjettiin. Lisäksi budjetin jatkuva seuranta ja vertailu toteutuneisiin lukuihin auttaa havaitsemaan poikkeamat suunnitellusta. Tämä antaa johdolle arvokasta tietoa toiminnan tehokkuudesta ja mahdollistaa tarvittavien korjaustoimenpiteiden tekemisen ajoissa. Seurantaprosessi tekee budjetoinnista entistä hyödyllisemmän työkalun paitsi strategisen ohjauksen, myös päivittäisen toiminnan optimoinnin kannalta. (Alhola & Lauslahti 2000, 272–273.)

Yrityksen johtamisessa voidaan käyttää jakoa esimerkiksi strategiseen, operatiiviseen ja taktiseen tasoon. Strateginen taso on yrityksen pitkän aikavälin suunnittelua. Taktisella tasolla keskitytään vuositasoon ohjaukseen ja operatiivisella tasolla budjettia käytetään jokapäiväisenä työkaluna. Budjetoinnin tarkkuuden määrittelee se, mille tasolle budjetti laaditaan. Strategisella tasolla budjetoinnin painopiste on pitkän aikavälin tavoitteissa ja suunnitelmissa, jotka määrittävät yrityksen yleisen suuntaviivan. Strategisen budjetoinnin tavoitteena on varmistaa, että resurssit kohdistetaan oikeisiin kehityskohteisiin ja että yrityksen tulevaisuuden suunta on kestäväällä pohjalla. (Eklund & Kekkonen 2018, 176–177.)

Taktisella tasolla budjetti on konkreettisempi ja yksityiskohtaisempi, sillä se keskittyy lyhyemmän aikavälin, kuten vuositasoon tavoitteisiin ja niiden saavuttamisen varmistamiseen. Tällä tasolla budjetit voivat kattaa esimerkiksi kustannusten hallinnan ja resurssien käytön suunnittelun. Taktinen budjetointi toimii siltana strategisten tavoitteiden ja operatiivisen toiminnan välillä, ja se mahdollistaa tarkemman seurannan ja valvonnan. Operatiivisella tasolla budjetit puolestaan ohjaavat päivittäisiä toimintoja. (Eklund & Kekkonen 2018, 176–177.)

2.2.1 Budjetointiprosessi

Budjetin laatimisessa lähtökohtana ovat ennusteet. Budjetin toteuttamisvaiheessa on huomioitava yrityksen taloudelliset tavoitteet ja toimintatavoitteet. Ennusteet tarjoavat tietopohjan, jonka varaan budjetti rakennetaan. On tärkeää, että ennusteet ovat realistisia ja perustuvat luotettavaan dataan, jotta ne voivat ohjata yrityksen päätöksentekoa ja strategista suunnittelua. Budjetin toteuttamisvaiheessa yrityksen taloudelliset tavoitteet tulee pitää jatkuvasti mielessä. Samalla on varmistettava, että toimintatavoitteet ovat linjassa taloudellisten tavoitteiden kanssa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 231–232.)

Yrityksen budjetointi on prosessi, joka sisältää budjetin suunnittelun, toteuttamisen ja seurannan. Budjetointiprosessiin sisältyy keskeisenä osana yrityksen aiemman kehityksen tarkastelu suhteessa asetettuihin budjettitavoitteisiin. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi vuotuisessa budjetoinnissa helmi-maaliskuussa, kun edellisen vuoden budjetin toteutuma on jo saatavilla. Budjetointiprosessin ensimmäinen vaihe, suunnittelu, vaatii kattavaa analyysiä menneistä suorituksista. Tämän vaiheen aikana johto ja talousosasto keräävät ja arvioivat tietoa, jotta he voivat asettaa realistisia ja saavutettavissa olevia tavoitteita seuraavalle tilikaudelle. Tärkeää on myös huomioida ympäristön muutokset, kilpailutilanne ja mahdolliset riskit, jotka voivat vaikuttaa budjetin toteutumiseen. Toteuttamisvaiheessa budjetti pannaan käytäntöön, ja eri osastot alkavat toimia asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tämä vaihe edellyttää hyvää viestintää ja yhteistyötä eri tiimien välillä, jotta kaikki ovat tietoisia omista rooleistaan ja vastuistaan budjetin toteuttamisessa. On myös tärkeää varmistaa, että resurssit ovat oikein kohdennettuja ja että kaikki osastot saavat tarvittavat välineet ja tuen tavoitteidensa saavuttamiseksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 234.)

Seuranta on prosessin kolmas vaihe, jossa budjetin toteutumista verrataan asetettuihin tavoitteisiin. Tämä vaihe mahdollistaa mahdollisten poikkeamien havaitsemisen ja analysoimisen, jotta johdolla on reaaliaikainen käsitys taloudellisesta tilanteesta. Seurannan avulla voidaan myös tehdä tarvittavia korjauksia ja sopeutuksia budjettiin. Kokonaisuudessaan budjetointiprosessi on jatkuva sykli, joka vaatii jatkuvaa arviointia ja parantamista, jotta yritys voi saavuttaa taloudelliset tavoitteensa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 234.)

2.2.2 Budjetointimenetelmät

Budjetoinnin organisoiminen eri menetelmillä tarjoaa yrityksille joustavia tapoja lähestyä taloussuunnittelua ja varmistaa, että budjettiprosessi palvelee parhaiten organisaation tarpeita. Eri menetelmien valinta voi vaikuttaa merkittävästi budjetoinnin tehokkuuteen ja onnistumiseen. Demokraattinen menetelmä, joka perustuu alhaalta ylöspäin -lähestymistapaan, voi edistää henkilöstön sitoutumista ja innovaatiota, mutta sen riskinä on kokonaisnäkemyksen puuttuminen. Demokraattisessa menetelmässä budjetointi lähtee liikkeelle organisaation alemmilta tasoilta, kuten tulosyksiköiltä. Työntekijät ja tiimijohtajat osallistuvat budjetin laatimiseen, jolloin heidän asiantuntemustaan hyödynnetään. Ylin johto määrittää vain yleiset suuntaviivat ja tavoitteet. Toisaalta autoritaarinen menetelmä, jossa ylin johto määrittää tarkasti budjetin yksityiskohdat, voi tuoda tehokkuutta ja nopeutta päätöksentekoon, erityi-

sesti kriisitilanteissa. Kuitenkin, jos henkilöstön asiantuntemusta ei hyödynnetä, se saattaa johtaa heikentyneeseen motivaatiotason ja sitoutumisen tunteeseen, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti organisaation kulttuuriin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 239.)

Yhteistyömenetelmä on edellisten menetelmien yhdistelmä. Budjetoinnissa yhdistyvät johdon ja eri toiminto- tai tulosyksikköjohdon näkökulmat. Johto määrittelee yleiset tavoitteet, ja yhdessä eri osastojen kanssa laaditaan budjetti, joka ottaa huomioon sekä strategiset että operatiiviset tarpeet. Sen etuna on, että se yhdistää sekä johdon strategiset näkökulmat että tulosyksikköjen asiantuntemuksen, mikä voi parantaa budjetoinnin laatua ja johdonmukaisuutta. Kuitenkin tämä menetelmä voi olla hidas ja lisätä byrokraattista taakkaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 239–242.)

Erityisesti julkisella sektorilla käytetyt nettobudjetointi ja kehysbudjetointi tarjoavat omia etujaan, kuten selkeyttä taloudellisiin tavoitteisiin ja resurssien hallintaan. Nettobudjetointi perustuu tulosyksikön tulojen ja menojen nettoerotukseen. Tavoitteena on saavuttaa tietty nettoerä, jolloin tulojen kasvu sallii myös menojen kasvun. Kehysbudjetointia käytetään erityisesti valtionhallinnossa. Budjetointi perustuu pitkän aikavälin kehukseen, jossa määritellään resurssirajat ja tavoitteet. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 242–243.)

Nollapohjabudjetointi, joka edellyttää budjetin laatimista alusta alkaen joka vuosi, kyseenalaistetaan kaikki budjettierät ja aloitetaan budjetin suunnittelu tyhjältä pöydältä. Rullaavassa budjetoinnissa budjettia päivitetään jatkuvasti, kun uusi budjettijakso alkaa. Esimerkiksi kun neljännesvuosi päättyy, lisätään seuraavan neljänneksen budjetti. Se mahdollistaa jatkuvan seurannan ja nopean reagoinnin muuttuviin olosuhteisiin. Kuitenkin rullaavan budjetoinnin vaatimukset voivat olla raskaita organisaatiolle, ja sen toteuttaminen vaatii jatkuvaa huomiota ja resursseja. Kaiken kaikkiaan budjetointimenetelmien valinta riippuu yrityksen koosta, toimialasta, liiketoimintaympäristöstä ja tavoitteista. On tärkeää, että yritys valitsee budjetointimenetelmän, joka parhaiten tukee sen strategisia tavoitteita ja toimintakulttuuria, jotta budjetoinnin prosessi on mahdollisimman tehokas ja hyödyllinen. (Alhola & Lauslahti 2005, 97–98.)

2.2.3 Budjettiseuranta

Budjetin seurantaan kuuluu keskeisesti seurantaraporttien laatiminen, joissa esitetään budjetin toteutuminen ja mahdolliset poikkeamat. Poikkeamien mittaaminen ja analysointi ovat tärkeitä vaiheita, joiden avulla voidaan arvioida, missä määrin suunnitelmat ovat toteutuneet ja mitkä syyt ovat vaikuttaneet mahdollisiin eroihin. On tärkeää tarkastella poikkeamia kohteittain ja vastuualueittain, jotta voidaan selvittää tarkasti, missä ongelmat sijaitsevat ja kuinka merkittäviä ne ovat. Seurannan päätehtävänä on paitsi tunnistaa poikkeamat myös analysoida niiden syitä, mikä mahdollistaa tarvittavien päätösten tekemisen. Esimerkiksi, jos tietyn budjettierän menot ylittävät budjetoidun tason, voidaan arvioida, onko kyseessä tilapäinen tilanne vai vaatiiko se syvempää tarkastelua ja toimenpiteitä. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 240). Budjetointia voidaan myös ajatella eräänlaisena oppimisprosessina, jossa seurannan ja analyysin avulla organisaatio oppii budjetoimaan yhä tehokkaammin. Analysoimalla, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet budjetin toteutumiseen, voidaan kehittää tulevia budjetointikäytäntöjä ja parantaa ennakoitavuutta. (Eklund & Kekkonen 2018, 179.)

