

KONSERNITILINPÄÄTÖKSEN LAATIMISEN HAASTEET JA
KEHITTÄMISTARPEET KUNNISSA

Seija Saari

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2025

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Seija Saari	Vuosi	2025
Ohjaaja(t)	Tia Lämsä		
Toimeksiantaja			
Työn nimi	Konsernitilinpäätöksen laatimisen haasteet ja kehittämistarpeet kunnissa		
Sivumäärä	56		

Opinnäytetyön aiheena oli konsernitilinpäätöksen laatimisen haasteet ja kehittämistarpeet kunnissa. Tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät aiheuttavat haasteita ja ongelmia kuntien konsernitilinpäätöksen laatimisessa ja miten tilinpäätösprosessia voitaisiin kehittää kunnissa ja muissa konsernitilinpäätöksiin osallistuvissa tahoissa.

Tutkimuksessa tarpeellisen tieto- ja teoriapohjan saavuttamiseksi ja tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi, tutkimuksessa käytettiin perustana voimassa olevaa lainsäädäntöä, ohjeistuksia ja alan kirjallisuutta. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelut, ja haastateltavat olivat eri organisaatioista, joissa he työskentelevät konsernitilinpäätösten parissa. Vuorovaikutteisessa tilanteessa voitiin tehdä tarkentavia kysymyksiä ja saatiin syvällisiäkin vastauksia aiheeseen. Tutkijan tehtävänä oli saada aikaan mahdollisimman oikea tulkinta aineistosta. Vastauksia analysoimalla ja tulkinnalla pyrittiin tekemään johtopäätöksiä tutkimuskysymyksiin ja saatiin vastauksia tutkimusongelmaan.

Tuloksista saadun tiedon avulla pystyttiin tekemään konkreettisia toimenpide ehdotuksia, konsernitilinpäätöksen yhtenäistämiseksi ja tehostamiseksi. Keskeisiksi haasteiksi nousivat aikataulupaineet, toimintatapojen epäyhtenäisyys, vaihtelevuus ja osaamisen puutteet. Erityistä painoarvoa ratkaisuehdotuksissa on toimintatapojen yhtenäistämällä, koulutuksella (erityisesti sisäisellä), tiedon ja kokemuksen jakamisella. Tuloksia voidaan hyödyntää konsernitilinpäätös ohjeistusta koskevan työn apuna sekä hyödyntää myös prosessin laatimisessa ja kuvauksessa. Organisaatioissa voidaan saada ideoita omien prosessien kehittämiseen ja tunnistaa omia kehittämiskohteita paremmin. Tulokset voivat ohjata konsernitilinpäätökseen liittyvän koulutuksen ja ohjeistuksen kehittämistä, jotta ne vastaisivat paremmin kentän todellisia tarpeita ja haasteita. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että konsernitilinpäätösprosessissa on olemassa merkittävää kehittämispotentiaalia. Panostamalla prosessien selkeyttämiseen, tiedonhallinnan parantamiseen, osaamisen vahvistamiseen ja avoimeen kommunikaatioon on mahdollista vähentää nykyisiä haasteita, parantaa tehokkuutta ja luoda sujuvampi työympäristö.

Avainsanat - kunta, konsernitilinpäätös, kunnan tilinpäätös

Author	Seija Saari	Year	2025
Supervisor(s)	Tia Lämsä		
Commissioned by			
Title	Challenges and development needs in preparing consolidated financial statements in municipalities.		
Number of pages	56		

The topic of the thesis was the challenges and development needs of preparing consolidated financial statements in municipalities. The aim was to identify the factors that cause challenges and problems in the preparation of consolidated financial statements in municipalities and how the financial statement process could be developed in municipalities and other entities involved in consolidated financial statements.

To achieve the necessary knowledge and theoretical basis for the research and ensure the reliability of the study, the research was based on current legislation, guidelines, and literature in the field. The chosen research method was thematic interviews, and the interviewees were from various organizations where they work with consolidated financial statements. In the interactive situation, clarifying questions could be asked, and in-depth answers were obtained on the topic. The researcher's task was to achieve the most accurate interpretation of the material. By analyzing and interpreting the answers, conclusions were drawn to the research questions, and answers were obtained to the research problem.

Based on the information obtained from the results, concrete action proposals were made to standardize and streamline the preparation of consolidated financial statements. The main challenges identified were time pressure, inconsistency in practices, variability, and lack of expertise. The solution proposals particularly emphasized the standardization of practices, training (especially internal), and the sharing of information and experience. The results can be used to assist in the work related to consolidated financial statement guidelines and also in the preparation and description of the process. Organizations can get ideas for developing their own processes and better identify their own areas for improvement. The results can guide the development of training and guidelines related to consolidated financial statements to better meet the real needs and challenges of the field. The conclusion of the study is that there is significant development potential in the consolidated financial statement process. By focusing on clarifying processes, improving information management, strengthening expertise, and open communication, it is possible to reduce current challenges, improve efficiency, and create a smoother working environment.

Key words - municipal, the consolidated financial statement, the municipality financial statement

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUSASETELMA	8
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	8
2.2	Tutkimusmenetelmä	8
2.3	Teemahaastattelut tutkimusvälineenä	9
2.4	Laadullisen aineiston analysointi	10
2.5	Aineiston keruu.....	11
2.6	Tutkimusetiikka.....	11
2.7	Aikaisemmat tutkimukset.....	13
3	KUNNAN TOIMINTA, TALOUS JA TILINPÄÄTÖS	16
3.1	Toiminta.....	16
3.2	Talous.....	16
3.3	Kunnan tilinpäätös.....	17
4	KONSERNITILINPÄÄTÖS	19
4.1	Laatimisvelvollisuus.....	19
4.2	Konsernitilinpäätöksen sisältö	21
4.3	Konsernitilinpäätöksen laatiminen	21
5	LAADINTAPERIAATTEET	23
5.1	Konsernitilinpäätöksen yleiset laadintaperiaatteet.....	23
5.2	Olellisuuden periaate konsernitilinpäätöstä laadittaessa.....	24
5.3	Konsernirakenteen muutosten käsittely konsernitilinpäätöksessä	25
6	KONSERNITILINPÄÄTÖSLASKELMAT, LIITETIEDOT, TOIMINTAKERTOMUS SEKÄ YHDISTELMÄLASKELMAT	27
6.1	Konsernituloslaskelma.....	27
6.2	Konsernitase	28
6.3	Konsernin rahoituslaskelma	31
6.4	Liitetiedot.....	33
6.5	Toimintakertomus.....	34
6.6	Yhdistelylaskelmat sekä konsernitilinpäätösaineiston säilytys.....	35

7 KONSERNITILINPÄÄTÖSPROSESSIT	36
7.1 Nykyisistä prosesseista kerättyä tietoa.....	36
8 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI.....	39
8.1 Teemahaastattelujen tulokset.....	39
8.2 Esiin tulleet haasteet	39
Konsernitilinpäätöksen aikatauluhaasteet	39
8.3 Ratkaisuehdotuksia	42
8.4 Ehdotuksia ratkaisuksi edellä mainittuihin ongelmiin ja haasteisiin	42
8.5 Prosessin kehittäminen	45
8.6 Johtopäätökset.....	49
9 POHDINTA	51
9.1 Tutkimuksen luotettavuus.....	51
9.2 Haasteet.....	52
9.3 Tulosten hyödyntäminen	53
9.4 Loppusanat.....	54
LÄHTEET.....	55

1 JOHDANTO

Kunta on julkishallinnon yksikkö, jonka perustehtävänä on vastata kuntalaisten peruspalveluista ja järjestää laissa kunnille säädetyt tehtävät. Suomessa on 309 kuntaa (Tilastokeskus 2024) ja niistä suurin osa on velvollinen laatimaan konsernitilinpäätöksen. Vuonna 2024 konsernitilinpäätöksen laati 289 kuntaa (Valtiovastuu 2025). Kuntien hallinnosta ja taloudesta säädetään kuntalaissa. Konsernitilinpäätöstä ohjaavat kuntalaki, kirjanpitolaki, lait ja säädökset. Käytännön ohjeistusta konsernitilinpäätöksen laadintaan antaa Kirjanpitolautakunnan kuntajaoston yleisohje (Kuntaliitto 2021). Yleisohjeen tarkoituksena on tukea kuntia tilinpäätösten yhdenmukaisessa ja läpinäkyvässä toteuttamisessa.

Kuntalaki säätelee kuntakonsernin tilinpäätöksen laatimisvelvollisuutta. Konsernitilinpäätökseen sisältyvät taseiden, tuloslaskelmien, liitetietojen ja rahoituslaskelmien yhdistelmä sekä toimintakertomus. Jotta konsernin toiminnasta ja taloudellisesta tilanteesta saadaan oikea ja riittävä kuva, on noudatettava hyvää kirjanpitolakia. Kirjanpitolautakunnan ylläpitämät ohjeet ja lausunnot opastavat kuntia ja kuntayhtymiä hyvän kirjanpitolain noudattamisessa. (Kuntaliitto 2021, 5.) Hyvä kirjanpitolaki edellyttää kirjanpitolainsäädännön, kirjanpitoasetusten ja kirjanpitolautakunnan yleisohjeiden sekä kirjanpitolautakunnan lausuntojen noudattamista (Kirjanpitolaki 1336/1997 2:2 §).

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana ovat haasteet kuntien konsernitilinpäätöksen laatimisessa. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää konsernitilinpäätöksen laatimisprosessia sujuvammaksi, yhtenäistää toimintatapoja, tiedonkeräämistä ja tietojen käsittelyä sekä esittää kehityskohteita konsernitilinpäätöksen laatimisprosessiin.

Tutkimusongelma rajataan koskemaan vain konsernitilinpäätösprosessia aiheen laajuuden vuoksi. Mielestäni aiheen tutkimisen ja kehittämisen tekee kiinnostavaksi se, että tämä ongelma on ollut havaittavissa kaikissa organisaatioissa, joissa olen työskennellyt konsernitilinpäätöksen parissa. Ongelmat toistuvat samankaltaisina organisaatiosta riippumatta. Vaikka ongelmia tiedostetaan, niitä ei

ole syystä tai toisesta pystytty ratkaisemaan. Keskeiset käsitteet tutkimuksessa liittyvät konsernitilinpäätöksen laatimiseen, haasteisiin ja kehittämisehdotuksiin.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä, koska tutkimuksen kohteena oleva ilmiö liittyy ihmisten kokemuksiin ja näkemyksiin, joita ei voida mitata pelkillä numeroilla tai tilastoilla. Laadullinen tutkimus antaa tilaa osallistujien omille ajatuksille ja havainnoille, mikä auttaa hahmottamaan ilmiön monipuolisemmin ja aidossa toimintaympäristössä (Kallinen & Kinnunen 2021). Valittu tutkimusmenetelmä osoittautui tarkoituksenmukaiseksi tämänkaltaisen aiheen tarkasteluun, sillä se tarjosi syvällistä ymmärrystä niistä haasteista, joita kuntasektorilla kohdataan tutkittavan ilmiön yhteydessä.

2 TUTKIMUSASETELMA

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Opinnäytetyön lähtökohtana ovat haasteet kuntien konsernitilinpäätöksien laatimisessa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa ongelmat ja haasteet konsernitilinpäätöksessä sekä löytää konkreettisia kehitysehdotuksia, jotta konsernitilinpäätösprosessi saataisiin kehitettyä mahdollisimman sujuvaksi ja yhtenäiseksi.

Tutkimusongelma on siis se, miten saadaan kehitettyä kuntien konsernitilinpäätösprosessia sujuvaksi ja yhtenäiseksi. Mistä haasteet ja ongelmat pääasiassa johtuvat? Miten nämä asiat pystytään ratkaisemaan ja luomaan konkreettisia kehitysehdotuksia käytännön työhön?

Tämä tutkimusongelma on työelämälähtöinen. Kehitystehtävän onnistuessa, se helpottaisi merkittävästi vuosittaista konsernitilinpäätöksen laatimista ja prosessin hallintaa. Koska kuntaa, kunnan kirjanpitoa, tilinpäätöstä ja konsernitilinpäätöstä säätelevät lait ja säännökset, on mahdollista vaikuttaa vain käytännön asioihin ja pyrkiä sitä kautta vaikuttamaan siihen, että konsernitilinpäätösprosessia saataisiin kehitettyä sujuvammaksi.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, jolla kuvataan todellista ilmiötä sekä tutkitaan kuinka ihmiset kokevat ja näkevät ilmiön. Tällainen menetelmä mahdollistaa sen, että päästään syvemmälle ymmärtämään, miten asioita koetaan käytännön työssä ja arjen tilanteissa. Laadullinen tutkimus toteutetaan aidossa ympäristössä ja huomio kiinnittyy tutkittavien näkökulmaan, merkitykseen ja näkemykseen (Kananen 2017, 36).

Tässä tutkimuksessa käytetään teemahaastatteluita ja haastattelut tallennetaan. Tämä menetelmä sopii tutkimuksen tarkoitukseen, koska halutaan kokemukseräistä tietoa ja havainnointia tutkimusongelmaan liittyen. Haastatteluilla voidaan saada perusteellista ja merkityksellistä aiheeseen liittyvää tietoa. Vuorovaikuttei-

sessä tilanteessa voidaan tehdä myös tarkentavia kysymyksiä ja saada perusteellisia vastauksia. Aineisto analysoidaan purkamalla haastattelut ensin tekstiksi ja litteroimalla. Tutkijan tehtävänä on saada aikaan mahdollisimman oikea tulkinta aineistosta. Vastauksia analysoimalla, teemoittamalla ja tulkinnalla pyritään tekemään johtopäätöksiä tutkimuskysymyksiin ja saamaan vastauksia tutkimusongelmaan.

2.3 Teemahaastattelut tutkimusvälineenä

Teemahaastattelu on relevantti menetelmä ja sopii eri ilmiöiden tutkimiseen, kun lähdetään oletuksesta, että yksilön kokemuksia, vakaumusta ja ajatuksia voidaan tutkia tällä menetelmällä ja se painottaa tutkittavien omaa todellisuutta ja heidän omia näkemyksiään asioista. Vaikka teemahaastattelu rakentuu ennalta määriteltujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten ympärille, se on luonteeltaan kuitenkin vapaamuotoinen ja joustava menetelmä. (Juuti & Puusa 2020, 96.)

Onnistumisessa on ratkaisevaa, että tutkijalla itsellään on riittävä ymmärrys kohteena olevasta ilmiöstä ja siihen liittyvistä keskeisistä elementeistä ja kokonaisuudesta. Teorian pohjalta saatu tieto yhdistettynä tutkijan esiymmärrykseen antaa hyvän pohjan teemarungolle ja sitä hyödynnetään haastattelutilanteessa. (Juuti & Puusa 2020, 96.)

Teemahaastattelu voi olla avoin, vaikka siinä edetään valittujen teemojen varassa. Useat tutkijat ovat todenneet, että tutkimuksen teemojen aihealueiden tulisi pohjautua ensisijaisesti tutkimuksen teoreettiseen taustaan, toisin sanoen siihen, mitä kyseisestä ilmiöstä on jo aiemmin selvitetty ja tiedetään ja toisaalta kuitenkin teemojen sisältämien kysymysten suhde teoreettiseen viitekehykseen vaihtelee. (Juuti & Puusa 2020, 96.)