Vielä 1950-luvulla budjettiseuranta keskittyi sekä julkisella että yksityisellä sektorilla pääasiassa määräraha- ja tuotto-kustannuserien tarkkailuun. Seurannassa korostuivat määrärahat, kun taas budjettitavoitteet – eli se, mitä näillä määrärahoilla tai kustannuksilla pyrittiin saavuttamaan – jäivät vähemmälle huomiolle. Seuraavalla vuosikymmenellä yrityssuunnittelun kasvava merkitys toi budjettiseurantaan pitkän aikavälin näkökulman. Budjettitarkkailu alkoi kattaa sekä vuositason että pidempien ajanjaksojen tavoitteiden ja toteutumien seurannan. 1980-luvulla budjettiseuranta kehittyi pääpiirteissään nykyiseen muotoonsa. Nykyään yritysten ja osittain myös julkisen sektorin organisaatioiden budjettitarkkailua voidaan kuvata diagnostiseksi. Sen avulla pyritään analysoimaan budjettipoikkeamien syitä, oppimaan näiden analyysien avulla parantamaan budjetointia ja luomaan erilaisia hälytysjärjestelmiä, jotka varoittavat yritysjohtoa, jos budjettitavoitteiden ja toteutuman välinen ero ylittää määritetyn hälytysrajan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 243–244.)

2.3 Kustannuspaikkalaskenta

Vastuueluelaskenta, jota voidaan kutsua myös kustannuspaikkalaskennaksi, on yksi kustannuslaskennan menetelmä. Kustannuspaikkalaskennassa kustannukset kohdistetaan eri vastuualueille, esimerkiksi osastoille tai yksiköille. Kustannuskäsitteitä on useita. Kirjanpidossa meno tarkoittaa hyödykkeen tai

palvelun hankintahintaa, kun taas kulu viittaa tilikaudelle kohdistettuun osaan tästä menosta. Kustannus puolestaan kuvaa taloudellista uhrausta, joka liittyy jonkin laskentakohteen, kuten tuotteen tai palvelun tuottamiseen. Nämä käsitteet sekoittuvat usein arkikielessä keskenään. (Ikäheimo ym. 2019, 145–146.)

Vastuualueiden laskenta tukee yrityksen ohjausjärjestelmää ja sen toimintaa. Se auttaa erityisesti organisaation rakenteen muodostamisessa kuten osastojen, myyntitiimien, tuotantolinjojen sekä hallinnon ja markkinoinnin järjestämisessä. Jokaisella näistä vastuualueista on nimetty henkilö, joka vastaa niiden toiminnasta. Tässä yhteydessä kustannuslaskennan tehtävänä on tukea tavoitteiden asettamista, päätöksenteon prosesseja sekä tavoitteiden toteutumisen seuranta kunkin vastuualueen osalta. Joissain tapauksissa vastuualueeksi saatetaan määritellä jopa yksittäinen työpiste, jossa yksi henkilö vastaa työnsä tuloksista ja siihen liittyvistä kustannuksista. Vastuualuelaskennan toteutuksessa käytetään apuna laskentajärjestelmän erilaisia koodistoja. Yleisimmin hyödynnetään kustannusnumeroita ja organisaatiokodeja. Tavoitteena on kohdistaa kustannukset oikein määritellyille vastuualueille eli kustannuspaikoille. Suurin haaste laskennassa liittyy yleiskustannusten kohdistamiseen. Sen sijaan välittömät kustannukset voidaan kohdistaa suoraan oikealle kustannuspaikalle aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. (Alhola & Lauslahti 2000, 186–187.)

2.3.1 Kustannusten vyörytys

Jotta kustannuslaskelmien pohjalta voidaan tehdä perusteltuja johtopäätöksiä, on tärkeää huomioida kaikki kustannukset, jotka laskentakohte aiheuttaa. Laskentakohteen kokonaiskustannukset muodostuvat sekä erilliskustannuksista että sille kohdennettavasta osuudesta yleiskustannuksista. Erilliskustannukset ovat kustannuksia, jotka syntyvät yksinomaan kyseisen laskentakohteen toiminnasta. Yleiskustannukset taas jaetaan laskentakohteille niiden käytön perusteella, ja ne yhdessä erilliskustannusten kanssa muodostavat laskentakohteen kokonaiskustannukset. Laskentakohteen erilliskustannusten tunnistaminen on yleensä helppoa ja niiden kohdistaminen kustannuslaskennassa on selkeää. Erilliskustannukset voidaan kohdistaa suoraan oikealle laskentakohteelle esimerkiksi ostolaskun perusteella. Laskentakohteilla on kuitenkin usein myös yhteisiä kustannuksia muiden kohteiden kanssa ja näiden yleiskustannusten kohdistaminen on haastavampaa. Jotta yleiskustannukset voidaan jakaa laskentakohteille, on ensin löydettävä luonteva ja perusteltu jakoperuste, jolla kustannusten jako suoritetaan. Laskentaperiaatteen tulisi aina perustua aiheuttamisperiaatteeseen, eli kustannusten jakamisen tulisi heijastua

taa sitä, kuinka paljon kukin laskentakohde on niitä aiheuttanut. On kuitenkin tärkeää, ettei aiheuttamisperiaatteen noudattaminen muutu liian monimutkaiseksi. Laskentaperiaatteen tulee olla riittävän yksinkertainen käytännön toteutusta varten. (Raudasoja & Suomela 2014, 45.)

Yksinkertaisimmillaan yleiskustannukset eli välilliset kustannukset voidaan jakaa vastuualueille automaattisesti kirjanpito- tai kustannuslaskentajärjestelmän automaattikirjausten avulla. Esimerkiksi vuokratkustannukset voidaan kohdistaa eri osastoille niiden käytössä olevan neliömäärän perusteella. Tällaisessa useimmiten palveluosastojen kustannusten kohdistamisessa on kyse vyöryttämisestä. Vyörytysmenetelmän perusajatuksena on jakaa osastoilla syntyneet kustannukset eteenpäin sovittujen jakoperusteiden mukaisesti. (Alhola & Lauslahti 2000, 187–188.)

2.4 Raportointi ja mittarit

Informaatiojärjestelmässä tuotettu tieto on tärkeää tuoda päätöksentekijöiden saataville. Raportointi tarkoittaa tiedon antamista tapahtuneista tai parhaillaan käynnissä olevista toiminnoista. Erityisesti operatiiviselle johdolle on annettava tietoa yrityksen tapahtumista, sillä heidän tehtävänsä on toiminnan suunnittelu ja ohjaus. Mitä suurempi henkilön vastuu ja vastuualue, sitä kriittisempää on, että hän saa käyttöönsä laadukkaita ja informatiivisia raportteja. Laskentatoimen raporteilla viitataan kirjallisiin ilmoituksiin, jotka sisältävät tietoa toteutuneista tuotoista ja kustannuksista sekä niiden perustana olevista määräluvuista. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 276.)

Budjetintarkkailuraportteihin voidaan sisällyttää myös tavoitelukuja. Nämä raportit ovatkin keskeisimpiä työkaluja yrityksen talouden seurannassa. Budjetintarkkailuraportit on ensisijaisesti suunniteltu operatiivisen johdon käyttöön. Niiden avulla johto voi seurata, kuinka paljon toteutunut toiminta poikkeaa suunnitelmista, ja ymmärtää poikkeamien mahdolliset vaikutukset. Tietyt raportit, kuten päivittäinen kassaraportti, keskittyvät pelkästään toteutuneisiin lukuihin ja tarjoavat ajankohtaista tietoa päivän rahatilanteesta. Raportointia käytetään myös tulevaisuuden suunnittelussa: tarkkailemalla tuottojen ja kustannusten kehityssuuntia organisaatio voi ennakoida tulevaa kehitystä. Tarkkailuraportit tarjoavat arvokasta tietoa siitä, miten hyvin asetetut tavoitteet on saavutettu, ja voivat toimia perustana uusien tavoitteiden asettamiselle. Tällä tavoin raportointi ei ainoastaan tue nykyistä päätöksentekoa, vaan myös auttaa organisaatiota suuntaamaan tulevaisuuden toimenpiteitään strategisesti. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 276–277.)

Johdon laskentatoimen tietojärjestelmän tuloraportointimalli pyrkii usein seuraamaan yleisen laskentatoimen mallia, vaikka siihen ei ole lainsäädännöllisiä vaatimuksia. Tavoitteena on luoda vertailukelpoisia raportointijärjestelmiä, jotka yhdistävät suunnittelu-, tavoite- ja tarkkailulaskelmat. Tällöin on tärkeää, että laskentatoimen tietojärjestelmien tiedonkeräys- ja käsittelyprosessit ovat yhtenäisiä, mikä helpottaa tietojen vertailua ja analysointia. Yhteensopiva raportointirakenne mahdollistaa sen, että sisäisen laskennan raportit tukevat yleisen laskentatoimen raportteja, ja näin varmistetaan, että kaikki liiketoimintaan liittyvät tiedot ovat saatavilla ja helposti ymmärrettävissä. Tämä lähestymistapa ei vain paranna päätöksenteon laatua, vaan myös helpottaa eri toimijoiden välistä viestintää organisaatiossa. Kun eri laskentatoimen osa-alueet ovat linjassa keskenään, voidaan saavuttaa kattavampi ja syvällisempi ymmärrys yrityksen taloudellisesta tilanteesta, mikä puolestaan edistää strategista suunnittelua ja resurssien tehokasta käyttöä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 272–273.)

2.4.1 Balanced Scorecard (BSC), tulokortti

Hyvä taloudellinen tilanne on keskeinen tekijä yrityksen menestymisessä. Sen varmistamiseksi tarvitaan strategista suunnittelua, joka huomioi sekä rahanmääräiset että ei-rahamääräiset tekijät. Balanced Scorecard (BSC) on yksi tällainen väline, jolla voidaan yhdistää taloudellisen tiedon lisäksi esimerkiksi asiakastyytyväisyyden, henkilöstön osaamisen ja sisäiset prosessit kokonaisvaltaiseen näkökulmaan yrityksen toiminnan arvioimiseksi. Perinteiset taloudelliset tunnusluvut, kuten kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius eivät yksin riitä antamaan kattavaa kuvaa yrityksen suorituskyvystä. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2021, 255.)

Balanced Scorecard auttaa yrityksiä laajentamaan näkökulmaansa ja näkemään, miten eri osa-alueet, kuten asiakastyytyväisyys ja henkilöstön hyvinvointi, vaikuttavat lopulta taloudelliseen tulokseen. Mittaristo perustuu yrityksen visioon ja strategiaan, ja sen avulla voidaan luoda konkreettisia mittareita, joita seuraamalla yrityksen eri osa-alueet voivat parantaa suoritustaan. Mittarien avulla voidaan arvioida esimerkiksi prosessien tehokkuutta, henkilöstön työtyytyväisyyttä ja asiakaskannattavuutta, mikä auttaa johtoa tekemään tietoon perustuvia päätöksiä. Mittariston käyttöönotto ja seuranta ei ole vain johdon tehtävä, vaan se voi toimia koko henkilöstön työkaluna. Mittareiden tulee olla selkeitä, konkreettisia ja saavutettavia, jotta ne motivoivat henkilöstöä. BSC:n avulla voidaan luoda yhteinen näkemys yrityksen tavoitteista ja seurata niiden saavuttamista. Tämä luo vahvan pohjan yrityksen pitkäaikaiselle menestykselle, koska sen avulla varmistetaan, että kaikki yrityksen toiminnot tukevat sen strategisia tavoitteita. (Jormakka ym. 2021, 255–256.)

Tuloskortti syntyi Yhdysvalloissa 1980-luvun lopulla vastauksena kritiikkiin, joka kohdistui lyhytnäköiseen taloudelliseen seurantaan. Vuosineljänneksiin perustuva seuranta ei kyennyt tarjoamaan pitkän aikavälin näkökulmaa yrityksen menestykseen. Tuloskortti toi mukanaan ajatuksen siitä, että yrityksen tulevaisuuden tuloksiin vaikuttavat monet tekijät, joita ei mitata pelkästään rahassa. Sen tarkoitus oli auttaa organisaatioita seuraamaan toimintaa useista eri näkökulmista. Alun perin näkökulmia oli neljä: taloudellinen tilanne, asiakkaat, sisäiset prosessit ja oppiminen. Alkuperäisen tuloskortin ideana oli tarkastella näitä näkökulmia ja mitata niihin liittyviä strategisesti tärkeitä tekijöitä. Robert Kaplan ja David Norton kaupallistivat tuloskortin 1990-luvulle tultaessa ja toivat esille ajatuksen, että tuloskortin avulla voidaan muuntaa yrityksen strategia konkreettisiksi toimenpiteiksi. Tämä tarjosi johdolle selkeän kuvan yrityksen suoriutumisesta ja mahdollisti yrityksen ohjaamisen kohti sen visiota. (Ikäheimo ym. 2019, 166–167.)

Tuloskortteja katsotaan nykyisin olevan kolmenlaisia. Key Performance Indicator (KPI) -tuloskortit sisältävät strategisesti tärkeitä mittareita eri näkökulmista, kuten taloudellinen, asiakastyytyväisyys ja prosessitehokkuus. Ne tarjoavat tiivistetyn yleiskuvan yrityksen toiminnasta ja auttavat päätöksenteossa. Vaikka KPI viittaa usein strategisesti tärkeisiin mittareihin, sitä käytetään myös laajemmin ilman suoraa yhteyttä tuloskorttiin. Toinen tuloskortin muoto ovat strategiamittaristot, jotka perustuvat strategiakarttojen syy-seuraussuhdelogiikkaan, mittarien linkittyessä suoraan organisaation strategiaan tavoitteisiin. Näissä mittareita on usein vähemmän kuin KPI-tuloskorkeissa, koska niiden tarkoituksena on viestiä henkilöstölle selkeästi, mihin keskittyä strategian toteuttamiseksi. Kolmas ja harvinaisin tuloskortti ovat sidosryhmämittaristot, jotka mittaavat yrityksen menestymistä sidosryhmien, kuten omistajien, asiakkaiden ja henkilöstön, näkökulmasta. Näillä mittareilla pyritään viestimään, miten yrityksen toiminta hyödyttää kutakin sidosryhmää. Tämä tuloskorttityyppi on harvinaisempi, mutta sen tarkoituksena on rakentaa luottamusta sidosryhmien suuntaan. (Ikäheimo ym. 2019, 166–167.)



KUVIO 1. Balanced scorecard & neljä mittaamisen näkökulmaa. (Jormakka ym. 2021, 255.)

3 KEHITTÄMISYHTIÖ WITAS OY

Kehittämisyhtiö Witas Oy on Keski-Suomessa toimiva, Viitasaaren kaupungin omistama yhtiö. Se on aloittanut toimintansa vuonna 2004, jolloin omistajina olivat Viitasaaren kaupunki sekä Pihtiputaan ja Kinnulan kunnat. Kivijärven kunta liittyi Witas Oy:n osakkeenomistajaksi vuonna 2012. Vuonna 2023 Witas Oy:stä tuli Viitasaaren kaupungin sataprosenttisesti omistama tytäryhtiö Pihtiputaan, Kinnulan ja Kivijärven kuntien irtautuessa yhtiöstä. Tällä hetkellä yhtiössä työskentelee 12 asiantuntijaa ja toimipiste sijaitsee Viitasaaren keskustassa. Henkilöstön määrä hieman vaihtelee riippuen hanketoiminnan laajuudesta. Vakituisesti yhtiössä työskentelee viisi henkilöä.

Yhtiön tehtävänä on tarjota kokonaisvaltaista yritysneuvontaa Viitasaaren kaupungin alueella toimiville yrityksille maksuttomasti, koota ja julkaista kehittämiseen liittyvää tilastotietoa, edistää yritysten, oppilaitosten, tutkimuslaitosten ja kuntien yhteistoimintaa sekä toimia Viitasaaren kaupungin elinvoiman kehittäjänä. Yhtiön hallinnosta ja asianmukaisesta toiminnasta vastaa hallitus, johon kuuluu korkeintaan 8 varsinaista jäsentä. Tällä hetkellä jäseniä hallituksessa on seitsemän ja se kokoontuu pääsääntöisesti kuukausittain. Hallituksen jäsenen toimikausi vastaa Viitasaaren kaupungin valtuustokauden pituutta. Yhtiökokous valitsee hallituksen jäsenet, ja esityksen jäsenistä tekee Viitasaaren kaupunki. Kaupunginjohtajalla on läsnäolo- ja puheoikeus hallituksen kokouksissa.

Witas vastaa kehittämishankkeiden koordinoinnista, suunnittelusta ja toteuttamisesta Viitasaarella ja Sydänsuomessa-alueella. Sydänsuomen alueen muodostavat Karstulan, Kinnulan, Kivijärven, Kyyjärven ja Pihtiputaan kunnat sekä Viitasaaren kaupunki pohjoisessa Keski-Suomessa. Sydänsuomessa-alueen kunnat tekevät tavoitteellista alueyhteistyötä, hyödyntäen kehittämishankkeita alueen strategisessa kehittämisessä. Sydänsuomessa-brändi on luotu kahden EAKR-hankkeen yhteistyönä (Osaajia kasvuun ja kansainvälistymiseen sekä Yrityspalvelujärjestelmä uuden liiketoiminnan luomiseen) vuosien 2020–2021 aikana. Alueelle on rakennettu oma viestintä-, markkinointi- ja kasvupalvelualusta, joka mahdollistaa Sydänsuomen yhtenäisen viestimisen ja tiedottamisen. Witaksella on merkittävä rooli alueyhteistyössä aluekoordinaation ja aluerahan hallinnoijana.

3.1 Toimintabudjetti

Viitasaaren kaupunki ja Witas Oy ovat tehneet keskinäisen sopimuksen, joka perustuu Viitasaaren kaupungin strategiasta, konsernirakenteesta ja omistajaohjauksesta johdettuihin tavoitteisiin sekä Kehittämisyhtiö Witas Oy:n missiosta, visiosta ja strategiasta johdettuihin tavoitteisiin. Sopimuksella on kuvattu osapuolten roolit eri toiminnoissa ja sovittu kiinteän euromääräisen korvauksen suuruus sekä erillisiin seudullisiin kehittämishankkeisiin kohdistuvat määrärahat. Witas Oy:n toimintabudjetti perustuu sopimuksessa määriteltyyn arvoon. Witas Oy laskuttaa kuukausittain Viitasaaren kaupungilta sovitun summan, jolla rahoitetaan yhtiön toimintaa. Witas Oy:n tavoitteena ei ole tuottaa voittoa, vaan käyttää saamansa rahat mahdollisimman hyvin alueen kehittämiseksi. Viitasaaren kaupungin maksamaan kuukausittaiseen kuntarahaan perustuva toimintabudjetti laaditaan aina vuosittain seuraavalle tilikaudelle ja sen toteutumista seurataan noin neljännesvuosittain. Asiantuntijapalveluyrityksessä suurin kuluerä on henkilöstökulut. Seuraavaksi suurimman osan budjetista vievät hallintokulut ja toimitilakulut. Toiminnan luonteen vuoksi kaikki tuotot ja kulut ovat suurimmalta osin hyvin ennakoitavissa.