Valitussa menetelmässä pitää pohtia, miten teemat ohjaavat haastattelua. Jos haastattelija ja haastateltava puhuvat "eri" kieltä, ei voida olettaa, että haastateltavan vastaus liittyy aidosti haastateltavan tarkoittamaan teemaan. Tämän vuoksi menetelmä on melko vaativa ja siitä syystä tutkijalla tulee olla riittävä ymmärrys ilmiöstä, mitä tutkitaan. (Juuti & Puusa 2020, 96.)

2.4 Laadullisen aineiston analysointi

Laadullisen tutkimusaineiston perusteella on haasteellista vetää sellaisia johtopäätöksiä, jotka täyttäisivät tieteellisen pätevyyden vaatimukset. Empiirisen tutkimuksen aineisto on tutkittavien omakohtainen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen aineiston tutkijan pitäisi rajata aihe kapeaksi, jotta tutkittava pystyisi kertomaan siitä syvällisesti. Suuren tietomäärän analysointi on kiinnostavaa ja haastavaa, sekä vaatii myös paljon työtä. (Juuti & Puusa 2020, 121.)

Tutkija on aktiivinen, tulkitsee ja havainnoi sekä pyrkii hahmottamaan kokonaisuuden. Havaintojen ja johtolankojen yhdistämisellä voidaan luoda kokonaiskuva, joka voi muodostaa vankan ja luotettavan perustan tutkimukselle. Aineiston analyysissä päämäärä on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin. (Juuti & Puusa 2020, 121.)

Aineiston analyysin valmistuminen ei vielä merkitse sitä, että tutkimus olisi päätynyt. Pelkkä prosessin esittely ei riitä vaan analyysin jälkeen saadut tulokset pitää tulkita ja selventää. Tulkinnalla tarkoitetaan analyysissä ilmenevien merkitysten avaamista ja niihin liittyvää pohdintaa. (Juuti & Puusa 2020, 121.)

Analyysin tarkoituksena on luoda mielekäs kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista saada perusteltu tulkinta sekä tehdä johtopäätöksiä. Tutkija pyrkii tekemään selkeän ja ymmärrettävän kuvauksen kokonaisuudesta. Keskeistä on, että tutkija kykenee esittämään perustellun idean siitä, mitä tutkittavana olevasta ilmiöstä voisi väittää tutkimuksen pohjalta. Kahta samanlaista tulkintaa ja lopputulosta ei tulisi, vaikka käytettävissä olisi sama laadullinen aineisto ja tosiasioistakin voi syntyä tulkintaerimielisyyksiä. Kaikki ihmiset eivät havaitse asioita samalla tavalla, taikka tulkitse niitä samoin. (Juuti & Puusa 2020, 121.)

Näillä edellisissä kappaleissa esitettyjen teorioiden ja tutkimusten pohjalta tutkija pitää valittua tiedonkeruu tapaa ja teemahaastatteluja sopivana nyt kyseessä olevan ilmiön tutkimiseen, analyysiin ja tulkintaan.

Tutkimuksen tarkoituksena on sisällyttää kuntakonsernin tilinpäätösprosessiin toteuttamiskelpoisimmat kehittämissuositukset. Tämä tulos voidaan saavuttaa teoriapohjan ja omien sekä haastateltavien kokemuksen, havaintojen, kehitysesitysten ja käytännön kokemusten pohjalta. Tämä osio sisältyy olennaisesti tutkimusongelmaan ja edellä kuvatuilla tavoilla pyritään saamaan konkreettisia kehitys- ja parannusehdotuksia.

2.5 Aineiston keruu

Tutkimuksessa tarpeellisen tieto- ja teoriapohjan saavuttamiseksi ja tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi, tutkimuksessa käytetään perustana voimassa olevaa lainsäädäntöä, ohjeistuksia ja alan kirjallisuutta. Aineistoa julkaistaan ylläpitäjien verkkosivuilla, joista ne ovat vapaasti hyödynnettävissä.

Empiirisen tutkimusaineiston kohderyhmänä olivat valikoidut työntekijät useista eri organisaatioista. Haastateltaviin otettiin yhteyttä sähköpostitse, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja heidän valikoitumisensa perusteista. Haastattelutapa esitellään ja selvitetään aineiston käsittelytapa tutkimuksen jälkeen.

Tutkimuksessa huolehdittiin eettisten sääntöjen toteutumisesta ja haastateltavilta pyydettiin suostumus aineiston käyttöön ja jatkokäsittelyyn. Näillä keinoilla pyrittiin varmistamaan, että haastateltavat kokevat haastatteluun osallistumisen oman työnsä kannalta tarpeelliseksi sekä eettisesti turvallisiksi. Edellä mainitut olivat ensisijaisia tutkimusaineistoja. Toissijaisena aineistona voidaan käyttää esimerkiksi aiempia aiheeseen liittyviä tutkimuksia, alan julkaisuja ja tieteellisiä artikkeleita.

2.6 Tutkimusetiikka

Tutkimusetiikka on keskeinen osa luotettavaa ja vastuullista tutkimusta. Tässä opinnäytetyössä tutkimus toteutettiin eettisesti kestäväällä tavalla, eikä se sisältänyt sellaisia piirteitä, jotka olisivat edellyttäneet erillistä eettistä ennakkoarviointia. Tutkimukseen ei osallistunut alaikäisiä, eikä siinä käsitelty arkaluonteisia terveys-tietoja tai muita erityisen suojattavia henkilötietoja. Kaikki osallistujat osallistuivat

vapaaehtoisesti ja saivat riittävästi tietoa tutkimuksen tarkoituksesta ja omista oikeuksistaan. Heillä oli myös mahdollisuus kieltäytyä tai keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa.

Koska tutkimuksessa kerättiin henkilötietoja, laadittiin tietosuojaseloste, jossa kuvattiin, mitä tietoja kerätään, mihin niitä käytetään ja kuinka pitkään niitä säilytetään. Aineistoon ei sisällynyt suoria tunnistetietoja, kuten nimiä tai henkilötunnuksia, mutta se sisälsi tietoa haastateltavien työurasta ja kokemuksista. Tämän vuoksi osallistujille toimitettiin kirjallinen tiedote sekä suostumuslomake, jossa heille kerrottiin selkeästi, mihin he suostuvat osallistumalla tutkimukseen.

Tutkimuseettiset periaatteet eivät rajoitu vain aineiston keräämiseen ja säilyttämiseen, vaan ne koskevat myös sitä, miten tutkimuksesta kirjoitetaan. Tutkimustekstissä ei saa esiintyä tietoja, joiden perusteella yksittäinen henkilö voitaisiin tunnistaa, vaikka nimiä ei mainittaisikaan. Tämä koskee erityisesti tilanteita, joissa henkilön taustatiedot tai työtehtävät voisivat paljastaa hänen henkilöllisyytensä (Kuula 2006, 204–207). Lisäksi, jos tutkimuksessa käytetään kuvia tai äänitallenteita, niiden julkaisemiseen tarvitaan aina kirjallinen lupa. Vaikka lupa olisi saatu, tutkijan on silti arvioitava, onko materiaalin käyttö eettisesti perusteltua ja tarpeellista tutkimuksen kannalta. (Vilka 2007.)

Myös tutkimustekstin pitää täyttää yksityisyyden suojan ehdot. Tällä ei tarkoiteta vain tutkimusaineistoa, aineiston keräämistä, sen käsittelyä ja tallentamista. Tutkittavia ei saa tunnistaa tutkimusaineistosta, eikä tutkimustekstistä. (Kuula 2006, 204 - 207.) Yksityisyyden suoja asettaa rajoituksia myös kuvien ja äänitallenteiden käyttöön tutkimustekstissä ja niiden havainnollistamiseen pitää olla myös kirjallinen lupa. Tutkimuseettisesti olennaisempaa kuin tunnistaminen, saattaa olla se, miten tutkittavia kuvaillaan ja miten heistä kirjoitetaan (Kuula 2006, 207.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto voi olla hyvin henkilökohtaista ja liittyä tutkittavien kokemuksiin, arvoihin ja näkemyksiin. Hannele Vilkan (2021) mukaan tutkijan on tärkeää ymmärtää, että laadullinen aineisto ei ole pelkkää tutkimusdataa, vaan se on osa tutkittavan elämismailmaa. Tämän vuoksi tutkijan tulee käsitellä aineistoa kunnioittavasti ja vastuullisesti. Pelkkä anonymisointi ei aina riitä,

vaan tutkijan on pohdittava tarkkaan, mitä ja miten tutkittavista kirjoitetaan, jotta heidän yksityisyytensä ei ole vaarassa. (Vilkkä 2021.)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK 2019) korostaa, että tutkijan on toimittava rehellisesti, huolellisesti ja avoimesti koko tutkimusprosessin ajan. Tutkittavien oikeuksien kunnioittaminen, haittojen välttäminen ja luottamuksellisuuden säilyttäminen ovat keskeisiä periaatteita. Tutkijan vastuulla on varmistaa, että tutkimus ei aiheuta osallistujille haittaa ja että heidän osallistumisensa perustuu vapaaehtoisuuteen ja riittävään tietoon.

Tietosuoja-asiat huomioitiin aineiston käsittelyssä EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen (GDPR) mukaisesti sekä noudatettiin Lapin ammattikorkeakoulun ohjeistusta. Kaikki aineisto säilytettiin turvallisesti, ja siihen oli pääsy vain tutkijalla. Aineisto hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

2.7 Aikaisemmat tutkimukset

Aiheesta on tehty aiemmin jonkin verran tutkimuksia. Pia Painokallio (2022) on tehnyt opinnäytetyön Kunta-asiakkaan konsernitilinpäätösprosessin kehittämistä palvelukeskusympäristössä. Tämän työn tutkimustulokset ovat salassa pidettäviä. Hannele Jaakkolan (2019) opinnäytetyön aiheena on ollut Kuntakonsernin laadinnan kehittäminen, Case Kemijärven kaupunki. Tässä työssä on tullut esiin samankaltaisia kehityskohteita kuin tässä tutkimuksessa. Nyt tutkittavana olevaan aiheeseen verrattaessa samankaltaisia haasteita ja ongelmia on nähtävissä, mutta näkökulmat ja lähestymistavat tutkimusongelmaan vaihtelevat.

Konsernitilinpäätöksen laatiminen on haastavaa myös kokeneelle tekijälle. Kunta-alalta on viime vuosina eläköitynyt ja lähivuosina eläköitymässä huomattava määrä kuntien palveluksessa olleita asiantuntijoita, joilla on ollut ja on konsernitilinpäätöksen laatimiseen tarvittavaa osaamista. Ongelmana onkin tutkijan empiiristen kokemusten mukaan usein se, että korvaavia työntekijöitä on ollut vaikea tai lähes mahdotonta saada rekrytoitua. Tehtävä on usein ollut yhden ihmisen varassa, eikä uusia osaajia ole saatu perehdytettyä tai perehdytys on ollut olematonta.

Tämä kehitys on todennäköisesti yksi syy siihen, että monet kunnat ovat ulkoistaneet taloushallinnon toimintojaan palvelukeskuksille. Havaintojeni mukaan, palvelukeskuksissa tilanne on samankaltainen kuin kunnissa ja konserniosastaminen keskittyy muutamille tekijöille. Tämän vuoksi koen, että tämänkaltainen nyt toteutettava tutkimustyö on tärkeä.

Taloushallintoliiton johtava asiantuntija Janne Fredman toteaa Tilisanomien pääkirjoituksessaan (Fredman 2021), että tällä hetkellä taloushallintoalalla vallitsee työvoimapula käytännössä koko Suomessa. Hänen mukaansa automaatio kehittyy koko ajan ja vähentää ratkaisevasti työvoiman tarvetta. Ohjelmistotalojen mukaan jopa 95 prosenttia kirjanpidon ja palkanlaskennan tapahtumista voitaisiin automatisoida jo tällä hetkellä. Tutkija yhtyy näkemykseen automaation potentiaalista, mutta pitää 95 prosentin automaatioastetta kuntapuolen taloushallinnossa nykytilanteessa vielä epärealistisena.

Kuntien toiminnoissa on vielä paljon päällekkäisyyksiä ja muita hankalia toimintatapoja ja erilaisia ohjelmia, liittymiä ja monimutkaisia rakenteita. Siitä huolimatta monissa kunnissa ja palvelukeskuksissa jo käytetään ja kehitetään robotiikkaa sekä tekoälyä. Robotiikkaa pystytään kohdentamaan tunnistettuun tarpeeseen, esimerkkinä tiliotteiden automaattiseen hakuun pankkiohjelmista, koronatukien maksatuksiin ja palkkojen täsmäyttämiseen tulorekisteriin.

Tämä kuitenkin koskee yksittäisiä osa-alueita laajemmassa kokonaisuudessa, mutta ne helpottavat rutiinitehtävien hallintaa ja vapauttavat asiantuntijoiden työaikaa vaativampaan työhön. Tekoälyä hyödynnetään esimerkiksi jo ostolaskujen kierrätyksessä sekä tiliöinnissä, ja sen kyky oppia ja kehittyä datan lisääntyessä tehostaa toimintaa jatkuvasti.

Tutkija on ollut mukana pilotoimassa tällaista tekoälyn hyödyntämiseen liittyvää projektia, mutta silloin tulokset jäivät vaatimattomiksi ja tekoälyn hyödyntämisestä luovuttiin sillä erää. Tekoälyn kehitys on mennyt kovaa vauhtia eteenpäin ja on jo nyt vaihtoehto, ainakin osittain, tehokkuuden parantamiseen ja rutiinien karsimiseen. Jos kunnissa esiintyvät päällekkäisyydet ja monimutkaiset rakenteet pystyttäisiin purkamaan, niin se parantaisi tilannetta robotiikan ja automaation osalta.

Suurimpana haasteena on Fredmanin mukaan saada uusia työntekijöitä perehdytettyä alalle (Fredman 2021). Aiemmin tekijöiksi kasvettiin muun muassa kesätöiden avulla luontevasti. Nykyään rutiineja on karsittu, sijaisia ei useimmiten käytetä ja jäljellä on enää vaativaa asiantuntijatyötä. Tämä on mielenkiintoinen huomio ja varmasti yksi merkittävä tekijä työvoimapulan aiheuttajana. Tieto ei siirry enää luontevasti uusille tekijöille eikä työtehtäviin saada perehdytystä.

Työnantajien onkin nähtävä rekrytointi ja pitkäaikainen perehdytys strategisena investointina, johon liittyy aina epävarmuustekijöitä. Investoinnin riski realisoituu erityisesti silloin, kun työntekijä, johon on panostettu toisinaan huomattavastikin, päättääkin vaihtaa työpaikkaa, jolloin rekrytointi- ja perehdytysyksi alkaa työnantajan osalta taas alusta.