Toimintabudjetin laatimisessa huomioidaan myös hankerahoitukset ja muut ulkopuoliset tulonlähteet, kuten yrityksiltä tai muilta yhteistyökumppaneilta saatavat maksut. Näillä erillisillä tuloilla voidaan kattaa hankekohtaisia kuluja tai täydentää perustoiminnan rahoitusta. Witas Oy:n ja Viitasaaren kaupungin välinen tiivis yhteistyö varmistaa, että budjetti vastaa sekä kaupungin strategisia tavoitteita että seudullisen kehittämissyhtiön operatiivisia tarpeita. Mahdolliset budjetin ylitykset tai alitukset käsitellään Witas Oy:n hallituksessa ja niistä raportoidaan kaupungille, mikä varmistaa talouden läpinäkyvyyden ja ennakoitavuuden. Kaupungille raportoidaan kerran vuodessa vuosikertomuksen muodossa, mutta kaikista tärkeistä asioista käydään keskustelua tiiviisti ja joustavasti myös tilikauden aikana aina tarvittaessa. Witas Oy:n toimitusjohtaja kuuluu kaupungin johtoryhmään ja kaupunginjohtajalla on oikeus osallistua yhtiön kokouksiin. Tällä tavalla varmistetaan tiedon sujuva kulku ja keskusteluyhteys molempiin suuntiin.

3.2 Kehittämishankkeet

Kehittämissyhtiö Witas Oy voi toimia hallinnoijana Euroopan unionin ja muiden julkisten tahojen rahoittamissa hankkeissa, jotka tukevat parhaalla mahdollisella tavalla Viitasaaren yrityksiä ja muita sidosryhmiä sekä edistävät yhtiön ja Viitasaaren kaupungin tavoitteiden saavuttamista. Kehittämishankkeiden kautta yritykset, kaupunki ja Sydänsuomessa-alue saavat käyttöönsä lisäresursseja ja työkaluja

elinvoimaisuuden vahvistamiseksi. Witas voi myös osallistua hankkeisiin osatoteuttajana muiden kehittäjätahojen kanssa varmistaen, että toimenpiteet hyödyttävät viitasaarelaisia yrityksiä, Viitasaaren kaupunkia, sidosryhmiä ja yhtiön omia tavoitteita. Kehittämishankkeiden julkista rahoitusta haetaan hankkeen teeman mukaisesti Euroopan aluekehitysrahastosta (EAKR), Euroopan sosiaalirahastosta (ESR), Oikeudenmukaisen siirtymän rahastosta (JTF, Just Transition Fund) tai Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahastosta (Maaseuturahasto). Hankkeiden viestinnässä kerrotaan aina, mistä rahastosta kyseisen hankkeen rahoitus on saatu. Toteutuksessa tehdään tiivistä yhteistyötä niin maakunnallisten kuin valtakunnallistenkin kehittämis- ja koulutusorganisaatioiden kanssa.

Vuoden 2023 aikana Sydänsuomessa valmisteltiin yhteistyössä seitsemän hankehakemusta eri rahoituslähteisiin. Näistä kuusi sai myönteisen rahoituspäätöksen. Vuoden lopulla alueen yhteisten hankkeiden kokonaisarvo oli 1,6 miljoonaa euroa, ja niissä työskenteli yhteensä 12 henkilöä. Hankkeiden omarahoitusosuus oli noin 200 000 euroa. Sydänsuomessa-alue hyödynsi JTF-rahoitusta erityisen onnistuneesti alueen kehittämistoimissa. Viitasaarelaiset yritykset sen sijaan saivat vuonna 2023 yhteistyössä Witas Oy:n kanssa JTF-rahastosta toiseksi eniten kehittämisavustusta Keski-Suomen kunnista, yhteensä noin 1,8 miljoonaa euroa. Witas Oy:llä on tällä hetkellä hallinnoitavanaan kaksi Maaseuturahaston osarahoittamaa hanketta, Euroopan sosiaalirahaston osarahoittama (ESR+) hanke ja Euroopan oikeudenmukaisen siirtymän rahaston (JTF) osarahoittama hanke.

3.2.1 Kustannusmallit ja rahoitus

Kehittämishankkeiden rahoitus perustuu pääasiassa Euroopan unionin sekä muiden julkisten tahojen rahoitukseen. Hankkeiden kustannusmallit vaihtelevat rahoituslähteiden ja hanketyyppien mukaan. Ohjelmakaudella 2021–2027 kaikissa hankkeissa sovelletaan yksinkertaistettuja kustannusmalleja hankkustannusten kattamiseksi kokonaan tai osittain. Näihin malleihin kuuluvat kiinteä prosenttiosuus (flat rate), yksikkökustannukset ja kertakorvaus (lump sum). Yksinkertaistetut kustannusmallit auttavat suuntaamaan enemmän huomiota hankkeen tuloksiin ja vaikuttavuuteen. Ne keventävät tuensaajien hallinnollista taakkaa erityisesti maksatusten yhteydessä, nopeuttavat maksatushakemusten käsittelyä ja vähentävät lisäselvitysten tarvetta. Näiden mallien avulla hankkeessa voidaan keskittyä enemmän todellisen muutoksen aikaansaamiseen ja tulosten edistämiseen, sen sijaan että tarkasteltaisiin yksityiskohtaisesti hankkeeseen liittyviä todellisia kustannuksia. (Rakennerahasto.)

Hakija ehdottaa hankehakemuksessaan sopivaa kustannusmallia, mutta lopullisen päätöksen mallista tekee rahoittava viranomaisen tukipäätöksessä. Päätös kustannusmallista on voimassa koko hankkeen toteutusajan, eikä sitä voi muuttaa hankkeen aikana. Yksinkertaistetuista kustannusmalleista säädetään tukikelpoisuusasetuksessa (866/2021) ja yritystukilain nojalla rahoitettavien hankkeiden osalta yritystukiasetuksessa (895/2021). (Rakennerahasto.)

EU:n alue- ja rakennepolitiikan rahastojen rahoittamissa hankkeissa palkkakustannukset korvataan yksinkertaistetuilla kustannusmalleilla, joko kokonaan tai osittain. Hankkeessa käytetään yhtä mallia kaikille työntekijöille, eikä sitä voi vaihtaa hankkeen aikana. Käytettävissä on kaksi palkkakustannusmallia: yksikkökustannusmalli, jossa palkkakustannukset lasketaan hyväksyttävien työtuntien perusteella ja työaikakirjanpito on pakollinen, sekä vakiosivukulumalli, jossa palkat korvataan tosiasiallisten kustannusten pohjalta ilman erillistä työaikakirjanpitoa ja sivukulut sekä lomarahat lasketaan kiinteänä prosenttiosuutena. Prosenttimääräinen korvaus, eli flat rate -kustannusmalli, kattaa osan hankkeesta aiheutuvista kustannuksista prosenttimääräisellä korvauksella. Korvauksen osuus lasketaan joko tukikelpoisista palkkakustannuksista tai kaikista tukikelpoisista välittömistä kustannuksista. Tämä malli yksinkertaistaa kustannusten käsittelyä, koska tuen saajan ei tarvitse yksilöidä flat rate -osuudella korvattavia kustannuksia maksatushakemuksessa. (Rakennerahasto.)

Maaseuturahaston rahoittamissa hankkeissa loma-ajan palkkojen, lomarahain ja palkkojen sivukulujen kattamiseen käytetään laskennallista prosenttiosuutta. Kustannusarviota tehtäessä merkitään palkkoihin vain työssäoloaikana maksettava palkka ilman loma-ajan palkkaa, lomarahaa ja sivukuluja. Hyrrä-asiointipalvelu, jossa maksatushakemus tehdään, laskee automaattisesti 39 prosenttia työssäoloajan palkasta loma-ajan palkkoihin, lomarahaan ja lakisääteisiin sivukuluihin. Loma-ajan palkkaa ja lomarahaa ei enää makseta erikseen loppumaksun jälkeen, sillä ne sisältyvät laskennallisesti hyväksyttävään määrään. (Ruokavirasto.)

3.2.2 Hankekirjanpito

Vaikka hankkeet ja rahoituskanavat ohjeineen hieman poikkeavat toisistaan, on kaikille hankkeille yhteistä se, että niistä aiheutuvat kustannukset on erotettava muusta toiminnasta. Tämä toteutetaan vastualue- eli kustannuspaikkalaskennan avulla. Hankkeilla käytetään yhteistä kustannuspaikkakoodia ja erillistä projektikoodia, joka on sama kuin hankkeen maksatuspäätöksellä annettu koodi. Tällä tavalla saadaan yksilöityä hankkeen raportit. Palkanlaskijalla on tiedossa hankkeissa työskentelevät henkilöt,

jolloin hän osaa kirjata palkkakustannukset hankkeille. Ostolaskuihin on pyydettävä aina viitteeksi hankkeen nimi, jotta kirjanpitäjä pystyy kohdistaa ostot oikealle kustannuspaikalle ja laittaa laskun oikealle henkilölle asiatarastukseen.

Hankekirjanpitoon liittyy monia huomioonotettavia tekijöitä. Julkisrahoitteisissa hankkeissa on varmistettava, että kirjanpito noudattaa kaikilta osin aina rahoittajan antamia ohjeita. Jokaisen tapahtuman tulee olla selkeästi dokumentoitu ja kohdistettu oikealle hankkeelle, jotta voidaan osoittaa, että varoja on käytetty rahoituspäätöksen ehtojen mukaisesti. Tarkkuutta vaaditaan hankkeiden kirjanpidon läpinäkyvyydessä ja siinä, että kaikki hankkeen kulut on kohdistettu oikein ja ne voidaan jäljittää yksityiskohtaisesti hankkeen pääkirjalta. Mahdolliset virheet kustannusten kohdistamisessa tai puutteet kirjanpidossa voivat johtaa kustannusten hylkäämiseen maksatuksessa.

Haasteita hankkeiden talousseurantaan aiheuttaa muun muassa se, että hankkeiden kustannukset eivät kerry suunnitellun budjetin mukaisesti. Budjetoidut kustannukset ja todelliset toteutuneet kulut poikkeavat usein toisistaan jopa vuositasolla. Tämä johtuu siitä, että hankerahoittajat keskittyvät pääasiassa hankkeen koko keston aikana syntyviin kokonaiskustannuksiin, jotka usein ulottuvat kahden tai kolmen vuoden ajalle. Lisäksi maksatushakemusten hidas käsittely voi johtaa tilanteisiin, joissa jonkun hankkeen aikana tilikauden aikana ei ole realisoitunut lainkaan hanketuloja ja tulot on arvioitava etukäteen. Aina ei voida ennustaa, hyväksyykö rahoittaja kaikki maksatuksessa esitetyt kustannukset, mikä saattaa aiheuttaa epävarmuutta tulojen arvioinnissa ja hankkeen kokonaisrahoituksessa.