Kuntien kirjapitovelvollisuus alkoi Suomessa vasta 1.1.1997 (Kirjanpitolaki 1997/1336). Tämä lyhyehkö historia selittää myös osaltaan sitä, että kunnissa osaaminen on jäänyt jonkin verran jälkeen yksityisestä sektorista. Eräässä tuoreessa konsernitilinpäätöskoulutuksessa tuli esiin esimerkiksi se, että konsernitase ja konsernin rahoituslaskelma ovat tulleet pakollisiksi raporteiksi kunnissa vasta noin vuonna 2000. Tätä taustaa vasten voi ymmärtää, että kunnissa ei voi ollakaan niin hyvää tietopääomaa näiden suhteellisen uusien velvoitteiden hoitamiseksi, kuin mitä yksityisellä sektorilla on. Nämä asiat peilaavat mielestäni osaltaan myös nyt käsiteltävään tutkimusongelmaan.

3 KUNNAN TOIMINTA, TALOUS JA TILINPÄÄTÖS

3.1 Toiminta

Kuntien laissa määritellyt tehtävät ovat niiden asukkailleen järjestämiä palveluita. Näitä tehtäviä voidaan antaa kunnille vain lakeja säätämällä. Lakisääteisiä tehtäviä ovat koulutus ja varhaiskasvatus, kulttuuri-, nuoriso-, kirjasto- ja liikuntapalvelut, kaupunkisuunnittelu, maankäyttö, vesi- ja jätehuolto, ympäristöpalvelut sekä 1.1.2025 alkaen myös työllisyyspalvelut. Edellä mainittujen lakisääteisten velvoitteiden ohella kunnilla on mahdollisuus ottaa vastuulleen muita itsehallinnollisia tehtäviä. Nämä tehtävät liittyvät usein kunnan talouden hallintaan, työllisyyden edistämiseen sekä asuntopoliikkaan. (Kuntalaki 2015/410 § 2:7).

Toimintatavat ja keinot tavoitteiden ja sisältöjen toteuttamiseksi jätetään pääsääntöisesti kuntien päätösvaltaan. Nykyinen hallitus pyrkii parantamaan kuntien toimintaedellytyksiä normien purkamisella kuntien tehtäväkentässä. Tätä tarkoitusta varten on käynnistetty kuntien normituksen keventämishjelma, johon kytetään kuntia ohjaava sektorilainsäädäntö. (Valtiovarainministeriö 2025.)

3.2 Talous

Kuntien tulot muodostuvat pääasiassa valtionosuuksista, kunnallisverosta, kiinteistöverosta, käyttömaksuista ja muista maksu- ja myyntituotoista. Valtaosa kunnan menoista kohdistuu peruspalveluiden tuottamiseen, hallinnollisiin kuluihin, infrastruktuurin ylläpitoon sekä palveluiden tarjoamiseen kuntalaisille. Kunnan toimintaa ja taloutta ohjataan kolmen vuoden aikajänteelle laaditulla taloussuunnitelmalla, jonka ensimmäinen vuosi on talousarvio. (Kuntaliitto 2025.)

Vuoden 2023 alusta toteutuneella sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksella on ollut huomattavia seurauksia kuntien toiminnalle ja taloudelliselle tilanteelle. Uudistus on muuttanut laajasti kuntien vastuualueita, tehtäviä ja niihin liittyvää rahoitusta, verotusoikeutta sekä valtionosuusjärjestelmää. Lisäksi se on vaikuttanut kuntien omaisuuteen, velvoitteisiin, sopimuskantaan sekä henkilöstöön. (Kuntaliitto 2023). Kuntien henkilöstömäärä on laskenut merkittävästi sosiaali-, tervey-

denhuollon ja pelastustoimen henkilöstön siirtyessä hyvinvointialueiden palvelukseen. Ammattiliitto Jytyn mukaan siirtymä koski yhteensä noin 216 000 työntekijää, jotka siirtyivät liikkeenluovutuksella vanhoina työntekijöinä. (Jyty 2023.)

Tämän seurauksena kustannukset vähenivät kunnissa ja käyttötalousmenoista on siirtynyt noin puolet hyvinvointialueiden kuluiksi. Oleellisin vaikutus pitkällä tähtäimellä on se, että ikääntyvän väestön terveydenhoitoon ja sairastamiseen liittyvät kustannukset ja niihin liittyvät kuntien talouteen kohdistuvat riskit siirtyivät pois yksittäisten kuntien vastuulta. (Kuntaliitto 2023.)

3.3 Kunnan tilinpäätös

Kuntalaki määrittelee kunnan tilinpäätöksen sisällön. Lain mukaan tilinpäätökseen sisältyvät tase, tuloslaskelma ja rahoituslaskelma liitetietoineen, talousarvion toteutumisvertailu sekä toimintakertomus (KuntaL 113.2 §). Kunta laatii tilinpäätöksen, jossa se kokoaa ja raportoi taloustietonsa tilikaudelta. Tilinpäätös koostuu useista osista, jotka yhdessä antavat kattavan kuvan kunnan taloudellisesta tilanteesta ja toiminnasta. Tilinpäätöksen laatiminen on tärkeä osa kunnan taloudenhoitoa. Kunnan taloudellisen tilanteen pitää olla läpinäkyvä ja seurattavissa, ja näihin vaatimuksiin määrämuotoinen tilinpäätös ja siitä koottavat raportit antavat mahdollisuuden. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimisesta 2024,8.)

Kunnan tilinpäätökseen sovelletaan kuntalain lisäksi kirjanpitolakia (KuntaL 112.2 §). Kunnan tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista on annettu erillinen asetus (525/2020). Kirjanpitolautakunnan kunta- ja hyvinvointialuejaosto antaa ohjeita ja lausuntoja säännösten soveltamiseen (KuntaL 112.1 §).

Taseessa esitetään kunnan varat ja velat tilinpäätöshetkellä ja se antaa kuvan kunnan taloudellisesta asemasta. Tuloslaskelmassa esitetään kunnan tulot ja menot, sekä onko kunnan tulos yli- vai alijäämäinen. Rahoituslaskelma näyttää mistä rahaa on tullut ja mihin rahaa on käytetty. Liitetiedot sisältävät tarkempia ja yksityiskohtaisempia tietoja tilinpäätöksen eri osioista. Toimintakertomuksessa esitetään kunnan hallinnon ja talouden keskeiset tapahtumat ja lisäksi tulevaisuuden näkymät. Toimintakertomus antaa kokonaiskuvan kunnan toiminnasta.

Kunta, joka yhdessä tytäryhtiöidensä kanssa muodostaa kuntakonsernin, on velvollinen laatimaan ja sisällyttämään konsernitilinpäätöksen osaksi omaa tilinpäätöstään, jossa yhdistetään kunnan ja tytäryhtiöiden ja mahdollisten muiden konserniin osallisten taloudelliset tiedot. (KuntaL 112 §).

Kunnan tilikausi on aina kalenterivuosi ja tilinpäätöksen laatimisen määräaika on tilikautta seuraavan vuoden maaliskuun viimeinen päivä. Tilinpäätös annetaan tilintarkastajien tarkastettavaksi ja saatetaan tarkastettu tilinpäätös valtuuston käsiteltäväksi. Kunnanhallituksen jäsenet sekä kunnanjohtaja tai pormestari vahvistavat tilinpäätöksen allekirjoituksillaan. (KuntaL 112§).

Kunnanhallitus toimittaa tilinpäätöksen liitteineen ja allekirjoituksineen tilintarkastajalle tarkistettavaksi. Tilintarkastus on saatettava valmiiksi toukokuun loppuun mennessä. Tarkastuksen kohteena ovat päättyneen tilikauden hallinto, kirjanpito sekä tilinpäätös. Tilintarkastuksesta annetaan tilintarkastuskertomus, joka osoitetaan tarkastuslautakunnalle ja valtuustolle. Tilintarkastuskertomuksessa annetaan lausunto siitä, voidaanko tilinpäätös hyväksyä ja myöntää vastuuvapaus tilivelvollisille (KuntaL 123.1 §, 125.1 §).

Kunnan tilinpäätös liitteineen tulee julkiseksi sen jälkeen, kun kunnanhallituksen jäsenet ja kunnanjohtaja tai pormestari ovat sen allekirjoituksillaan vahvistaneet (JulKL 6 § 2 k.) Tuloslaskelma, rahoituslaskelma, tase, liitetiedot ja myös taseerittelyt ovat julkisia, niiltä osin, kun ne eivät sisällä salassa pidettäviä tietoja (JulKL 24 §).

Tilinpäätöksen säilyttämiseen liittyy useita lainsäädännöllisiä vaatimuksia. Kunnan tilinpäätös on säilytettävä pysyvästi joko paperimuodossa tai sähköisessä muodossa. Sähköisessä muodossa säilytettävän materiaalin on täytettävä sähköistä arkistointia koskevat kriteerit. Aineiston säilytysajat vaihtelevat 6 ja 10 vuoden välillä (KPL 2:10.1 §, KPL 2:10.2 §) ja lisäksi kirjanpitoaineiston käsittelyssä ja säilyttämisessä on varmistettava, että sen sisältö on vaivattomasti tarkasteltavissa ja tarvittaessa tulostettavissa. (KPL2:7, 7a)

4 KONSERNITILINPÄÄTÖS

Tässä luvussa käsitellään olennaisilta osiltaan konsernitilinpäätöksen laatimisvelvollisuutta ja siihen liittyvää ohjeistusta.

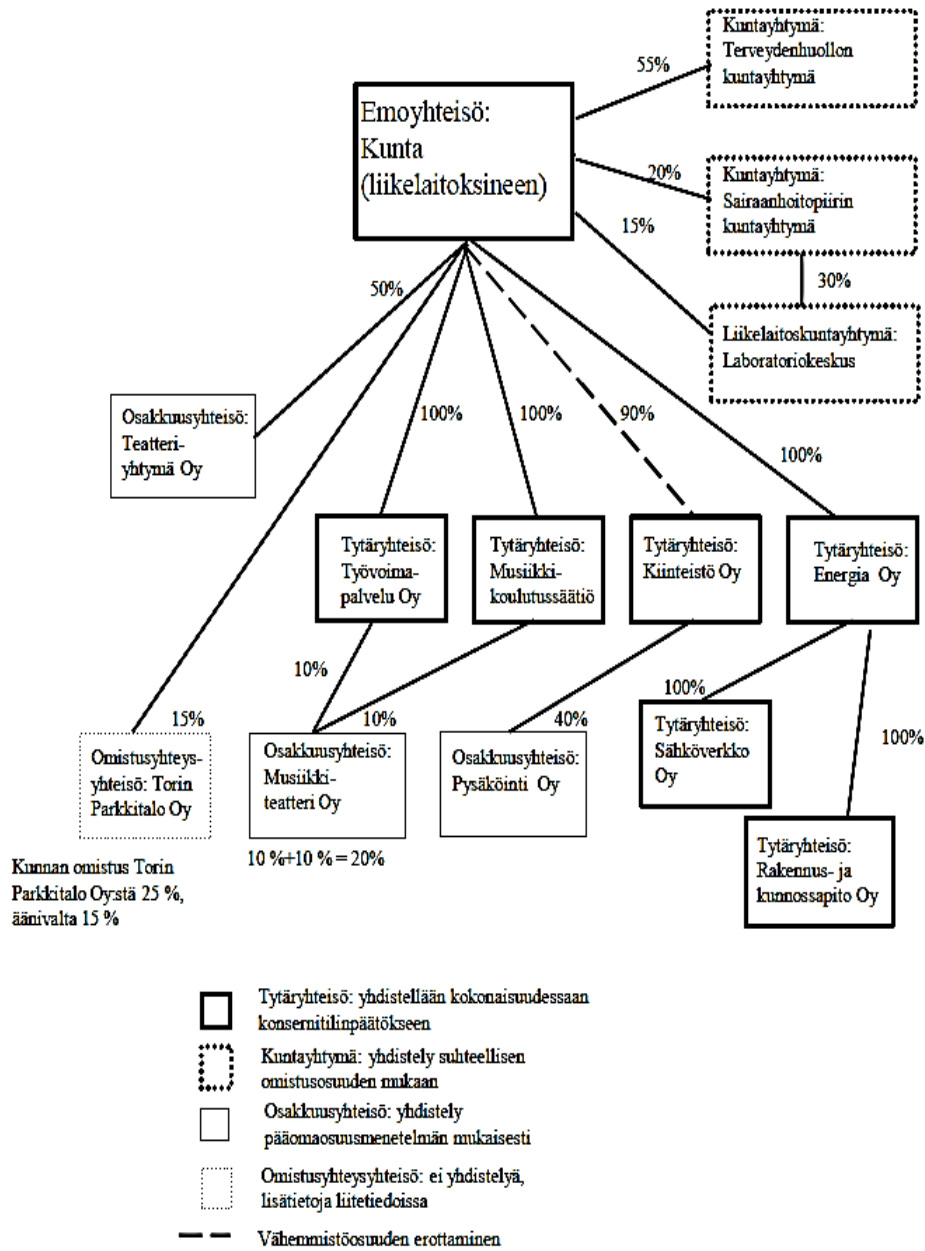
4.1 Laatimisvelvollisuus

Kunta ja sen tytäryhtiöt, jotka muodostavat kuntakonsernin, pitää laatia ja sisällyttää konsernitilinpäätös tilinpäätökseensä (Kuntalaki 114§). Kuntalaki säätelee kuntakonsernin tilinpäätöksen laatimista. Konsernitilinpäätöksessä tulos ja taloudellinen asema esitetään, kuin kyseessä olisi yksi kirjanpitovelvollinen (Kirjanpitolaki 1336/1997 6:7 §). Tilinpäätös tulee laatia kolmen kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä (Kuntalaki 410/2015 13:113 §).

Kunta tytäryhteisöineen muodostaa kuntakonsernin (kuva 2) ja kuntakonserniin kuuluu yhteisö, jossa kunnalla on määräysvalta. Konsernisuhde perustuu KPL 1:5.1 §:n ja saman luvun 6 §:n mukaan määräysvaltaan toisessa yrityksessä. Konsernisuhde voi syntyä äänivallan enemmistön tai muun tosiasiallisen määräysvallan perusteella. Suuri osa kuntien taloudesta on siirtynyt oman organisaation ulkopuolelle, esimerkiksi vesi- ja energiayhtiöt, ja kunnat rahoittavat usein näiden yhteisöjen toimintaa ostamalla palveluja tai tekemällä pääomasijoituksia. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 5.)

Tehtävien toteuttamista ohjataan konsernirakenteen omistajaohjauksen kautta ja tästä syystä kunnan taloutta ja toimintaa on perusteltua tarkastella konsernitasolla. Konserniohjeella määritellään menettelytavat, joilla tuetaan talouden suunnittelua ja kukin kunta laatii konserniohjeen omien tarpeidensa pohjalta. Mikäli kunnan ja yhteisön välillä on konsernisuhde, tästä seuraa velvollisuus laatia konsernitilinpäätös. (Kuntalaki 114 §).

ESIMERKKI KUNTAKONSERNIN RAKENTEESTA



Kuva 2. Esimerkki kuntakonsernin rakenteesta (Kuntaliitto 2021, 38).

4.2 Konsernitilinpäätöksen sisältö

Konsernitilinpäätökseen sisältyvät konserniyhteisöjen taseiden, tuloslaskelmien, liitetietojen ja rahoituslaskelmien yhdistelmä sekä toimintakertomus. Konsernitilinpäätöksessä eliminoidaan kaikki konsernin sisäiset tapahtumat, esimerkiksi keskinäiset ostot, myynnit, sisäiset katteet, omistukset, saamiset ja velat. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 11.)