3.2.3 Maksatus

Hankkeiden maksatusta haetaan useimmiten 2–3 kertaa vuodessa, ellei ole sovittu rahoittavan viranomaisen kanssa muusta aikataulusta. Euroopan sosiaalirahaston (ESR) ja Euroopan oikeudenmukaisen siirtymän rahaston (JTF) osarahoittamien hankkeiden maksatushakemukset täytetään EURA 2021–järjestelmässä (EU:n alue- ja rakennepolitiikan rahastojen digitaalinen hallintajärjestelmä ohjelmakaudelle 2021–2027). Euroopan maaseuturahaston osarahoittamien hankkeiden maksatushakemukset täytetään Ruokaviraston ylläpitämässä Hyrrä-järjestelmässä. Maksatushakemukseen liitetään kaikki tarvittavat dokumentit rahoittajan antaman ohjeistuksen mukaisesti. Tämä sisältää muun muassa hankkeen toteutumisasiaportteja, talousselvityksiä ja muita asiakirjoja, jotka tukevat hakemuksessa esitettyjä kustannuksia. Oikein ja huolellisesti laadittu maksatushakemus nopeuttaa maksuprosessia ja vähentää

mahdollisten selvityspyyntöjen tarvetta. Maksatusprosessissa on tärkeää huomioida, että rahoittava viranomaiskäsittely hakemukset tarkasti. Rahoittaja voi vaatia lisäselvityksiä tai dokumentteja, mikäli hakemuksessa on epäselvyyksiä tai puutteita. Tämän vuoksi hankkeen toteuttajan on tärkeää seurata maksatushakemusten valmistumista ja varmistaa, että kaikki tarvittavat tiedot on toimitettu ajoissa. Maksatushakemusten hyväksyminen voi vaihdella käsittelyaikojen mukaan, ja hankkeiden rahoituksessa on otettava huomioon, että maksatus voi viivästyä. Tällöin hankkeen toteuttajien on hallittava omaa kassavirtaansa ja varauduttava siihen, että rahoitusta ei aina saada ajallaan. Lisäksi on tärkeää seurata mahdollisia muutoksia rahoitusohjeissa ja -menettelyissä, jotta varmistetaan hankkeen sujuva eteneminen ja rahoituksen saanti.

3.3 Aluekehittämisraha ja aluekoordinaatio

Witas Oy:n asiantuntijoihin kuuluu aluekehityspäällikkö, jonka tehtäviin sisältyy eri rahoituslähteistä haettavien kehittämishankkeiden suunnittelu ja valmistelu yhdessä sidosryhmien kanssa. Hän vastaa laadukkaasta ja systemaattisesta tietojohdamisesta sekä kehittämistoimenpiteiden ajantasaisesta seurannasta. Aluekehityspäällikön tehtäviin kuuluu keskeiset sidosryhmät tavoittava viestintä hankkeiden tuloksista ja vaikuttavuudesta Sydänsuomessa-alueella. Sydänsuomen aluejohtamisessa toimii kaksi elinvoimatiimiä, kuntatiimi ja kehittäjätiimi, joissa aluekehityspäällikkö toimii aluetyön kokoajana ja sujuvan yhteistyön varmistajana. Aluekehityspäällikkö toimii kehittäjätiimin jäsenenä ja valmistelee aluetyöhön liittyvät kokoukset sekä toimii kokousten sihteerinä ja tilaisuuksien järjestäjänä. Sydänsuomessa-kunnat ovat sopineet, että Witas laskuttaa kunnilta aluekoordinaatioon sidotun rahan vuosittain. Tästä rahasta maksetaan muun muassa aluekehityspäällikön palkka.

Sydänsuomessa-alueella tehdään tiivistä yhteistyötä maaseutumaisten kuntien toimintaympäristön kehittämiseksi sekä alueen tunnettuuden ja kilpailukyvyn parantamiseksi. Alueyhteistyön ohjaavana voimana toimii aluejohtamismalli ja aluestrategia. Kuntatiimi määrittää yhteistyön strategiset painopisteet, ja kehittäjätiimi vastaa niiden toteuttamisesta, esimerkiksi valmistelemalla yhteisiä hankkeita. Kehittäjätiimi hallinnoi aluekehitysrahoitusta ja päättää sen käytöstä hankkeiden omarahoitusosuuksin. Alueen kunnat ja yritykset ovat hyödyntäneet alueyhteistyötä myös esimerkiksi osallistumalla valtakunnallisille messuille Sydänsuomessa-brändillä. Tällainen toimintamalli on valtakunnallisesti ainutlaatuinen.

Vuonna 2023 on otettu käyttöön uusi malli, jossa Kehittämissyhtiö Witas hallinnoi aluerahaa kaikkien alueyhteistyössä mukana olevien kuntien puolesta. Tämä uudistus parantaa talouden seuranta ja varmistaa toiminnan jatkuvuuden. Kunnat sitoutuivat myös pidempiaikaiseen yhteistyöhön aluekehityksen parissa, mikä ulottuu yli yksittäisen talousarviokauden. Aluerahan käyttöä seurataan kunnittain ja hankkeittain. Aluerahan seuranta toteutuu Witas Oy:n kirjanpidossa omalla kustannuspaikallaan ja siitä vastaa aluekehityspäällikkö. Tilikauden lopussa käyttämättä oleva alueraha kirjataan Witas Oy:n tilinpäätöksessä taseeseen siirtovelaksi. Tällä tavalla varmistetaan käyttämättömän aluerahan siirtymisen seuraavalle vuodelle alueyhteistyöhön. Mikäli toiminta päätetään lopettaa, palautetaan kunnilta kerätty käyttämättä oleva alueraha takaisin kunnille.

4 SISÄINEN LASKENTATYÖKALU KEHITTÄMISYHTIÖ WITAS OY: LLE

Witas Oy:llä seurataan ja raportoidaan myös yhtiön hallitukselle budjettitoteutumaa noin kvartaaleittain. Raportti kootaan Excel-taulukoon vuosibudjetin ja kirjanpidon luvuista. Toimitusjohtajalle ja hallitukselle tehtyjen haastattelujen perusteella raportointi on pääasiassa koettu riittäväksi. Haasteena tällä hetkellä on kuitenkin kehittämishankkeiden flat rate -osuuden kohdistaminen. Witas Oy:llä on käytössä elinkeinotoimen kustannuspaikka, johon kirjataan vakituisen henkilöstön palkat ja kaikki yleiskustannukset. Osa yhtiön hallinnollisista kustannuksista kuuluu kehittämishankkeille, mutta näitä ei erikseen kohdisteta kirjanpidossa hankkeille. Tämän takia elinkeinotoimen budjettiseuranta menee aina loppuvuodesta miinukselle. Yhtenä vaihtoehtona on kulujen vyöryttäminen kirjanpidossa hankkeille, jolloin flat rate -osuuden käyttöä olisi helpompi seurata kirjanpidon raporteilta. Mielestäni on parempi nähdä mahdollisimman lähellä oikeaa olevat summat raporteilta, vaikka ne perustuisivatkin arvioon sen sijaan, että lopputulema täytyy vain hahmotella mielessä. Olemme myös suunnitelleet, että jatkossa määriteltäisiin hankkeille kiinteä summa, joka flat rate -osuudesta säästetään kattamaan yleiskuluja. Nämä toimenpiteet yhdessä helpottaisivat talouden seurantaa huomattavasti.

Tavoitteena on kehittää kirjanpitoa ja raportointia niin, että budjettiseurannan luvut ovat helposti saatavilla heti kun niitä tarvitaan eikä sen valmistelu veisi niin paljon aikaa kuin se tällä hetkellä vie. Tavoitteena on myös vähentää manuaalisen työn määrää ja laskemista, sekä parantaa seurannan tarkkuutta. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi taloushallinnon ohjelmiston ja Excel-taulukon välistä sujuvampaa tiedonsiirtoa, mikä vähentäisi inhimillisten virheiden riskiä ja nopeuttaisi raportoinnin valmistelua. Lisäksi säännöllisempi taloustietojen päivittäminen ja ajantasaisemmat ennusteet mahdollistaisivat paremman ennakkoinnin ja resurssien kohdistamisen.

4.1 Johdon haastattelut

Tässä osiossa esittelen Witas Oy:n toimitusjohtajalle ja hallitukselle tehtyjen, johdon raportointiin liittyvien haastattelukysymysten tuloksia (LIITE 1). Kysymyksiin vastasivat seitsemästä hallituksen jäsenestä viisi sekä yhtiön toimitusjohtaja. Vastaajien mukaan talouslukujen saanti päätöksenteon tueksi on yleisesti ottaen riittävää tällä hetkellä. Yhtiön ja hankkeiden taloudellista tilannetta seurataan aktiivisesti ja taloa koskevien (Witas Oy:n ydintoiminnan) lukujen seuranta on koettu melko hyväksi. Alue-

rahan sitoumuksia seuraa vastuuhenkilönä aluekoordinaattori ja tämä varmistaa, että taloudelliset resurssit ovat tiedossa ja käytettävissä tarpeen mukaan. Raportoinnin osalta on koettu positiivista kehitystä viime aikoina budjettiseurannan osalta, joka on muuttunut selkeämmäksi. Järjestelmällisyys ja esitystapojen selkeys ovat parantuneet aikaisempaan verrattuna.