Oikean ja riittävän kuvan antaminen konsernin toiminnasta ja taloudesta edellyttää hyvää kirjanpitolapaa. Kirjanpitolautakunnan antamat ohjeet ja lausunnot (Kuntaliitto 2021, 5) sekä kirjanpitolaki (KPL 1:3 §) ohjaavat kuntia ja kuntayhtymiä hyvän kirjanpitolapaa noudattamisessa. Hyvää kirjanpitolapaa ei ole erikseen määritelty kirjanpitolaisissa mutta se edellyttää kirjanpitolainsäädännön, kirjanpitoasetusten ja kirjanpitolautakunnan yleisohjeiden sekä kirjanpitolautakunnan lausuntojen noudattamista (Kirjanpitolaki 1336/1997 2:2 §).

Konsernituloslaskelmakaava on laadittu noudattaen olennaisuuden ja taloudellisuuden periaatteita, minkä vuoksi se on yleisluonteisempi kuin kunnan tuloslaskelmakaava. Kuntakonsernin tuloslaskelman katsotaan tarjoavan riittävän informaation konsernin tulorahoituksesta ja toiminnan taloudellisesta tuloksesta. (Kuntaliitto 2021, 33.) Konsernitase laaditaan soveltuvin osin kirjanpitolautakunnan kuntajaoston taseyleisohjeessa kunnille ja kuntayhtymille antaman asetuksen (525/2020) tasekaavaa noudattaen. Kuntakonsernin rahoituslaskelma laaditaan vastaavilla periaatteilla kuin kunnan rahoituslaskelma (525/2020).

Kuntakonsernin tilinpäätöksen liitetiedot muodostetaan yhdistämällä konserniin kuuluvien yhtiöiden omat liitetiedot. Lisäksi yhdistellään lukuarvoltaan peruspääoman jäsenosuuden mukaisessa suhteessa niiden kuntayhtymien liitetiedot, jossa kunta tai kuntayhtymä on jäsenenä. Konsernitilinpäätöksen laadinnan yhteydessä suoritettavat eliminoinnit ja oikaisut tulee ottaa huomioon myös liitetiedoissa. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätökseen 2021, 16.)

4.3 Konsernitilinpäätöksen laatiminen

Konsernitilinpäätökseen yhdisteltävät yhteisöt ovat pääsääntöisesti kunnan tai kuntayhtymän ja niiden kuntayhtymien tilinpäätökset, joissa kunta tai kuntayhtymä on jäsenenä. Lisäksi yhdistellään osakkuusyhteisöjen tilinpäätökset.

Poikkeuksia, jotka voidaan jättää yhdistelemättä, jos:

- 1) yhdistämättä jättäminen on mahdollista, mikäli se ei vaaranna konsernin tuloksen ja taloudellisen aseman oikean ja riittävän kuvan muodostumista. Tällaisessa tapauksessa on kuitenkin noudatettava varovaisuuden periaatetta;
- 2) omistus tytäryhteisössä on lyhytaikainen ja tarkoitettu yksinomaan edelleen luovutettavaksi;
- 3) tarpeellisia tietoja ei ole mahdollista saada määräajassa tai tietojen hankkimisesta aiheutuisi kohtuuttomia menoja;
- 4) merkittävät ja pitkäaikaiset rajoitukset estävät olennaisella tavalla kuntaa käyttämästä vaikutusvaltaansa tytäryhteisössä.

Yhdistelemättä jätetyistä yhteisöistä on esitettävä kirjanpitolautakunnan kuntajoston yleisohjeessa tilinpäätöksen liitetiedoista todetut liitetiedot. Tätä mahdollisuutta on syytä tulkita varovaisuuden periaatetta noudattaen ja epäselvissä tilanteissa yhdistely on tehtävä. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 13.)

Alakonsernin emoyhtiöllä on velvollisuus laatia konsernitilinpäätös, ja sen on noudatettava kirjanpitolautakunnan yleisohjetta konsernitilinpäätöksen laatimisesta. Tässä yhteydessä kunnan tytäryhtiö muodostaa yhdessä omien tytäryhtiöidensä kanssa niin kutsutun alakonsernin. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 14.)

5 LAADINTAPERIAATTEET

5.1 Konsernitilinpäätöksen yleiset laadintaperiaatteet

Konsernitilinpäätöksessä esitetään konsernin tulos sekä taloudellinen asema siten kuin konserniin kuuluvat yhteisöt olisivat yksi kirjanpitovelvollinen (KPL 6:7.1 §) ja konsernitilinpäätöksen laadinnassa pitää noudattaa jatkuvasti samoja periaatteita. Niitä voidaan muuttaa vain erityisestä syystä (KPL 6:4.1 §).

Kirjanpitolain 6:4.2 §:n mukaan tilinpäätökset, jotka yhdistellään, on tarvittaessa yhdenmukaistettava ennen yhdistelyä. Tämä tarkoittaa, että niissä sovelletaan yhtenäisesti joko emoyrityksen omia tai konsernin pääasiallisessa toiminnassa käytettyjä kirjanpitolain mukaisia tilinpäätösperiaatteita. Yhdisteltävien yhtiöiden ja kuntayhtymien tilinpäätökset muutetaan yhdistelyvaiheessa aina kunnassa sovellettavien tilinpäätösperiaatteiden mukaisiksi. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 14.)

Oikean ja riittävän kuvan antaminen kuntakonsernin tuloksesta ja taloudellisesta asemasta ei välttämättä edellytä epäolennaisten eroavaisuuksien yhdenmukaistamista tilinpäätösperiaatteissa, mikäli yhtenäistäminen ei ole tarpeen kyseisen oikean ja riittävän kuvan saavuttamiseksi. Mikäli yhdisteltävien tilinpäätösten yhtenäistäminen jätetään toteuttamatta, on tästä esitettävä perusteltu selvitys liitetiedoissa. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 14.)

Konsernitilinpäätös on laadittava samalle päivämäärälle kuin kunnan oma tilinpäätös. Kuntalain 113 §:n mukaisesti kunnan tilikausi on kalenterivuosi, minkä johdosta myös konsernin tuloslaskelma ja rahoituslaskelma laaditaan kalenterivuotta vastaavalta ajanjaksolta, ja konsernitase laaditaan päivämäärälle 31.12. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 15.)

Yhdisteltävän tytäryhteisön tilikauden tulisi ensisijaisesti olla sama kuin kunnan tilikausi. Mikäli tytäryhteisön tilikauden päättymisessä on yli kolmen kuukauden ero kunnan tilikauden päättymiseen, tytäryhteisön on laadittava välitilinpäätös kunnan tilikauden päättymispäivälle konsernitilinpäätöksen yhdistelyä varten.

Sen sijaan, jos ero on enintään kolme kuukautta, yhdistely voidaan suorittaa ilman välitilinpäätöstä, ottaen kuitenkin huomioon kunnan tilinpäätöksen aikataulu. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 15.)

Jos tytäryhtiö on otettu mukaan konsernitilinpäätökseen sellaisen tilinpäätöksen perusteella, joka on tehty ennen kunnan oman tilikauden päättymistä, on konsernin tuloslaskelman ja taseen liitetiedoissa kerrottava olennaisista asioista, jotka ovat vaikuttaneet tytäryhtiön tulokseen ja talouteen sinä aikana, joka on ollut tytäryhtiön tilikauden lopun ja kunnan tilikauden lopun välissä. (KPA 4:3.1 § 7 kohta).

Kunnan tai kuntayhtymän konsernitase ja -tuloslaskelma luodaan yhdistämällä konserniin kuuluvien yhtiöiden vastaavat tiedot. Tämän lisäksi konsernitaseeseen ja -tuloslaskelmaan lisätään rivi riviltä, omistusosuuksien mukaisessa suhteessa, niiden kuntayhtymien tuloslaskelma ja tase, joissa kunnalla tai sen tytäryhtiöllä on jäsenyys. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 15.)

Kuntakonsernin tilinpäätöksen liitetiedot muodostetaan kokoamalla yhteen konserniin kuuluvien yritysten omat liitetiedot. Tämän lisäksi liitetietoihin sisällytetään omistusosuuksien mukaisessa suhteessa, niiden kuntayhtymien liitetiedot, jonka jäsenenä kunta tai sen tytäryhtiö on. Konsernitilinpäätöstä laadittaessa tehdyt eliminoinnit ja muut oikaisut on huomioitava myös näissä liitetiedoissa. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 16.)

5.2 Olennaisuuden periaate konsernitilinpäätöstä laadittaessa

Hyvään kirjanpitolapaan kuuluu olennaisuuden periaate (Kirjanpitolaki, 1.3 §), jonka mukaan informaation tulee olla olennaista tiedon käyttäjän päätöksenteon kannalta. Tämä tarkoittaa myös sitä, että epäolennaisia eriä ei ole tarpeen käsitellä ehdottoman täsmällisesti. Konsernitilinpäätöksen kannalta on merkitystä tiedon olennaisuudella. Kunta määrittelee konsernitilinpäätöksen laadintaohjeissa periaatteet, jotka on otettava huomioon olennaisuutta arvioitaessa. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 16.)

Konsernitilinpäätöksen laadintaohjeissa pitää määritellä periaatteet, jotka on otettava huomioon, kun arvioidaan olennaisuutta. Kun konsernitilinpäätöstä valmistellaan, voidaan näiden periaatteiden perusteella ratkaista jonkin yksittäisen tilinpäätöserän mukaan ottaminen tai esimerkiksi jaksotuksen tekeminen. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 16.)

Kun yhteisön tilinpäätös on käsitelty yhteisön hallituksessa, yhdistely konsernitilinpäätökseen voidaan tehdä eli konsernitilinpäätöstä varten ei edellytetä, että tytäryhteisöjen tilinpäätökset olisivat yhtiökokouksen tai vastaavan toimielimen vahvistamia. Kuitenkin viralliset tilinpäätökset ja muu relevantti aineisto on toimitettava kunnan konsernitilinpäätöksen laatimista varten. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 16.)

5.3 Konsernirakenteen muutosten käsittely konsernitilinpäätöksessä

Konsernitilinpäätöksessä on esitettävä konsernin tulos sekä taloudellinen asema siten kuin konserniyritykset olisivat yksi kirjanpitovelvollinen (KPL 6:7.1 §). Jotta tästä kokonaisuudesta saadaan oikea ja riittävä kuva, myös konsernin rakenteessa tapahtuvat ulkoiset muutokset, kuten tytäryhtiön tai sen osan ostaminen tai myyminen, esitetään siten kuin kyseessä olisi yksi yhtiö. Tämä tarkoittaa, että vastaavat omaisuus- ja velkaerät käsitellään ikään kuin ne olisi hankittu tai myyty erillisinä. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 31.)

Konsernin sisäisillä järjestelyillä, kuten kokonaan omistetun tytäryhtiön sulauttamisella konserniin tai sen purkamisella, ei yleensä ole suoraa vaikutusta konsernin tulokseen tai sen omaan pääomaan (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, kohta 31). Kuitenkin konsernituloslaskelman ja -taseen liitetiedoissa on selostettava sellaiset muutokset konsernin rakenteessa, joilla on merkittävä vaikutus konsernitilinpäätöksen vertailukelpoisuuteen edellisen vuoden konsernitilinpäätökseen nähden (KPA 4:2 § 6 kohta).

Konsernitilinpäätöstä laadittaessa on noudatettava oman pääoman jatkuvuuden periaatetta. Tämä tarkoittaa, että konsernin oma pääoma voi pääsääntöisesti muuttua edellisen konsernitilinpäätöksen osoittamasta määrästä ainoastaan sa-

moista syistä kuin yksittäisten yhdisteltävien yhtiöiden tilinpäätöksissä eli tilikauden tuloksella, konsernin ulkoisella voitonjaolla sekä mahdollisilla arvonkorotuksilla. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 31.)

Konsernirakenteen muuttuessa oman pääoman jatkuvuuden periaate tarkoittaa sitä, että esimerkiksi tytäryhtiön myynnin kaltaiset ulkoiset muutokset vaikuttavat konsernituloslaskelmassa ainoastaan konsernin omaan pääomaan. Tällä menettelyllä vältetään sellaisten erien toistuva esittäminen luovutusvoittona tai -tapiona, jotka ovat jo sisältyneet konsernin tuloslaskelmaan aikaisemmilla tilikausilla. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 31.)

6 KONSERNITILINPÄÄTÖSLASKELMAT, LIITETIEDOT, TOIMINTAKERTOMUS SEKÄ YHDISTELMÄLASKELMAT

6.1 Konsernituloslaskelma

Kunnan konsernituloslaskelma, josta esimerkki kuvassa 2, laaditaan kunnan tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista annetun asetuksen (525/2020) mukaisena. Konsernituloslaskelmakaava laaditaan noudattaen olennaisuuden ja taloudellisuuden periaatetta, ja sen vuoksi se on kunnan omaa tuloslaskelmakaavaa yleispiirteisempi rakenteeltaan. Kuntakonsernin tuloslaskelman katsotaan tarjoavan riittävää tietoa kuntakonsernin tulorahoituksesta ja toiminnan taloudellisesta tuloksesta, vaikka se esitetäänkin yleispiirteisemmällä tasolla. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 33.)

Kunnan tai muun konsernitilinpäätökseen yhdisteltävän yhteisön erillistilinpäätökseen sisältyvät Valmistus omaan käyttöön ja Valmisteverastojen muutos -erät merkitään kunnan konsernituloslaskelmassa toimintakulujen oikaisuksi. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 33.)

Kunnan tai muun konsernitilinpäätökseen yhdisteltävän yhteisön erillistilinpäätökseen sisältyvät välittömät verot ja laskennalliset verot sekä verotusperusteisten varausten ja poistoeron muutoksesta johtuvat laskennalliset verot merkitään kunnan konsernituloslaskelmassa tilikauden veroihin ja laskennallisiin veroihin. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 33.) Rahoituslaskelmassa tilikauden verot esitetään ennen tulorahoituksen korjauksia. (asetus kunnan tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista 525/2020 [2021]).

Vähemmistöosuudet merkitään konsernituloslaskelmaan erilliseksi tilikauden ylijäämää tai alijäämää edeltäväksi eräksi (asetus kunnan tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista 525/2020 [2021]).

KUNNAN JA KUNTAYHTYMÄN KONSERNITULOSLASKELMA

	(Tilikausi)	(Edellinen tilikausi)
Toimintatuotot	+	+
Toimintakulut	-	-
Osuus osakkuusyhteisöjen voitosta (tappiosta)	+/-	+/-
Toimintakate	=	=
Verotulot	+	+
Valtionosuudet	+	+
Rahoitustuotot ja -kulut		
Korkotuotot	+	+
Muut rahoitustuotot	+	+
Korkokulut	-	-
Muut rahoituskulut	- +/-	- +/-
Vuosikate	=	=
Poistot ja arvonalentumiset		
Suunnitelman mukaiset poistot	-	-
Omistuksen eliminointierot	+/-	+/-
Arvonalentumiset	-	-
Satunnaiset erät	+/-	+/-
Tilikauden tulos	=	=
Tilinpäätössiirrot	+/-	+/-
Tilikauden verot	-	+/-
Laskennalliset verot	-/+	+/-
Vähemmistöosuudet	+/-	+/-
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	=	=

Kuva 3. Esimerkki kunnan ja kuntayhtymän konsernituloslaskelmasta (Kuntaliitto, 2021, 39).

6.2 Konsernitase

Kunnan konsernitase laaditaan kunnan tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista annetun asetuksen (525/2020) mukaista tasekaavaa noudattaen. Konsernitaseen kaava on esitetty kuvassa 3. Jos kunta tai sen konsernitilinpäätökseen yhdistettävä alakonserni on poistanut tytäryhtiön omistuksen hankintamenomenetelmää käyttäen, tästä syntynyt konserniliikearvo kirjataan taseen pysyviin vastaaviin aineettomiin hyödykkeisiin, heti aineettomien oikeuksien jälkeen. Konsernireservi merkitään taseen vastaaviin omaksi eräkseen ennen vierasta pääomaa. Sekä poistamaton konserniliikearvo että tulouttamaton konsernireservi voidaan esittää taseessa yhtenä yhdistettynä eränä. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 34.)

Taseen sijoitukset-osioon, riville 'Osakkuusyhteisöosuudet', merkitään pääomaosuusmenetelmällä yhdistellyt osakkeet ja osuudet osakkuusyhteisöissä. Jos joi-tain osakkuusyhteisöjen osakkeita ja osuuksia ei ole yhdistelty, niiden hankinta-menot sisällytetään riville 'Muut osakkeet ja osuudet'. Eri menetelmillä arvostetut osakkeet ja osuudet esitetään taseessa omilla erillisillä riveillään. (Yleisohje kun-nan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 34.)

Vähemmistöosuudet merkitään konsernitaseeseen erilliseksi eräksi oman pää-oman jälkeen (asetus kunnan tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista 525/2020 [2021]).

Laskennalliset verosaamiset merkitään konsernitaseeseen erilliseksi eräksi lai-nasaamisten jälkeen ja laskennalliset verovelat erilliseksi eräksi siirtovelkojen jäl-keen (asetus kunnan tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista 525/2020 [2021]).

Mikäli kunnan konsernitase esitetään lyhennetyn konsernitaseen kaavan mukai-sena, laskennalliset verosaamiset merkitään korottomiin saamisiin ja laskennalli-set verovelat merkitään korottomaan vieraaseen pääomaan ja ne eritellään liite-tiedoissa (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 34).

KUNNAN JA KUNTAYHTYMÄN KONSERNITASE

VASTAAVAA	VASTATTAVAA
PYSYVÄT VASTAAVAT	OMA PÄÄOMA
Aineettomat hyödykkeet	Peruspääoma
Aineettomat oikeudet	Säätiöiden ja yhdistysten peruspääomat
Muut pitkävaikuttiset menot	Arvonkorotusrahasto
Ennakkomaksut	Muut omat rahastot
Aineelliset hyödykkeet	Edellisten tilikausien ylijäämä (alijäämä)
Maa- ja vesialueet	Tilikauden ylijäämä (alijäämä)
Rakenukset	VÄHEMMISTÖOSUUDET
Kiinteät rakenteet ja laitteet	PAKOLLISET VARAUKSET
Koneet ja kalusto	Eläkevaraukset
Muut aineelliset hyödykkeet	Muut pakolliset varaukset
Ennakkomaksut ja kesken- eräiset hankinnat	TOIMEKSIANTOJEN PÄÄOMAT
Sijoitukset	VIERAS PÄÄOMA
Osakkuusyhteisöosuudet	Pitkäaikainen korollinen vieras pääoma
Muut osakkeet ja osuudet	Pitkäaikainen koroton vieras pääoma
Joukkovelkakirjalainasaamiset	Lyhytaikainen korollinen vieras pääoma
Muut lainasaamiset	Lyhytaikainen koroton vieras pääoma
Muut saamiset	
TOIMEKSIANTOJEN VARAT	VASTATTAVAA YHTEENSÄ
VAIHTUVAT VASTAAVAT	
Vaihto-omaisuus	
Saamiset	
Pitkäaikaiset saamiset	
Lyhytaikaiset saamiset	
Rahoitusarvopaperit	
Rahat ja pankkisaamiset	
VASTAAVAA YHTEENSÄ	

Kuva 4. Esimerkki kuntakonsernin taseesta (lyhennetty). (Kuntaliitto, 2021, 40).

6.3 Konsernin rahoituslaskelma

Rahoituslaskelma voidaan laatia joko yhdistämällä konserniin kuuluvien yksittäisten yhtiöiden rahoituslaskelmat, jolloin suoritetaan tarvittavat sisäisten rahavirtojen eliminoinnit, tai vaihtoehtoisesti se voidaan laatia konsernin tuloslaskelman, taseen sekä niitä täydentävien tietojen pohjalta (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 34 - 35).

Kuntakonsernin rahoituslaskelma laaditaan vastaavilla periaatteilla kuin kunnan rahoituslaskelma. Rahoituslaskelman laadinnasta on annettu ohjeet yleisohjeessa kunnan ja kuntayhtymän rahoituslaskelman laatimisesta. (Kuntaliitto, 2021, 35.) Rahoituslaskelmasta on esimerkki kuvassa 4.

Konsernituloslaskelmassa esitettävä vähemmistön osuus tilikauden tuloksesta on laskennallinen erä, eikä sitä näin ollen sisällytetä konsernin rahoituslaskelmaan. Mikäli konsernin ulkopuolelle on luovutettu tai sieltä on hankittu osakkeita tai osuuksia, tästä aiheutuva rahavirta esitetään investointien rahavirroissa. Tytäryhtiöiden vähemmistöomistajille maksetut osingot sisällytetään konsernin rahoituslaskelmassa rahoituksen rahavirtoihin osana oman pääoman muutoksia. Jos konsernin rahoituslaskelma laaditaan kahden konsernitaseen välisen muutoksen perusteella, on oman pääoman muutosta laskettaessa huomioitava vähemmistöosuuteen liittyvät kirjaukset, joilla ei ole rahavirtavaikutusta. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 35.)

Konsernituloslaskelmassa osakkuusyhteisön osuus tuloksesta esitetään osana toiminnan tuottoja ja kuluja. Koska tämä osuus ei kuitenkaan ole rahavirta, sen vaikutus on poistettava konsernin rahoituslaskelmassa tulorahoituksen oikaisuerissä. Sen sijaan osakkuusyhteisöstä saadut osingot ovat rahavirtaa. Koska nämä osingot on jo eliminoitu osakkuusyhteisöjen yhdistelyssä, ne on lisättävä takaisin konsernin rahoituslaskelmaan toiminnan rahavirtaan tulorahoituksen korjauserissä. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 35.)

Konsernitaseessa osuus osakkuusyhteisön voitosta kirjataan osakkuusyhteisöosuudet sisältävän tase-erän lisäykseksi sekä osuus tappiosta ja jaetut osingot tase-erän vähennykseksi. Laskettaessa rahoituslaskelman investointien määrää

konsernitaseen erien muutosten perusteella tulee ottaa huomioon osakkuusyh-teisöosuksiin tehdyt kirjaukset, joilla ei ole vaikutusta rahavirtoihin. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 35.)

Konsernirakenteessa tapahtuvat muutokset kirjataan rahoituslaskelmassa inves-tointien rahavirtoihin, pois lukien rahavarojen muutos. Esimerkiksi myydyn tytär-yhtiön myyntihinta merkitään konsernin rahoituslaskelmaan pysyvien vastaavien luovutustuloihin, josta on vähennetty tytäryhtiön myyntihetken rahavarat. Tytär-yhtiön myynnistä johtuva rahavarojen muutos sisältyy konsernin rahavarojen ko-konaismuutokseen. Muiden omaisuus- ja pääomaerien vähenemistä myynnin seurauksena ei tule esittää rahoituslaskelmassa tilikauden muutoksena. (Yleis-ohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 35.)

Konsernituloslaskelman laskennallisia veroja ei huomioida toiminnan rahavir-rassa, sillä ne kuvaavat tulevien tilikausien verotuksellisia vaikutuksia. Vastaa-vasti saamisten muutos esitetään rahoituksen rahavirrassa ilman laskennallisten verosaamisten muutoksia, ja korottomien velkojen muutos esitetään ilman las-kennallisten verovelkojen muutoksia. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konser-nitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 35.)

KONSERNIN RAHOITUSLASKELMA

Toiminnan rahavirta			Tiedon lähde:
Vuosikate	+/-		Konsemituloslaskelmasta
Satunnaiset erät	+/-		Konsemituloslaskelmasta
Tilikauden verot	-/+		Konsemituloslaskelmasta
Tulorahoituksen korjaukset	+/-	+/-	Konsemitaseesta, -tuloslaskelmasta, liitetiedoista ja erikseen kerättävistä tiedoista
Investointien rahavirta			
Investointimenot	-		Erikseen kerättävistä tiedoista
Rahoitusosuudet investointimenoihin	+		Erikseen kerättävistä tiedoista
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot	+	+/-	Liitetiedoista ja erikseen kerättävistä tiedoista
Toiminnan ja investointien rahavirta		=	
Rahoituksen rahavirta			
Antolainauksen muutokset			
Antolainasaamisten lisäys	-		Erikseen kerättävistä tiedoista
Antolainasaamisten vähennys	+	+/-	Erikseen kerättävistä tiedoista
Lainakannan muutokset			
Pitkäaikaisten lainojen lisäys	+		Erikseen kerättävistä tiedoista
Pitkäaikaisten lainojen vähennys	-		Erikseen kerättävistä tiedoista
Lyhytaikaisten lainojen muutos	+/-	+/-	Erikseen kerättävistä tiedoista
Oman pääoman muutokset		+/-	Konsemitaseesta ja erikseen kerättävistä tiedoista
Muut maksuvalmiuden muutokset			
Toimeksiantojen varojen ja pääomien muutokset	+/-		Konsemitaseesta
Vaihto-omaisuuden muutos	+/-		Konsemitaseesta
Saamisten muutos	+/-		Konsemitaseesta
Korottomien velkojen muutos	+/-	+/-	Konsemitaseesta
Rahoituksen rahavirta		=	
Rahavarojen muutos		+/-	
Rahavarojen muutos			
Rahavarat 31.12.	+		Konsemitaseesta
Rahavarat 1.1.	-	+/-	Konsemitaseesta

Kuva 5. Esimerkki konsernin rahoituslaskelmasta (Kuntaliitto, 2021, 42).

6.4 Liitetiedot

Kunnan konsernitilinpäätöksen liitetiedot on laadittava konserniyhteisöjen liitetietojen yhdistelmänä. Lisäksi yhdistellään lukuarvoltaan peruspääoman jäsenosuuden mukaisessa suhteessa niiden kuntayhtymien liitetiedot, jossa kunta tai kuntayhtymä on jäsenenä. Konsernitilinpäätöksen laadinnan yhteydessä suoritettavat eliminoinnit ja oikaisut otetaan huomioon myös liitetiedoissa. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 36.)

Konsernitilinpäätöksen liitetiedot laaditaan kunnan tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista annetun asetuksen (525/2020) 18 ja 19 §:n ja kirjanpitolautakunnan kuntajaoston yleisohjeen kunnan ja kuntayhtymän tilinpäätöksen liitetiedoista mukai-

sesti. Konsernin liitetiedot voidaan esittää yhdessä kunnan tilinpäätöksen liitetietojen kanssa tai erillisenä osana liitetietoja. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 36.)

Kunnan on lisäksi esitettävä taseen liitetiedoissa tiedot jokaisesta konsernitilinpäätökseen yhdistellystä tytäryhteisöstä ja kuntayhtymästä, mukaan lukien niiden nimi, yritys- ja yhteisötunnus sekä kunnan omistusosuus. Lisäksi on esitettävä tieto kunkin yhteisön omasta pääomasta ja tuloksesta (voitto tai tappio) viimeksi laaditussa tilinpäätöksessä. Vastaavat tiedot sekä perustelu yhdistelemättä jättämiselle on esitettävä niistä tytäryhteisöistä ja kuntayhtymistä, joita ei ole konsernitilinpäätökseen yhdistelty. Kunnissa ja kuntayhtymissä kirjanpitoasetusta laajemmat liitetiedot ovat perusteltuja kuntasektorin avoimuuden ja julkisuuden sekä luottamushenkilöiden tiedonsaannin turvaamiseksi. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 36.)

Kunta on velvollinen esittämään konsernitilinpäätöksen liitetiedoissa osakkuusyhteisöistä niiden nimen, yritys- ja yhteisötunnuksen, kuntakonsernin omistusosuuden sekä omistusosuutta vastaavan osuuden osakkuusyhteisön omasta ja vieraasta pääomasta sekä sen viimeksi laaditun tilinpäätöksen voitosta tai tappiosta (KPA 2:9.1 § 1 kohtaa soveltaen). Näiden tietojen avulla on mahdollista arvioida kyseisen yhteisön merkitystä kuntakonsernin taloudellisen aseman kannalta. Vastaavat tiedot on esitettävä myös kaikista niistä kuntayhtymistä, joissa kunta tai jokin sen tytäryhteisö on jäsenenä. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 36.)

6.5 Toimintakertomus

Kunnan toimintakertomuksessa on esitettävä selvitys valtuuston asettamien toiminnan ja talouden tavoitteiden toteutumisesta kunnassa ja kuntakonsernissa. Toimintakertomuksessa on myös annettava tietoja sellaisista kunnan ja kuntakonsernin talouteen liittyvistä olennaisista asioista, joista ei ole tehtävä selkoa kunnan tai kuntakonsernin taseessa, tuloslaskelmassa tai rahoituslaskelmassa (KuntaL 115.1 §). Konsernitilinpäätöksen ja toimintakertomuksen on yhdessä annettava olennaisuusperiaatteen mukaisesti oikea ja riittävä kokonaiskuva kuntakonsernin toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta, ottaen huomioon yhdistettyjen toimintojen luonne ja laajuus. Konsernitilinpäätökseen sisältyvien ja

siihen liittyvien asiakirjojen tulee olla selkeitä ja muodostaa yhtenäinen kokonaisuus. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 36.)

Emoyhteisönä toimivan kunnan toimintakertomuksessa esitettävistä tiedoista annetaan ohjeet kirjanpitolautakunnan kuntajaoston yleisohjeessa kunnan ja kuntayhtymän tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimisesta. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 36.)

6.6 Yhdistelylaskelmat sekä konsernitilinpäätösaineiston säilytys

Konsernitilinpäätöstä varmentamaan laaditaan yhdistelylaskelmat. Näiden laskelmien sisällöstä ei ole kirjanpitolaissa nimenomaisia säännöksiä. Yhdistelylaskelmat laaditaan siten, että konserniyhteisöjen tilinpäätösten yhteys konsernituloslaskelmaan ja konsernitaseeseen voidaan niiden avulla KPL 2:6 §:n mukaisesti vaikeuksitta todeta. Konsernitilinpäätöksen laatimisen yhteydessä syntyvät tositteet on suositeltavaa numeroida omaksi tositesarjaksi. Konsernitilinpäätöstä koskevan liitetietovaatimusten vuoksi saattaa olla tarpeen laatia myös KPL 2:5b §:n mukaiset liitetietotositteet. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 37.)