Flat rate -osuuden seurannan tarkempaa esittämistä toivottiin. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tarvitaan tarkempaa tietoa yleiskulujen jakautumisesta Witas Oy:n ydintoiminnan ja hankkeiden kesken. Lisäksi esitettiin toiveita hankkeiden talouden raportoinnista matalalla kynnyksellä, erityisesti poikkeamien osalta, vaikka niitä valvovatkin ohjausryhmät. Kehittämissyhtiöiden luonteeseen kuuluu, että voitontavoittelu ei ole keskiössä, vaan toiminnan tavoitteena on alueen kehittäminen. Tästä johtuen tärkeimpiä taloudellisia mittareita ovat kassan ja kulujen seuranta, jotka antavat riittävän kuvan toiminnan taloudellisesta tilanteesta. Henkilöstökulut ovat keskeinen kuluerä, ja erityisesti niiden tarkka seuraaminen on tärkeää. Lisäksi henkilöstön hyvinvointia ja kehittymistä tukevien mittarien kehittäminen nostettiin esille. Vastaajien mukaan raportointia tulisi tehdä neljännesvuosittain jatkossakin. Tämä aikaväli koetaan riittäväksi normaalitilanteissa, sillä toiminta on hyvin ennakoitavaa ja yllätyksiä tulee vain harvoin. Yhteenvedona voidaan todeta, että raportointi koetaan pääasiassa riittäväksi. Selkeä ja tärkeä kehittämiskohde on hankkeiden flat rate -osuuden kohdistaminen yhtiön yleiskulujen kattamiseen.

4.2 Kirjanpidon kehittäminen

Witas Oy:n kirjanpidon hoitaa tällä hetkellä Administer-tilitoimisto ja kirjanpito-ohjelmalla toimii Heeros. Kirjanpito-ohjelma tullaan lähitulevaisuudessa vaihtamaan ja samalla mahdollisesti myös tilitoimistokumppani vaihtuu. Tällä hetkellä ei kuitenkaan ole vielä päätetty, mikä uusi kirjanpito-ohjelma tai kumppani tulee olemaan, joten muutokseen liittyvä aikataulu ja yksityiskohdat ovat vielä avoinna. Tuleva muutos on kuitenkin otettava huomioon sisäisen laskennan kehittämisessä, koska ei ole järkevää esimerkiksi rakentaa raportointia nykyisen kirjanpito-ohjelman varaan. Tästä syystä käytän budjettiseurantaraporttina tällä hetkellä Excel-taulukkoa, johon vien luvut kirjanpidosta manuaalisesti.

Yksi merkittävä kehittämiskohde kirjanpidossa on nykyinen tilikartta, joka on liian laaja ja monimutkainen. Nykyinen tilikartta sisältää liikaa tilejä ja sekaannuksen riski on olemassa, mikä hankaloittaa budjetointiprosessia ja talouden seurantaa. Tämä tekee myös raportoinnista vähemmän selkeää ja vaikeuttaa budjetin synkronointia kirjanpidon lukujen kanssa. Tilikartan tiivistäminen olisi tärkeää, jotta budjetointi

voitaisiin tehdä tehokkaammin ja sujuvammin. Kun tilikartta olisi yksinkertaisempi, se mahdollistaisi budjetin suoran linkittämisen kirjanpitoon, jolloin talouden seuranta helpottuisi huomattavasti. Tämä muutos parantaisi myös tiedon hallintaa ja vähentäisi kirjanpitoon ja budjettiseurantaan liittyviä virheitä.

4.2.1 Kulujen vyörytys

Tärkeä osa Witas Oy:n sisäisen laskennan kehittämistä on tiettyjen hallinnollisten kulujen vyöryttäminen osittain elinkeinotoimen kustannuspaikalta kehittämishankkeille. Tällä hetkellä kaikki yleiskustannukset, kuten työterveyshuolto ja erilaiset hallinnolliset kulut, kirjataan elinkeinotoimen kustannuspaikalle. Kuitenkin osa näistä kustannuksista liittyy suoraan tai välillisesti kehittämishankkeisiin, minkä vuoksi niitä tulisi kohdentaa näille hankkeille kirjanpidossa tarkemmin. Vyörytettäviä kuluja ovat työterveyshuolto, atk-ohjelmistojen ylläpito ja päivittäminen, kone- ja kalustoleasing, taloushallintopalvelut, tilintarkastuspalvelut, rahaliikenteen kulut, vakuutukset sekä toimitilakulut. Näiden kulujen jaosta tein oman ehdotelmani, jonka pohjalta voimme tehdä päätöksen siitä, minkälainen osuus kuluista vyörytetään hankkeille.

Kulujen vyöryttäminen mahdollistaisi selkeämmän kuvan siitä, miten paljon resursseja kuluu hankkeisiin ja miten paljon jää yleisiin hallinnollisiin toimintoihin. Tällä hetkellä tilanne, jossa kaikki kulut jäävät elinkeinotoimen kustannuspaikan alle, aiheuttaa budjettiseurannassa haasteita erityisesti vuoden loppupuolella, kun yleiskustannukset näyttävät ylittyvän. Vyöryttämällä nämä kulut osittain hankkeille, yhtiö voi hallita budjettia tehokkaammin ja seurata tarkemmin, mihin resursseja käytetään. Tulevaisuudessa tämä käytäntö helpottaisi myös budjettien laatimista ja kehittämishankkeiden kustannusten hallintaa. Tämä voi auttaa myös hankkeiden projektipäällikköjä seuraamaan helpommin kirjanpidon raporteilta flat rate -kustannusten muodostumista.

4.2.2 Jaksotukset

Witas Oy:n elinkeinotoimen tulot muodostuvat säännöllisestä kuukausittaisesta laskutuksesta, joten siltä osin tulot ovat jatkuvasti ajan tasalla. Alueraha laskutetaan kerran vuodessa ja aluekoordinaatio kaksi kertaa vuodessa, ja nämä tulot kirjataan tilinpäätöksessä taseen siirtovelkoihin koska eivät ole Witas Oy:n tuloa vaan Sydänsuomen aluekehittämiseen sidottua rahaa. Hankkeiden tulot sen sijaan ovat hieman mutkikkaampia, koska hankkeista syntyy aina ensin merkittävä määrä kustannuksia ennen

tuloja. Hanketoiminnan jaksotukset tehdään käytännössä kirjanpitoon siten, että kunkin hankkeen kohdalla kirjataan odotettavissa oleva tulorahoitus toteutuneiden kustannusten perusteella. Tämä kirjaus kohdistetaan hankkeelle erilliselle tulotilille ja sille kustannuspaikalle, jonka alle hanke kuuluu. Jaksotukset täsmäytetään, kun rahoittajalta saadaan maksatuspäätös hyväksytyistä hankekustannuksista. Jaksotusten tekeminen on tärkeää tuloksen seurannan kannalta. Jaksotukset tehdään maksatuskausittain sekä tilikauden päättyessä vuoden vaihteessa.

Sen lisäksi, että rahoittajan maksuosuus kirjataan jaksotettavana tulona, on Witas Oy:n hallinnoimien Sydänsuomessa-alueen yhteisten hankkeiden omarahoitusosuudet huomioitava jaksotuksissa. Tämä tapahtuu kustannuspaikkojen välisenä siirtona aluerahan kustannuspaikalta hankkeiden kustannuspaikoille. Näin varmistetaan, että omarahoitusosuudet tulevat asianmukaisesti kirjatuiksi ja että hanketoiminnan taloudellinen seuranta pysyy ajan tasalla. Jaksotusten tarkkuus on olennainen osa hankkeiden taloudenhallintaa, sillä se vaikuttaa merkittävästi tilinpäätöksen oikeellisuuteen ja tuloksen muodostumiseen. Hallitukselle ei ole aiemmin raportoitu koko yhtiön lukuja kuin vasta tilinpäätöksen valmistuessa, mutta oman kokemuksen perusteella voisi olla aiheellista raportoida välitilinpäätöstasoisesti myös maksatusjaksojen taittuessa, kun hanketulot on jaksotettu kirjanpitoon. Jotta tase ja tuloslaskelma saadaan näyttämään oikein, on raporteilta jätettävä aluerahan ja aluekoordinaation kustannuspaikat pois, koska nämä eivät tule vaikuttamaan lopulliseen tilinpäätökseen.

Witas Oy:llä ei ole merkittäviä jaksotettavia menoeriä lukuun ottamatta lomapalkkavelkaa. Lomapalkkoja ei jaksoteta kuukausittain, vaan tilinpäätöksessä kirjataan ainoastaan lomapalkkavelan muutos. Viime tilikaudella kokeiltiin lomapalkkojen kuukausittaista jaksotusta, mutta siitä ei koettu olevan tarpeeksi hyötyä kustannukseen nähden, sillä se on erikseen laskutettava palvelu. Palkkojen sivukulut kirjataan kuukausittain ja ne tulevat suoraan palkkajärjestelmästä. Poistettavan kaluston saldo on niin vähäinen, ettei poistoja ole tarpeen tehdä kuukausittain. Lainoja ja siten jaksotettavia korkomenojakaan Witas Oy:llä ei ole. Ostolaskut myös pyritään käsittelemään nopeasti, jotta ne saadaan kirjattua heti oikealle kaudelle.

4.3 Budjetin laatiminen

Budjetti on yhtiölle tärkeä työkalu ja sen laatiminen vaatii jatkuvaa kehittämistä, jotta se palvelee yrityksen muuttuviin tarpeisiin vastaavasti. Nykyinen käytössä oleva budjettipohja on vanhentunut eikä

mielestäni täysin vastaa nykyisen Witas Oy:n toiminnan tarpeita. Aiemmin yhtiö on ollut neljän kunnan yhteisomistuksessa, ja toiminta on noilta ajoilta muuttunut. Vaikka pieniä muutoksia tehtiin kuluvalle tilikaudella, mutta budjettipohja kaipaisi vielä uudistamista tulevaa tilikautta varten. Selkeämmin jäsennelty budjetti mahdollistaa täsmällisemmän seurannan, mikä tukee yrityksen talouden hallintaa niin päivittäisellä kuin pitkän aikavälin tasolla. Lisäksi budjettiseurannassa on tärkeää, että ei pelkää tarkastella numerotason toteutumaa, vaan arvioidaan myös, kuinka hyvin budjetti on palvellut yhtiön tavoitteita. Esimerkiksi jos tietyt kustannukset ylittävät ennakoitun tason, on syytä tarkastella, ovatko ylitykset olleet perusteltuja vai onko kyseessä ollut hallitsematon kustannuskehitys. Tällöin voidaan tehdä tarkempia toimenpiteitä kustannusten hallinnan parantamiseksi tai budjetin laadinnan prosessien kehittämiseksi.