Yhdistelylaskelmat allekirjoittavat niiden laatija ja ne eivät kuulu julkistettaviin tilinpäätösasiakirjoihin. Konsernituloslaskelma ja konsernitase liitetietoineen sekä konsernin rahoituslaskelma sisällytetään kunnan tasekirjaan, joka säilytetään pysyvästi (Kansallisarkiston päätös KA 158/43/01). Konsernitilinpäätöstä laadittaessa syntynyt kirjanpitoaineisto on säilytettävä vähintään 10 vuotta tilikauden päättymisestä siten, että 6, 7 ja 9 §:n vaatimukset täyttyvät (KPL 6:19 § ja KPL 2:10.1 §). Muu konsernitilinpäätökseen liittyvä aineisto, kuten tytär-, osakkuusyhteisöjen ja kuntayhtymien tilinpäätöstiedot sekä konsernitilinpäätöksen laatimisessa tehtyjen oikaisujen tositteet on säilytettävä vähintään 6 vuotta sen vuoden lopusta, jonka aikana tilikausi on päättynyt KPL 2:10.2 §:ssä tarkoitetulla tavalla. (Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta 2021, 37.)

7 KONSERNITILINPÄÄTÖSPROSESSIT

7.1 Nykyisistä prosesseista kerättyä tietoa

Tällä hetkellä konsernitilinpäätöstietojen aineiston kerääminen vaihtelee kuntien erilaisten toimintatapojen ja esimerkiksi eri palvelukeskusten välillä. Yhtenäistä tietojen keruutapaa ei ole käytössä ja sekä kunnat ja niiden tytäryhtiöt ja muut osakkaat toimittavat tietoja konsernitilinpäätöksen laatimista varten vaihtelevasti. Yleisin tapa näyttäisi olevan se, että tietoja toimitetaan sähköpostitse pääkirjanpitäjälle, joka tallentaa tiedot sovittuun paikkaan, johon kerätään kaikki toimitettavat tiedot.

Tiedot eliminoitavista konsernitilinpäätöksen eristä saadaan vaihtelevasti joko osapuolilta suoraan ja/tai osittain mahdollisen palvelukeskuksen omista järjestelmistä tai keräämällä aineistot itse. Lisätietoja joudutaan pyytämään, koska toimitettu aineisto ei ole juuri koskaan täydellistä, eikä kaikki tarvittava tieto ole käytävissä. Koska yhtenäisiä toimintamalleja ei ole, tiedot näyttävät tulevan osittain oikein, osittain puutteellisina ja vaatii paljon työtä, että voidaan olla varmoja siitä, että kaikki tarpeelliset tiedot on toimitettu.

Osa osapuolista toimittaa eliminoitavista eristä listauksia ja raportteja, osa lähettää excel -taulukoon kerättyjä tietoja ja osittain näitä tietoja haetaan kunnan tai mahdollisen palvelukeskuksen omista tietokannoista. Sähköpostilla saattaa tulla yksittäisiä tietoja ja puuttuvia tietoja pyydetään esimerkiksi tytäryhtiön kirjanpitäjältä.

Ongelmia aiheuttavat tiukat aikataulut ja aina tietoja ei ehditä saamaan lainkaan. Haastavinta tässä toimintatavassa on saada kaikki oleellinen ja tarpeellinen tieto oikea-aikaisesti. Täsmäytystyö tehdään yleisesti vain kerran vuodessa ja on haastavaa löytää esimerkiksi eroja, jotka ovat voineet tulla milloin tahansa tilikauden aikana.

Kun tarvittava aineisto on saatu kaikilta konsernin osakkailta, tiedot syötetään usein konserniohjelmaan manuaalisesti. Tähän tarkoitukseen on olemassa ohjelmistotoimittajilta erilaisia ratkaisuja, esimerkiksi liittymiä toisista järjestelmistä, joilla aineisto pystytään viemään koneellisesti konserniohjelmaan. Toisaalta, jos

kirjanpitäjä syöttää itse manuaalisesti luvut ohjelmaan, voi saada paremman käsityksen siitä, mitä tytäryhtiön luvut pitävät sisällään, ja se voi helpottaa myöhempiä tekemistä ja kokonaisuuden ymmärrystä.

Konsernitilinpäätöksen laatijat hyödyntävät usein edellisvuosien valmiita eliminointitositteita konsernin sisäisten tapahtumien, omistusten ja muiden erien eliminointiin. Vaikka tositempohjien kopiointi ja päivittäminen uusilla luvuilla sekä tarvittavilla muutoksilla helpottaa jatkuvuuden seuranta ja aiempien tilikausien tiedon ymmärtämistä, riskinä kuitenkin on, erityisesti kokemattomien laatijoiden kohdalla, että vanha tositempohjia kopioidaan, luvut päivitetään ilman syvällistä sisällön ymmärrystä ja kirjausten vaikutuksia. Olisi ensiarvoisen tärkeää, että kaikki tositempohjia käydään läpi kriittisesti, tarkoitus ymmärretään, kirjausten oikeellisuus varmistetaan ja sen odotettu vaikutus tarkistetaan. Ajan puute muodostaa kuitenkin merkittävän esteen tälle perusteelliselle läpikäynnille.

Kun kaikki tytäryhtiöiden ja muiden osakkaiden tilinpäätökset ja eliminointitositempohjia on viety konserniohjelmaan, voidaan yhdistellyt tilinpäätöstiedot tarkistaa ja täsmäyttää. Tärkeimmät täsmäytykset ovat oman pääoman jatkuvuuden varmistaminen ja tuloksen muodostumisen täsmäytys. Näihin kirjanpitäjillä on omia täsmäytystaulukoita ja -tapoja. Lisäksi tehdään konsernin liitetiedot ja otetaan tarpeelliset raportit tilinpäätöskirjaa varten. Tunnusluvut lasketaan joko itse tai saadaan suoraan ohjelmistosta. Tämä tuo esiin merkittävän riskin: jos tunnuslukujen manuaalisessa laskennassa ilmenee kaavavirhe, se voi helposti vääristää tunnuslukua pitkäänkin. Erityisesti kuntakonsernin tunnusluvut ovat kriittisiä, sillä ne voivat jopa johtaa kunnan talouden kriisikuntamenettelyyn, jos tietyt tunnuslukuarvot ylittyvät. Tämä korostaa manuaalisen laskennan virheherkkyyttä ja sen potentiaalisesti vakavia seurauksia kuntien taloudelle.

Raportoinnissa yleisesti ongelmia ei aiheuta tuloslaskelman ja taseen täsmäytys mutta rahoituslaskelma voi olla haasteellisempi. Tämä johtuu muun muassa siitä, että osa konserniin kuuluvista osakkaista ei tuota itse rahoituslaskelmaa ja se muodostuu konserniohjelmaan syötetyistä luvuista ja oikeellisuutta ei voi verrata, vaan pitää osata tulkita, onko se muodostunut konserniohjelmassa oikein. Ohjelmistoissa on eroavaisuuksia, miten luvut käsitellään ja miten raportit muodostuvat.

Kun kaikki tiedot on syötetty, tarkistukset ja täsmäytykset tehty sekä raporttien oikeellisuus varmistettu, konsernitilinpäätös on teknisesti valmis. Konsernitilinpäätöksen aineistot ja tulosteet arkistoidaan. Arkistointitavoissa on eroavaisuuksia kuntien ja palvelukeskusten välillä.

Edellinen kuvaus ei anna konkreettista ja oikeaa kuvaa työn laajuudesta ja vaativuudesta eikä siitä, kuinka paljon eri vaiheet vievät aikaa. Prosessi on aikaa vievä, vaativa ja sisältää monenlaisia vaiheita, tarkistuksia, täsmäytyksiä sekä ajattelutyötä. Tämä on kuvaus tavanomaisesta konsernitilinpäätöksestä ja tähän kuvaukseen ei ole otettu mukaan mahdollisia konsernirakenteen muutoksia tai muita vastaavia tapahtumia. Niiden ollessa kyseessä, ne ovat erikseen selvitettäviä asioita kirjausten ja vaikutusten osilta ja luonnollisesti lisäävät konsernitilinpäätöksen haasteellisuutta entisestään.

Totean lopuksi, että tämän kuvauksen tavoitteena on tuoda realistisesti esiin haastateltujen organisaatioiden työntekijöiden kokemuksia nykytilanteesta. On tärkeää muistaa, ettei kyseessä ole laaja otos, mutta se antaa kuitenkin suuntaa. Haasteista huolimatta konsernitilinpäätökset on todennäköisesti saatu kaikissa kunnissa laadittua. Tämän tutkimuksen pyrkimyksenä onkin edesauttaa toimintatapojen kehittämistä, yhtenäistämistä sekä ohjelmistojen potentiaalin täysimääräistä hyödyntämistä.

8 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

8.1 Teemahaastattelujen tulokset

Teemahaastattelut pidettiin joulukuun 2024 ja tammikuun 2025 välisenä aikana osittain Teams -yhteydellä ja osittain henkilökohtaisilla tapaamisilla. Haastateltaviksi valikoitui konsernitilinpäätöksen tekijöitä eri työympäristöistä ja organisaatioista. Kuudella haastateltavalla on kullakin konsernitilinpäätöksestä kokemusta, osalla enemmän ja toisilla vähemmän. Näin saatiin kerättyä tietoa myös siitä, miten uusi tekijä kokee prosessin ja toisaalta siitä, miten kokeneempi tekijä näkee prosessin toimivuuden.

Haastattelutilanteet pyrittiin pitämään samanpituisina ja kaikille esitettiin samat kysymykset. Haastattelutilanne oli vapaamuotoinen, mutta perustui kuitenkin aiemmin sähköpostitse toimitettuihin kysymyksiin. Kysymyksiin oli ennen varsinaista haastattelua lyhyesti jo vastattu sähköpostitse, mutta haastattelussa saatiin syventäviä ja tarkentavia vastauksia. Kaikilla haastateltavilla oli paljon hyviä näkemyksiä, toiveita, mielipiteitä, kehitysehdotuksia sekä runsaasti positiivisia ajatuksia ja huomioita. Haastateltavia ja heiltä kuultuja asioita ja käytyjä keskusteluja, käsitellään anonyymisti, siten ettei heitä henkilöinä eikä organisaationa voida tunnistaa.

Haastateltavien vastaukset esitetään luettelomaisesti, ja tuloksissa on otettu huomioon vain sellaiset vastaukset, jotka ovat toistuneet useamman kuin yhden haastateltavan vastauksissa. Koska salassapitosopimukset ovat alalla yleisiä, päädyin tulosten luettelomaiseen esittämistapaan, jotta ei jää mahdollisuutta tunnistaa haastateltavia ja organisaatioita, joissa he työskentelevät.

8.2 Esiin tulleet haasteet

Konsernitilinpäätöksen aikatauluhaasteet

- Kohtuuton aikataulu ja sen aiheuttama paine.
- Myöhästyvät ja muuttuvat tiedot.
- Riittävän ajan puute sisällöllisten haasteiden ratkaisemiseen.

- Ulkopuoliset ja lakisääteiset aikataulupaineet.
- Tiedonkulun myöhästyminen tilikauden muutoksista.
- Kommunikaatio-ongelmat muutostilanteissa. (Yksilöhaastattelut 2024-2025).

Toimintatapojen haasteet

- Eriävät toimintatavat, organisaatiosta riippuen.
- Kuntien toimien ja päätösten vaikutuksia konsernitilinpäätökseen ei aina tunnisteta tai ymmärretä riittävästi.
- Sisäisten täsmäytysten puute kuntien ja tytäryhtiöiden kesken.
- Sisäisten erien täsmäytys tapahtuu liian myöhäisessä vaiheessa.
- Vaihteleva suhtautuminen tietopyyntöihin.
- Tunnuslukujen luotettavuus heikkenee, jos laskentakäytännöt eivät ole yhtenäiset tai kaavoissa esiintyy virheitä. (Yksilöhaastattelut 2024-2025).

Osaamisen ja toiminnan haasteet

- Liian vähän osaajia suhteessa työmäärään.
- Uuden henkilöstön aiheuttama kuormitus kokeneille kirjanpitäjille.
- Koska konsernitilinpäätös tehdään vain kerran vuodessa, sen laatimiseen liittyy usein epävarmuutta johtuen rutiinin puutteesta.
- Tarve ohjelmiston käytön kertaamiselle.
- Hyöty ajankohtaisista koulutuksista.
- Kyseenalaisuus koulutusten käytännönläheisyydessä.
- Varmuuden saavuttaminen tekemällä.
- Halukkuus ymmärtää tekemisen syitä.

- Pelko ja epävarmuus osallistumisessa.
- Perehdytyksen tarpeen ymmärtäminen.
- Konsernitilinpäätöksen vaatima hahmotuskyky.
- Toive käytännönläheisemmästä koulutuksesta.
- Usein sinänsä pätevien kouluttajien vähäinen käytännön kokemus, koulutus teoriapohjaista, monesti käytännönläheisyys puuttuu.
- Vähäinen osallistuminen ulkoisiin koulutuksiin, yleistä kerran vuodessa ennen tilinpäätöstä.
- Tarve kokemattomien tukemiselle ja itsenäisen työskentelyn mahdollistamiselle.
- Itseluottamuksen kasvu kokeneemman ohjauksessa.
- Mahdolliset ongelmat roolituksissa ja työnjaossa.
- Konsernitilinpäätöksen tekemisen keskittyminen liian harvoille.
- Työn liiallinen lokeroituminen ja siitä johtuva kokonaisuuden hahmottamisen vaikeus.
- Osaamisen kehittämisen ja ylläpidon vaatima kertaaminen ja lainsäädännön lukeminen.
- Tarve haasteiden läpikäymiselle jälkikäteen. (Yksilöhaastattelut 2024-2025).

Muita huomioita

- Tiedon jatkuvuuden haasteet, esimerkiksi tilanteessa, jossa taloushallintoa ulkoistetaan tai palveluntarjoaja vaihtuu.
- Tarve yhteisille konsernitilinpäätöspalavereille osapuolten kesken.
- Kommunikaation ja osallistamisen parantaminen.

- Kollegoiden tuki ja tiedonjakaminen tärkeänä resurssina.
- Muutosten haasteellisuus ja mahdollisen ulkopuolisen palveluntarjoajan varhainen mukaan ottaminen.
- Henkilökohtaisten tapaamisten merkitys yhteistyön helpottamisessa. (Yksilöhaastattelut 2024 – 2025).

8.3 Ratkaisuehdotuksia

Teemahaastattelujen vastauksista pystyy selkeästi muodostamaan käsityksen nykyisen konsernitilinpäätösprosessin suurimmista haasteista. Vastaukset olivat monin osin yhteneväisiä riippumatta haastateltavan kokemuksesta konsernitilinpäätöksen tekijänä. Siitä voinee tehdä johtopäätöksen, että ongelmat ja haasteet ovat todellisia ja selkeästi havainnoitavissa. Tutkijan mielestä kaikki hahmottivat nykyisen prosessin monet haasteet, mutta haastatteluissa tuli esiin myös paljon rakentavia ratkaisuehdotuksia.

Edellä mainittuihin, esiin tulleisiin asioihin on mahdollista kehittää ratkaisuja haastateltavien asiantuntemuksen ja kokemuksen sekä myös tutkijan havaintojen perusteella. Toimintatapojen yhtenäistämällä, koulutuksella ja varsinkin sisäisellä koulutuksella, kokemuksen ja tiedonjakamisen kehittämällä, tulee olemaan tämän tutkimuksen avulla tehtäviin ratkaisuehdotuksiin suuri painoarvo.

8.4 Ehdotuksia ratkaisuksi edellä mainittuihin ongelmiin ja haasteisiin

Aikatauluhaasteisiin

Aikataulun realistisuus ja varhainen suunnittelu: Pyritään luomaan realistisempia aikatauluja konsernitilinpäätöksen laatimiselle. Aloitetaan suunnittelu hyvissä ajoin ja tunnistetaan kriittiset vaiheet.

Selkeät deadlinet ja vastuunjako: Kommunikoidaan selkeät aikataulut ja vastuutiedot kaikille osapuolille (kunta, tytäryhtiöt).

Standardoidut tietopyynnöt ja -formaatit: Kehitetään standardoituja tietopyyntöjä ja yhtenäisiä tiedon toimitusformaatteja, jotta tiedot ovat helpommin käsiteltävissä ja vertailukelpoisia.

Aktiivinen kommunikointi muutoksista: Varmistetaan, että tiedot tilikauden aikaisista muutoksista (esim. fuusiot, osakkuusmuutokset) saavuttavat kaikki osapuolet.

Säännölliset seurantalaverit: Järjestetään säännöllisiä seurantalavereita, joissa käydään läpi aikataulun etenemistä ja mahdollisten viivästysten syitä.

Prosessien optimointi: Pyritään tunnistamaan ja poistamaan pullonkauloja konsernitilinpäätöksen laatimisprosessista.

Toimintatapojen haasteisiin

Yhtenäisten toimintatapojen kehittäminen: Kuntien tulisi yhdessä muiden osallisten sekä mahdollisen palveluntarjoajan kanssa pyrkiä yhtenäistämään konsernitilinpäätökseen liittyviä toimintatapoja ja ohjeistuksia.

Sisäisten täsmäytysten tehostaminen: Kannustetaan ja ohjeistetaan tekemään sisäiset täsmäytykset ennen tietojen toimittamista. Huolehditaan tarvittavavasta tuesta ja koulutuksesta.

Kommunikaation parantaminen: Kehitetään avoimempaa ja selkeämpää kommunikointia osapuolten välillä.

Tietoisuuden lisääminen: Lisätään ymmärrystä omien toimien vaikutuksista konsernitilinpäätökseen esimerkiksi koulutusten ja selkeiden esimerkkien avulla.

Standardoitujen tunnuslukujen käyttö: Suositellaan ja ohjeistetaan käyttämään standardoituja tunnuslukulaskentakaavoja virheiden minimoimiseksi.

Konsernitilinpäätösohjelmiston tehokkaampi hyödyntäminen: Koulutusta ja tukea konsernitilinpäätösohjelmiston kaikkien ominaisuuksien hyödyntämiseen.

Osaamisen haasteisiin

Riittävät resurssit ja työnjako: Varmistetaan, että konsernitilinpäätöksen laatimiseen on riittävästi henkilöstöresursseja ja että vastuut on selkeästi jaettu.

Systemaattinen perehdytys: Luodaan selkeät perehdytysprosessit uusille työntekijöille konsernitilinpäätöksen läpiviemiseen.

Säännöllinen koulutus ja osaamisen kehittäminen: Osallistutaan säännöllisesti käytännönläheisiin koulutuksiin konsernitilinpäätöksen perusteista ja ajankohtaisista muutoksista.

Vertaisoppiminen ja mentorointi: Edistetään vertaisoppimista ja mentorointia kokeneempien ja kokemattomampien työntekijöiden välillä.

Selkeät ohjeet ja dokumentaatio: Laaditaan selkeitä ja helposti ymmärrettäviä ohjeita ja dokumentaatiota konsernitilinpäätöksen laatimisesta.

Rohkaiseva ilmapiiri kysymiselle: Luodaan ilmapiiri, jossa kysyminen on luontevaa eikä siihen liity negatiivisia miellelyhtymiä.

Työnkierto ja moniosaajuuden kehittäminen: Mahdollistetaan työnkiertoa ja moniosaajuuden kehittämistä, jotta useammalla henkilöllä olisi valmiudet osallistua konsernitilinpäätöksen laatimiseen.

Palautteen kerääminen ja prosessien kehittäminen: Kerätään palautetta konsernitilinpäätöksen laatimisprosessista ja tunnistetuista haasteista, ja kehitetään prosesseja palautteen pohjalta.

Muita huomioita

Selkeät tiedonsiirtoprotokollat: Laaditaan selkeät protokollat tiedonsiirtoon ja dokumentaatioon esimerkiksi työntekijän tai mahdollisen palveluntarjoajan vaihtuessa, jotta tiedon jatkuvuus varmistetaan.

Yhteiset palaverit ja tiedonvaihto: Järjestetään säännöllisiä yhteisiä kuntien ja palveluntarjoajan kanssa tilinpäätösjakson aikana ongelmien ratkaisemiseksi ja tiedon jakamiseksi. Ei vain tilinpäätösaikaan, vaan läpi tilikauden.

Osallistaminen varhaisessa vaiheessa: Suunnitteluprosessin varhaisessa vaiheessa osallistetaan kaikkia osapuolia ja tahoja, kun mahdolliset konsernitilinpäätökseen vaikuttavat muutokset ovat tiedossa.

Henkilökohtaiset tapaamiset ja verkostoituminen: Mahdollistetaan henkilökohtaisia tapaamisia ja verkostoitumista kuntien, tytäryhtiöiden ja mahdollisen palveluntarjoajan henkilöstön välillä luottamuksen ja yhteistyön parantamiseksi.

Näiden ratkaisuehdotusten toteuttaminen vaatii sitoutumista kaikilta osapuolilta ja pitkäjänteistä työtä. Tavoitteena on luoda sujuvampi, tehokkaampi ja vähemmän stressaava konsernitilinpäätöksen laatimisprosessi.

8.5 Prosessin kehittäminen

Valmistautuminen konsernitilinpäätökseen

Valmistaudutaan osallistumalla koulutuksiin, jotka on hyväksi havaittu ja joissa käsitellään ajankohtaiset asiat, muutokset ja lausunnot. Koulutusten ja kouluttajien pitää olla erikoistuneita kunta-alaa koskeviin asioihin.

Kerrataan sisäisesti koulutuksissa opitut ja läpi käydyt asiat sekä varmistetaan, onko koulutuksessa käsitellyt asiat sisäistetty.

Sisäistä koulutusta ja tiedon jakamista pitää lisätä. Tällä tarkoitetaan täsmäkoulutusta, jossa otetaan aiheeksi juuri oman yhteisön tapauksia ja erilaisia tilanteita ja miten niitä ratkotaan. Ulkopuolinen taho ei pysty järjestämään tämänkaltaista täsmäkoulutusta. Omat asiantuntijat ovat tässä parhaita osaajia, ja työnantajan pitää järjestää toteuttamiseen resursseja. Sisäisen koulutuksen vahvuus on siinä, että pystytään konkreettisesti ja käytännön tasolla tekemään asioita.

Ulkopuolisten koulutusten ongelma on monesti se, että kouluttajilla ei ole välttämättä käytännön kokemusta, vaikka ovatkin alansa erikoisosaajia. Vaikka heillä olisikin käytännöntekemisestä kokemusta, niin ohjelmistot ovat kuitenkin erilaisia, eikä kouluttajilla ole mahdollisuutta antaa ratkaisuja erilaisten ohjelmien tekniikoihin. Tekeminen ei rajoitu siihen, että tiedetään ja osataan tehdä konsernitilinpäätös asiana, vaan siihen liittyy myös paljon erilaisia toteutustapoja ohjelmateknisesti.

Kerrataan sisäisenä koulutuksena myös ohjelmiston osalta konsernitilinpäätösprosessin vaiheet, tilikauden vaihto, mahdolliset ohjelmistoon tulleet muutokset, alkusaldoihin mahdollisesti vaikuttavat asiat, toiminnot ja raportit. Jaetaan tietoa, vinkkejä ja parhaat käytänteet.

Jatkossa osallisten yhteistyötä kehitetään siihen suuntaan, että tiedot, muutokset, konsernissa tapahtuvat muutokset ja niihin liittyvä tiedottaminen, sujuisivat tehokkaasti.

Kommunikaatiota pitää kehittää. Osallistamalla, puolin ja toisin, pyritään saamaan yhteistyö toimimaan kaikkiin suuntiin. Lisäksi henkilökohtaiset tapaamiset voisivat helpottaa yhteistyötä. Toisaalta etätöiden lisääntyminen aiheuttaa hie-man haasteita, mutta toisaalta myös mahdollisuuksia yhteydenpitoon, esimerkiksi Teamsin avulla, millä päästään jo aika lähelle henkilökohtaista tapaamista. Näillä nykyaikaisilla tavoilla, tapaamiset voidaan järjestää, riippumatta maantieteellisestä välimatkasta.

Kunnassa tulisi olla ainakin yksi konsernin asioista tietävä ja vastaava yhteys-henkilö, jonka kanssa osalliset tahot voisivat käydä jatkuvaa vuoropuhelua konsernia koskevissa asioissa. Yhteydenpito ei saisi rajoittua vain tilinpäätösaikaan, vaan olisi aktiivista yhteydenpitoa aina tarvittaessa tai vähintäänkin esimerkiksi neljännesvuosittain. Koska konsernitilinpäätöksen saattaminen maaliin on niin tärkeä asia, tämän ei olettaisi vievän kunnan resursseja muusta työstä, vaan parantunut prosessi voisi jopa säästää aikaa muutenkin kiireisessä vuodenvaihteessa.

Kunnan ja muiden konserniosakkaiden kanssa tulisi sopia jatkuvien palaverien lisäksi, ainakin yksi yhteinen palaveri tilikauden loppupuolella. Näin varmistutaan, että saadaan viimeisimmät tiedot ja tapahtumat, joilla voi olla erityistä merkitystä konsernitilinpäätöksen laadintaan. Esimerkiksi fuusiot, tytäryhtiön myyminen tai muut vastaavat konsernin kannalta merkittävät asiat.

Yhteystietojen kerääminen

Kerätään emolta ja konsernin osakkailta sekä ulkopuolisilta tilitoimistoilta konserniasioita hoitavien yhteyshenkilöiden yhteystiedot ja sähköpostiosoitteet. Sovitaan, että henkilömuutoksista ilmoitetaan kunnan yhteyshenkilölle, joka jakaa tiedot eteenpäin.

Aineiston kerääminen

Luodaan esimerkiksi Teams tai joku muu alusta emon kunnalle ja kaikille konsernin osakkaille. Oikeudet tietoihin rajataan siten, konsernin osakas näkee vain oman osuutensa annettavista tiedoista.

Yhtenäistetään lomakkeet ja tietopyynnöt

Kaikki tietojen keräilyssä käytettävät lomakkeet päivitetään ja luodaan lisälomakkeita tarpeen mukaan. Täytettävät/täydennettävät lomakkeet ladataan valitulle alustalle ja kaikilla on samanlaiset lomakkeet pohjana. Lomakkeita päivitetään tarpeen mukaan.

Luodaan alustat keskinäisten eliminointien ilmoittamiseen

Osakkaita ohjeistetaan täsmäyttämään keskinäiset eränsä ennen tietojen toimitamista konsernikirjanpitäjälle, joka tiedot yhdistelee. Tähän tarkoitukseen luodaan valmis pohja, johon on kerätty valmiiksi yhteisöt, joiden keskinäiset eliminoitavat erät ilmoitetaan. Ilmoittaja vastaa sisällön muutoksista ja päivittää mahdolliset muutokset suoraan lomakkeille.

Tällä tavoin saadaan kaikki kerättävät tiedot yhtenäisesti, samanlaisilla lomakkeille. Tiedot löytyvät helposti, eivätkä jää kenenkään sähköpostiin tai työpöydän kulmalle. Kun kaikilla on samanlainen pohja käytössä, se helpottaa myös tilinpäätöksen tekijää tulkitsemaan ja lukemaan yhtenäisiä lomakkeita.

Osakkaita ohjeistetaan palauttamaan kaikki aineistot valittuun kanavaan. Kun aineistoa tulee sähköpostitse tai kirjeitse, ne skannataan ja viedään alustaan.

Tuloslaskelman ja taseen tallentaminen konserniohjelmaan

Osassa kuntia kirjanpitäjä tallentaa itse saadut tuloslaskelmat ja taseet konserniohjelmaan. Joissakin kunnissa myös tytäryhtiöt ovat samassa kirjanpitojärjestelmässä emon kanssa, ja se sujuvoittaa huomattavasti prosessia. Eräässä organisaatiossa tytäryhtiöiden tiedot tuodaan erillistä liittymää pitkin emon järjestelmään. Käytännöt vaihtelevat organisaatiosta riippuen. Tämä toiminto olisi hyvä

pyrkä automatisoimaan mahdollisimman pitkälle. Sen ansiota, jäisi aikaa tutustua toimitettuun aineistoon. Aikaa säästyy ja virheen mahdollisuus pienenee aina, kun käytetään automaattista tietojen siirtoa.

Tositepohjat

Tositepohjat päivitetään yhteneväisiksi. Erityistilanteita varten, tarpeen mukaan käytetään tarkoitukseen sopivaa tai jo olemassa olevaa tositepohjaa. Kun tiedot syötetään tositepohjaan, vertailtavissa on yleensä edellisten tilikausien vastaavat tositteet ja jatkuvuus voidaan todeta sekä on helpompi ymmärtää ja muistaa, mitä on tekemässä.

Tositteet konserniohjelmassa

Tositteen kopioiminen edelliseltä tilikaudelta on usein mahdollista ja hyvä ominaisuus ohjelmassa. Luvut on syötettävä tositepohjiin. Koska monet tapahtumat toistuvat vuodesta toiseen, valmis tositepohja helpottaa tietojen syöttämistä, mutta toisaalta on vaara, että samat tiedot syötetään, vaikka asiaan on voinut tulla muutos. Tämä on erittäin suurta tarkkuutta vaativa vaihe. Tositteet voivat olla ulkoisesti vaikealukuisia (ohjelmasta riippuen) ja niistä voi olla vaikea hahmottaa kirjauksia.

Liitetiedot

Joihinkin ohjelmiin on mahdollista syöttää liitetietoihin vaikuttavia lukuja ja tätä kautta on siten mahdollista saada jo valmiita liitetietoja ja tunnuslukuja. Virheen mahdollisuus pienenee, kun nämä tehdään ohjelmateknisesti automaattikkaa hyödyntäen. Tämä ominaisuus pitäisi hyödyntää aina, jos ohjelmisto antaa siihen mahdollisuuden.

Raporttien tallennus, arkistointi ja jakelu normaalin yhtenäisen käytännön mukaisesti.

Aineistojen säilytys ja arkistointi

Aineistot säilytetään arkistointisääntöjen mukaisesti määritetyllä tavalla, kunkin organisaation järjestämällä lain mukaisella tavalla.