Yksi merkittävä haaste on, että budjetti ei ole täysin linjassa tuloslaskelman kanssa, mikä johtaa siihen, että luvut täytyy kerätä raportille hieman epä johdonmukaisesti. Tämä lisää turhaa manuaalista työtä. Lisäksi nykyinen tuloslaskelma on kolme sivua pitkä, joten käytössä oleva tilikartta kaipaa tiivistämistä. Kun tilikartassa on vähemmän tilejä, kirjanpitäjän on helpompi kohdistaa kulut oikeille tileille, mikä vähentää myöhempien korjausten tarvetta. Tiivistetty tilikartta parantaisi myös tuloslaskelman luettavuutta ja selkeyttä, ja budjetin laatiminen sen pohjalta olisi suoraviivaisempaa ja tehokkaampaa. Tilikartta on olennainen osa budjetointia ja raportointia, sillä sen avulla seurataan ja kohdistetaan liiketoiminnan kulut oikeisiin kohtiin. Kun tilikartasta karsitaan tarpeettomat tilit pois, budjetoinnin rakenne selkeytyy, ja tilien kohdentaminen helpottuu.

4.4 Budjettiseurantaraportti

Tärkeä osa budjettiseurantaraportin kehittämistä on hallinnon kulujen kattavan flat rate -osuuden seuraaminen ja sen raportointi. Witaksen nykyisessä käytännössä hallinnon kuluja ei kohdisteta suoraan kehittämishankkeille vaan pyrkimyksenä on varmistaa, että flat rate -osuuden kautta saadaan siirrettyä hallinnon kustannuksia kattava määrä budjettiseurantaraportille. Tällöin elinkeinotoimen budjetti ei näytä alijäämäiseltä ja raportointi pysyy tarkempana. Flat raten käytön seuranta pyritään parantamaan siten, että projektipäälliköillä on selkeä käsitys siitä, kuinka paljon heidän hankkeistaan kertyvistä hallinnollisista kuluista katetaan flat rate -osuudella. Tämä mahdollistaa sen, että projektipäälliköt voivat arvioida hankkeidensa kustannustehokkuutta ja varmistaa, että flat raten käyttö pysyy budjetin mukaisena. Raportin kehittämisen tavoitteena on selkeyttää taloudenpitoa ja mahdollistaa entistä tarkempaa talouden suunnittelua tuleville kausille.

Olen laatinut budjettiseurantaraportin Excelissä pivot-työkaluna, jossa esitetään kuukausittaiset ja kumulatiiviset toteumatiedot, vuosibudjetti sekä kumulatiivinen budjetti toteutuneille kuukausille (LIITE 2). Viimeisessä sarakkeessa näkyy, paljonko toteuma on prosentteina vuosibudjetista. Raportilta löytyvän osittajan avulla voidaan suodattaa budjettiraportin rivejä. Jos halutaan vaikkapa tarkastella pelkästään henkilöstökuluja, voidaan osittajan avulla valita raporttiin palkat, henkilösivukulut ja vapaaehtoiset henkilösivukulut suodattaen pois kaikki muut rivit, jolloin valittuja eriä on helpompi tarkastella ja saadaan myös näkyviin henkilöstökulujen yhteissumma. Raportilla on lisäksi viivakaaviona kuluvertailu, joka havainnollistaa budjetoitujen ja toteutuneiden kulujen mahdollisia eroja.

5 ARVIOINTI JA POHDINTA

Alan teoriakirjallisuus käsittelee laskentatoimen käytäntöjä pääasiassa teollisuusyritysten näkökulmasta, joten Witas Oy:n kaltaisessa voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa kaikkia teorioita ja ohjeita ei voida suoraan soveltaa. On tärkeää huomioida yrityksen erityispiirteet ja toimintaympäristö, kuten se, että yhtiön tavoitteena ei ole taloudellinen kasvu, vaan alueen kehittäminen ja elinkeinoelämän tukeminen. Toiminta keskittyy kehittämishankkeiden toteuttamiseen ja maksuttomien yrityspalveluiden tarjoamiseen. Tämän vuoksi taloudenhallinnan ja budjetoinnin prosessit vaativat räätälöintiä yhtiön toimintaan ja tavoitteisiin sopivaksi. Teoriaosuudessa käsitellyt sisäisen laskentatoimen näkökulmat tarjosivat kuitenkin hyvän pohjan tarkastella kuinka nämä teoriat ilmenevät käytännössä Witas Oy:n taloudenhallinnassa.

Tulevalle tilikaudelle tehtäviä parannuksia lähtisin toteuttamaan aluksi tilikartan muokkaamisesta. Kun tilikartasta poistetaan tarpeettomat tilit, voidaan laatia budjetti tulevalle tilikaudelle hyödyntäen tätä uudistettua tilikarttaa. Budjetti kannattaisi laatia siten, että kaikki erät tuloslaskelmalta kohdistuvat siihen suoraan oikein ilman turhaa erien siirtämistä ja yhteen laskemista. Silloin voidaan ottaa Heeroksesta tuloslaskelma CSV-tiedostona ja liittää se budjettiseurantaraporttiin ilman muokkausta. Tämä mahdollistaa sen, että budjettiseurantaraporttia voidaan päivittää nopeasti ja tarkasti ilman ylimääräistä manuaalista työtä. Uudistettu budjettipohja antaisi näin aiempaa suoraviivaisemman pohjan talouden suunnittelulle ja seurannalle tulevilla tilikausilla ja budjettiseurantaa on helpompi tehdä kuukausitasolla.

Ehdotukseni yleiskulujen jakamiselle on, että 50 % jää Witas elinkeinotoimen kuluksi ja toiset 50 % vyörytetään tasan käynnissä oleville hankkeille niiltä osin kuin pystytään. Laskin, että tällaisella jaolla yleiskulut jakautuvat kohtuullisesti elinkeinotoimen ja kehittämishankkeiden välillä. Jokaisen hankkeen osuudeksi tulee tällä jaolla 12,5 % kuluista. Tällainen prosenttiperusteinen jako olisi mielestäni helppo ja selkeä ja siten vaivaton toteuttaa. Ei ole järkevää tehdä kulujen jakamisesta liian tarkkaa ja työlästä, koska hyöty siitä on olematon. Riittää, että ollaan tarpeeksi lähellä todellista toteumaa. 50–50 jako tarjoaa lähtökohdan, jonka perusteella kustannusten kohdistamista voidaan myöhemmin arvioida ja muokata tarpeen mukaan, mikäli todetaan, että jokin toinen malli tai prosenttijako olisi tarkoituksenmukaisempi. Jos esimerkiksi hankkeita on käynnissä enemmän, niistä aiheutuu myös enemmän kustannuksia, jolloin hankkeille vyörytettävää osuutta täytyy lisätä.

Tulevaisuudessa raportointia voisi kehittää edelleen viemällä raportointia tuloskorttimaisempaan suuntaan. Tulokorttipohjainen lähestymistapa voisi tuoda budjettiseurannan lisäksi strategisempaa näkökulmaa, jolloin seuranta kattaisi taloudellisten lukujen lisäksi muita yhtiön menestykseen olennaisesti vaikuttavia mittareita, joista kaupungin kanssa tehdyssä yhteistyösopimuksessa on sovittu. Tulokortin avulla talousraportointiin voitaisiin liittää myös ei-taloudellisia mittareita, esimerkiksi yritysneuvontapalvelujen asiakastyytyväisyys, perustettujen yritysten määrä, paikkakunnalle saadut rahoitukset ja henkilöstön kehittyminen sekä työtyytyväisyys, jolloin raportoinnista tulisi monipuolisempaa. Tämä tukisi yhtiön kokonaistavoitteiden saavuttamista, sillä raportointi huomioisi tällöin myös strategiset tekijät, jotka vaikuttavat organisaation pitkän aikavälin menestykseen. Tulokortin avulla olisi helppo tehdä yhteenveto myös kaupungille raportoitavaan vuosikertomukseen. Tulokorttiin pohjautuva raportointi voisi myös tuoda lisää läpinäkyvyyttä yhtiön eri osa-alueiden onnistumiseen ja auttaa resurssin suunnittelussa.

Viestinnän näkökulmasta on olennaista, että sekä viestintäprosessit että käytettävät viestintäkanavat ovat selkeitä ja tukevat organisaation tavoitteita. Taloushallinnossa tiedon siirtyminen projektipäälliköiden, talous- ja hallintokoordinaattorin ja johdon välillä vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka hyvin talousraportit ja muut työkalut tukevat päätöksentekoa ja toimintojen suunnittelua. Tämä korostuu entistään, jos lähdetään rakentamaan tulokorttia, jossa huomioidaan niin henkilöstö-, asiakas-, kuin prosessinäkökulmia talouden lisäksi. Silloin tarvitaan koko henkilöstön sitoutumista ja yhteistä ymmärrystä tällaisen raportoinnin merkityksestä.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin Kehittämissyhtiö Witas Oy:n sisäisen laskennan ja raportoinnin käytäntöjä. Työn tavoitteena oli tunnistaa yhtiön sisäisen laskennan haasteita ja kehityskohteita johdon laskentatoimen kirjallisuutta hyödyntäen sekä ehdottaa konkreettisia parannuksia, jotka parantavat taloushallinnon prosesseja ja lisäävät raportoinnin tarkkuutta ja luotettavuutta. Toiminnallisen osuuden tavoitteena oli luoda uusi talouden seurannan työkalu yhtiön käyttöön. Työkalusta muodostui Excel-pohjainen budjettiseurantaraportti, joka on jo otettu käyttöön ja sitä kehitetään edelleen yhtiötä ja sen johtoa paremmin palvelevaksi.

Tulevalle tilikaudelle päivitetään tilikartta ja budjettipohja, jotta saadaan budjettiseurantaraportti vielä tehokkaampaan käyttöön. Johdon haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että hallitukselle kvartaaleittain tapahtuva talousraportointi on riittävää normaalitilanteessa. Kuitenkin talous- ja hallintokoordinaattorin sekä toimitusjohtajan on pysyttävä ajan tasalla talouden seurannassa kuukausitasolla, jotta mahdolliset poikkeamat voidaan todeta riittävän ajoissa ja pohtia tuleeko niistä raportoida edelleen hallitukselle normaalista raportointivälistä poiketen. Kun budjetointiprosessi saadaan kehittämistoimenpiteiden avulla toimimaan ketterästi, se ei vie liikaa aikaa muilta töiltä, jolloin siitä saatava hyötykin on suurempi.

Tuleva tilikausi tuo mukanaan myös mahdollisuuden arvioida, kuinka hyvin yleiskulujen jakamismalli toimii käytännössä. Tätä jakoa aletaan toteuttaa heti tilikauden alusta ja aluksi käytetään 50–50-mallia, jossa yleiskulut jaetaan tasan elinkeinotoimen ja käynnissä olevien hankkeiden kesken. Tämä tapa on yksinkertainen ja selkeä, mutta sen toimivuutta seurataan tarkasti. Mikäli jakoperusteet eivät jollain osa-alueella ole tarkoituksenmukaisia, niitä voidaan joustavasti muokata paremmin toimiviksi. Tavoitteena on, että yleiskulujen jakaminen on mahdollisimman realistista, mutta myös tehokasta eikä vie liikaa resursseja. Jos tulevaisuudessa käynnistetään useampia kehittämishankkeita, voidaan hankkeille vyörytettävien kustannusten osuutta lisätä, jotta jakaminen pysyy tasapainossa.

Sisäisen laskennan ja raportoinnin kehittäminen on johtanut jo parannuksiin, mutta työtä voidaan jatkaa edelleen. Seuraava tilikausi näyttää minkälainen vaikutus näillä muutoksilla tulee olemaan Witas Oy:n talouden seurantaan. Mahdollinen taloushallinnon ohjelmiston vaihdos tulee tuomaan uusia haas-

teita ja mahdollisuuksia ja on hyvä, että nämä kehittämistoimet saadaan käytäntöön ennen sitä. Seuraava yhtiön talouden ja raportoinnin kannalta hyvä jatkotutkimus ja kehittämistyö olisi mielestäni tulokortin toteuttaminen. Sitä voidaan lähteä tekemään jo olemassa olevaan budjettiseurantaraporttiin.

LÄHTEET

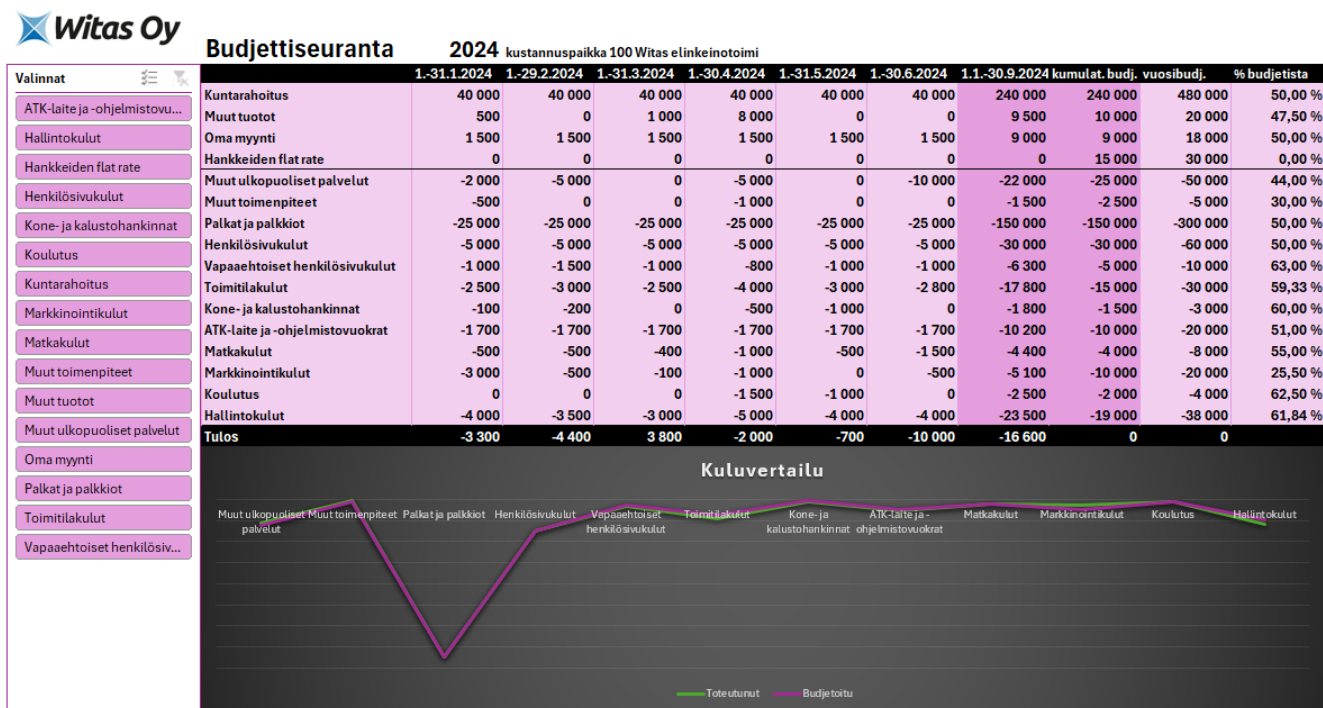
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. *Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta*. Porvoo: WSOY.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. *Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille*. Helsinki: Edita.
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2018. *Kannattavuuslaskennan taitajaksi. 2.*, uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ikäheimo, S., Malmi, M. & Walden R. 2019. *Yrityksen Laskentatoimi. 8.*, uudistettu painos. Helsinki: Alma.
- Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen M. 2021. *Laskentatoimi. 7.* painos. Helsinki: Edita.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. *Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18.*, uudistettu painos. Porvoo: WSOY.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva E. 2005. *Johdon Laskentatoimi*. Helsinki: Edita.
- Partanen, V. 2007. *Talousviestintä johtamisen tukena*. Jyväskylä: Talentum.
- Rakennerahastot. 2022. *Hanketoimijalle – yksinkertaistetut kustannusmallit*. Saatavissa: <https://rakennerahastot.fi/yksinkertaistetut-kustannusmallit>. Viitattu 16.10.2024.
- Raudasoja, K. & Suomela, U. 2014. *Kustannuslaskennasta kustannusten hallintaan – valtion viraston kustannuslaskenta*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ruokavirasto. 2024. *Ohjeita hankkeen toteuttajalle -kustannusmallit ja tuen maksutavat*. Saatavissa: <https://www.ruokavirasto.fi/tuet/maaseudun-palvelut-ja-elinkeinojen-kehittaminen/ohjeita-hankkeen-toteuttajalle/kustannusmallit-ja-tuen-maksutavat/>. Viitattu 16.10.2024.
- Tomperi, S. 2018. *Taloushallinto – Toiminnan kannattavuus. 12.*, uudistettu painos. Helsinki: Edita.

JOHDON HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Saatko mielestäsi riittävästi tietoa yhtiön luvuista päätöksentekoa varten?
2. Miten arvioisit nykyisen raportoinnin sisältöä ja esitystapaa?
3. Mitä tietoja haluaisit enemmän tai tarkemmin esitettynä?
4. Millaisia taloudellisia mittareita tai tunnuslukuja pidät tärkeimpinä raportoinnissa? Miksi?
5. Kuinka usein raportointia tulisi mielestäsi tehdä?
6. Onko sinulla muita ajatuksia tai kehitysideoita raportoinnin parantamiseksi?

BUDJETTISEURANTARAPORTTI

Seurantaraportin luvut ovat esimerkki, eivätkä perustu Witas Oy:n kirjanpitoon.



Excel-tiedoston toiseen taulukkoon tehdään muutokset, jolloin budjettiseurantaraportti päivittyy. Tämä osa on piilotettu raportin käyttäjiltä.

BUDJETTISEURANTA		2024		Päivitetty 14.11.2024																	
Tuotot ja kulut	vuosibudjetti	1.1.-31.9.2024	tammikuu	helmikuu	maaliskuu	huhtikuu	toukokuu	kesäkuu	kumul. budj.	% budjetista											
Oma myynti	18 000,00 €	9000	1500	1500	1500	1500	1500	1500	9000	50,00 %											
Kuntarahoitus	480 000,00 €	240000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	240000	50,00 %											
Muut tuotot	20 000,00 €	9500	500	0	1000	8000	0	0	10000	47,50 %											
Hankkeiden flat rate	30 000,00 €	0	0	0	0	0	0	0	15000	0,00 %											
Muut ulkopuoliset palvelut	-50000	-22000	-2000	-5000	0	-5000	0	-10000	-25000	44,00 %											
Muut toimenpiteet	-5000	-1500	-500	0	0	-1000	0	0	-2500	30,00 %											
Palkat ja palkkiot	-300000	-150000	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-150000	50,00 %											
Henkilösivukulut	-60000	-30000	-5000	-5000	-5000	-5000	-5000	-5000	-30000	50,00 %											
Vapaaehtoiset henkilösivukulut	-10000	-6300	-1000	-1500	-1000	-800	-1000	-1000	-5000	63,00 %											
Toimitilakulut	-30000	-17800	-2500	-3000	-2500	-4000	-3000	-2800	-15000	59,33 %											
Kone- ja kalustohankinnat	-3000	-1800	-100	-200	0	-500	-1000	0	-1500	60,00 %											
ATK-laitte ja -ohjelmistovuokrat	-20000	-10200	-1700	-1700	-1700	-1700	-1700	-1700	-10000	51,00 %											
Matkakulut	-8000	-4400	-500	-500	-400	-1000	-500	-1500	-4000	55,00 %											
Markkinointikulut	-20000	-5100	-3000	-500	-100	-1000	0	-500	-10000	25,50 %											
Koulutus	-4000	-2500	0	0	0	-1500	-1000	0	-2000	62,50 %											
Hallintokulut	-38000	-23500	-4000	-3500	-3000	-5000	-4000	-4000	-19000	61,84 %											
Tulos	0	-16600	-3300	-4400	3800	-2000	-700	-10000	0												