8.6 Johtopäätökset

Tutkimuksen aiheena oli konsernitilinpäätöksen haasteet kunnissa. Tarkoituksena oli selvittää mistä haasteet aiheutuvat ja haastateltujen vastausten perusteella, saada vastauksia siihen, miten konsernitilinpäätösprosessia pystytään kehittämään ja saamaan koko konsernitilinpäätös sujuvammaksi.

Mielestäni valitulla tutkimusmenetelmällä saatiin vastauksia tutkimusongelmaan. Tuloksista saadun tiedon avulla pystytään antamaan konkreettisia toimenpide ehdotuksia, konsernitilinpäätöksen yhtenäistämiseksi ja tehostamiseksi.

Suurimmat haasteet ja ongelmat tulivat hyvin esiin, mutta saatiin myös hyviä, asiantuntevia näkemyksiä siitä, mihin suuntaan prosessia kannattaa kehittää. Keskusteluissa onnistuttiin jäsentämään ja sanoittamaan keskeiset ongelmakohdat selkeästi ja voin todeta, että tämä menetelmä oli sopiva tämän kaltaisessa tutkimusaiheessa. Keskusteluyhteys oli kaikkien haastateltavien kanssa avoin ja luotamuksellinen ja uskon, että tällä tavalla onnistuttiin saamaan huomattavasti enemmän monipuolista tietoa asiayhteyteen, kuin mitä jollain toisella menetelmällä, esimerkiksi kyselyillä tai vastaavalla olisi onnistuttu keräämään. Vuorovai-
kutteen keskustelu ja asiantuntevat henkilöt olivat avainasemassa tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Mielestäni tutkimus on onnistuneesti kartoittanut konsernitilinpäätösprosessin suurimmat haasteet haastatteluiden avulla. Keskeisiksi haasteiksi nousivat aikataulupaineet, toimintatapojen epäyhtenäisyys, vaihtelevuus ja osaamisen puutteet. Haastatteluvastaukset olivat yllättävän yhdenmukaisia haastateltavien erilaisista taustoista huolimatta, mikä viittaa siihen, että tunnistetut ongelmat ovat laajasti koettuja ja todellisia.

Tutkimus ei ainoastaan tunnistanut ongelmia, vaan se myös keräsi arvokkaita ja käytännönläheisiä ratkaisuehdotuksia haastateltavilta itseltään. Näiden ehdotusten pohjalta, yhdistettynä tutkijan omiin kokemuksiin, on muodostettu konkreettisia kehittämiskohteita. Erityistä painoarvoa ratkaisuehdotuksissa on toimintatapojen yhtenäistämällä, koulutuksella (erityisesti sisäisellä), tiedon ja kokemuksen jakamisella.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että konsernitilinpäätösprosessissa on olemassa merkittävää kehittämispotentiaalia. Panostamalla prosessien selkeyttämiseen, tiedonhallinnan parantamiseen, osaamisen vahvistamiseen ja avoimeen kommunikaatioon on mahdollista vähentää nykyisiä haasteita, parantaa tehokkuutta ja luoda sujuvampi työympäristö. Erityisesti sisäisen koulutuksen ja yhteistyön kehittäminen nähdään avainasemassa konkreettisten ja organisatiokohtaisten ratkaisujen löytämisessä.

9 POHDINTA

9.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus on keskeinen osa sen uskottavuutta ja vaikuttavuutta. Tässä työssä luotettavuutta tukee se, että haastateltavien näkemykset olivat yllättävän samankaltaisia, vaikka heidän taustansa ja organisaationsa erosivat toisistaan. Tämä viittaa siihen, että esiin nousseet haasteet eivät ole yksittäisiä poikkeuksia, vaan laajempia ilmiöitä, jotka toistuvat eri konteksteissa.

Teemahaastattelu valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska se mahdollistaa perusteellisen ja monipuolisen tiedon keräämisen. Avoin haastattelutyö antoi osallistujille tilaa tuoda esiin omia kokemuksiaan, mutta samalla teemarunko varmisti, että kaikki keskeiset aihealueet tulivat käsitellyiksi. Teemahaastattelun käyttö mahdollistaa sekä systemaattisen että joustavan tiedonkeruun, mikä auttaa varmistamaan, että kaikki tutkimuksen kannalta olennaiset näkökulmat tulevat huomioituksi (Tuomi ja Sarajärvi, 2018).

Haastateltavien edustamat eri organisaatiot toivat aineistoon monipuolisuutta, mikä vahvistaa tutkimuksen siirrettävyyttä. Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa samankaltaisissa konteksteissa, vaikka ne eivät olekaan yleistettävissä koko väestöön (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkijan rooli on tulkita aineistoa ja tulkinta on keskeinen osa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Koska tutkija toimii samalla sekä tiedon kerääjänä että sen tulkitsijana on tärkeää tiedostaa omat ennakko-oletuksensa ja suhtautua niihin kriittisesti. Reflektiivisyys – eli kyky tarkastella omaa ajatteluaan ja vaikutustaan tutkimusprosessiin – auttaa varmistamaan, että analyysi ei perustu pelkästään tutkijan omiin näkemyksiin, vaan nousee aidosti kerätyistä aineistosta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa korostuvat erityisesti analyysin läpinäkyvyys, aineiston käsittelyn huolellisuus sekä se, miten hyvin tutkija pystyy osoittamaan, että tulkinnat ovat johdonmukaisia ja aineistoon perustuvia (Eskola & Suoranta, 2008, 210).

Haastateltavien vastausten yhdenmukaisuus eri kokemustaustoista huolimatta vahvistaa, että tunnistetut haasteet todennäköisesti heijastavat todellisia ongelmia. Yhdenmukaisuus vastauksissa viittaa myös siihen, että tunnistetut ongelmat eivät ole yksittäisten organisaatioiden erityispiirteitä, vaan toistuvia ja todellisia haasteita alalla. Teemahaastattelut mahdollistivat perusteellisen tiedon keräämisen haastateltavien kokemuksista ja näkemyksistä, mikä tukee sisäistä luotettavuutta. Useammasta organisaatiosta kerätty data todennäköisemmin edustaa laajempaa joukkoa kuntia ja ulkopuolisia palveluntarjoajia, ainakin samankaltaisessa toimintaympäristössä. Tutkimuksen yleistettävyyden rajoittuu kunta-alalle.

Yhteenvedon voidaan todeta, että tämän tutkimuksen luotettavuutta tukevat aineiston monipuolisuus, analyysin systemaattisuus, osallistujien näkökulmien yhdenmukaisuus sekä tutkijan pyrkimys kriittiseen otteeseen tutkimusprosessissa. Vaikka laadullinen tutkimus ei pyri tarjoamaan yleistettäviä totuuksia, se voi parhaimmillaan tuoda esiin merkityksellisiä havaintoja, jotka auttavat ymmärtämään ja kehittämään käytäntöjä syvällisemmin (Puusa & Juuti, 2020, 86).

9.2 Haasteet

Laadullinen tutkimus tarjoaa syvällistä ymmärrystä tutkittavista ilmiöistä, mutta siihen liittyy myös useita haasteita, jotka tutkijan on hyvä tiedostaa. Yksi keskeisimmistä haasteista on tutkijan oma rooli, koska hän toimii sekä tiedon kerääjänä että tulkitsejana ja omat ennako-oletukset voivat vaikuttaa tutkimuksen kulkuun. Tutkijan refleksiivisyys – eli tietoisuus omasta roolistaan ja vaikutuksestaan tutkimusprosessiin – on myös tärkeä osa sisäisen johdonmukaisuuden rakentamista (Eskola ja Suoranta, 2008, 210).

Tutkimus ei perustunut laajaan otokseen, mikä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä koko kuntasektorille. Tulokset ovat suuntaa antavia, mutta eivät välttämättä edusta kaikkien organisaatioiden kokemuksia. Laadullisen tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää tilastollisesti, mikä voi herättää kysymyksiä niiden sovellettavuudesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on usein jonkin ilmiön ymmärtäminen, ei tilastollisten yhteyksien etsiminen. Tämä mahdollistaa sen, ettei tutkimusaineiston tarvitse välttämättä olla suuri, joskus yksikin tapaus voi riittää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Vaikka tutkimuksessa oli mukana useiden eri organisaatioiden edustajia, kuntien ja eri toimijoiden välillä voi olla merkittäviä eroja toimintaympäristössä, rakenteissa ja resursseissa, mikä voi vaikuttaa haasteiden ilmenemiseen ja niiden painoarvoon. On tärkeää huomioida, että kuntasektorin toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa (esim. automaation kehitys, lainsäädännön muutokset), mikä voi vaikuttaa tutkimuksen tulosten merkittävyyteen tulevaisuudessa.

9.3 Tulosten hyödyntäminen

Tuloksia voidaan hyödyntää konsernitilinpäätösohjeistusta koskevan työn apuna. Tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää myös prosessin laatimisessa ja kuvauksessa.

Tutkimuksen tunnistamat haasteet ja niihin ehdotetut ratkaisut tarjoavat useita konkreettisia kehittämiskohteita organisaatioille. Ne voivat toimia suoraan pohjana toimenpidesuunnitelmille prosessien parantamiseksi.

Tulokset voivat toimia apuna sellaisille kunta-alan organisaatioille, jotka painivat samojen konsernitilinpäätöksen haasteiden kanssa. Ne voivat saada ideoita omien prosessiensa kehittämiseen ja tunnistaa omia kehittämiskohteitaan paremmin.

Tutkimus voi lisätä tietoisuutta konsernitilinpäätösprosessin monimutkaisuudesta ja niihin liittyvistä haasteista organisaatioiden sisällä ja niiden välisessä yhteistyössä. Tämä voi edistää ymmärrystä ja tukea tarvittavien muutosten läpivientiä.

Tutkimuksen tulokset voivat toimia perustana jatkotutkimuksille, jotka voivat syventyä tiettyihin tunnistettuihin haasteisiin tarkemmin tai tutkia erilaisten ratkaisuehdotusten vaikuttavuutta käytännössä.

Tutkimuksen löydökset voivat ohjata konsernitilinpäätökseen liittyvän koulutuksen ja ohjeistuksen kehittämistä, jotta ne vastaisivat paremmin kentän todellisia tarpeita ja haasteita.

Tämän tutkimuksen kautta on ollut mahdollista tarkastella konsernitilinpäätösprosessia käytännön näkökulmasta ja tuoda esiin siihen liittyviä haasteita, joita ei välttämättä aina tunnisteta arjen kiireessä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että

prosessi on monivaiheinen ja vaatii selkeitä rakenteita sekä toimivaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä. On selvää, että kehittämiselle on tarvetta, ja tutkimuksen esiin nostamat havainnot voivat tarjota siihen hyvän lähtökohdan.

9.4 Loppusanat

On tärkeää korostaa, että tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole ollut arvioida tai muokata konsernitilinpäätöksen sisältöä tai teknistä rakennetta. Sen sijaan tutkimus keskittyy käytännön toimintatapoihin ja prosesseihin, joiden avulla konsernitilinpäätöskäytäntöjä voidaan kehittää sujuvammiksi, selkeämmiksi ja toimivammiksi organisaatioiden arjessa. Tavoitteena on ollut tunnistaa konkreettisia kehittämiskohteita ja tarjota niihin käytännönläheisiä ratkaisuja.

Toivon, että tämä työ voi osaltaan lisätä ymmärrystä siitä, että konsernitilinpäätös ei ole vain tekninen velvoite, vaan osa laajempaa kokonaisuutta, jossa tiedonkulkua, vastuunjako ja osaaminen ovat keskeisessä roolissa. Kun näitä osa-alueita kehitetään, voidaan samalla parantaa koko organisaation toimivuutta.

Vaikka tämä tutkimus ei tarjoa valmiita ratkaisuja kaikkiin haasteisiin, se voi toimia keskustelun avaajana ja suunnannäyttäjänä niille, jotka haluavat kehittää prosessejaan eteenpäin. Pienilläkin muutoksilla voi olla merkittävä vaikutus arjen sujuvuuteen, kun ne perustuvat todellisiin havaintoihin ja vastaavat käytännön tarpeisiin.

Lopuksi haluan esittää lämpimät kiitokset kaikille tutkimukseen osallistuneille asiantuntijoille arvokkaista näkemyksistä ja ajastanne. Ilman teidän panostanne tämän työn toteuttaminen ei olisi ollut mahdollista. Kiitän myös ohjaajiani tuesta, kannustuksesta ja rakentavasta palautteesta koko prosessin ajan – ne ovat olleet korvaamaton apu tämän työn onnistumisen ja valmiiksi saattamisen kannalta.

LÄHTEET

Eskola, J., & Suoranta, J. (2008). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino

Fredman, Janne. 2021. Tilisanomat 12.10.2021. Viitattu 24.08.2023.

Jaakkola, H. 2019. Kuntakonsernin tilinpäätöksen laadinnan kehittäminen, Case Kemijärven kaupunki. Opinnäytetyö, AMK. Lapin AMK, liiketalouden koulutus. Viitattu 22.08.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019052110852>.

Jyty. 2023. Hyvinvointialueuudistus – mitä tapahtuu ja miksi? Viitattu 1.5.2025. <https://jytyliitto.fi/ajankohtaista/teemat/hyvinvointialueuudistus/>

Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 10.5.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.

Kuntalaki 10.4.2015/410.

Kuntaliitto, talous- ja elinvoima, 2025.

Kuntaliitto, 2021. Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän konsernitilinpäätöksen laatimisesta. 5. tarkistettu painos. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Viitattu 24.08.2023. <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/talous/kirjanpito-ja-tilinpaatos/kirjanpitolautakunnan-kuntajaoston-voimassa-olevat-yleisohjeet>.

Kuntaliitto, 2021. Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän tuloslaskelman laatimisesta. 6. tarkistettu painos. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Viitattu 24.08.2023. <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/talous/kirjanpito-ja-tilinpaatos/kirjan-pitolautakunnan-kuntajaoston-voimassa-olevat-yleisohjeet>.

Kuntaliitto. 2023. Sote-uudistuksen vaikutukset tarkentuivat – kuntien valtionosuudet supistuvat. Viitattu 1.5.2025. <https://www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2023/sote-uudistuksen-vaikutukset-tarkentuivat-kuntien-valtionosuudet-supistuvat>

Kuntaliitto 2024, Kaupunkien ja kuntien lukumäärät ja väestötiedot | Kuntaliitto.fi

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Painokallio, P. 2022. Kunta-asiakkaan konsernitilinpäätösprosessin kehittäminen. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden tutkinto-ohjelma. Viitattu 24.08.2023.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202203083240>.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>. Viitattu 01.05.2025.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Kuntatalous [verkkojulkaisu]. ISSN=2343-4147. Helsinki: Tilastokeskus

TENK (Tutkimuseettinen neuvottelukunta). 2019. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Verkkodokumentti.
<https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>. Viitattu 1.5.2025.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Valtiovarainministeriö. 2025. Kuntien tehtävät ja toiminta. Verkkosivu. Saatavilla: <https://vm.fi/kuntien-tehtavat-ja-toiminta>. Viitattu 5.5.2025.

Vilka, H. 2007. Tutki ja havainnoi
https://moodle.eoppimispalvelut.fi/pluginfile.php/1699439/mod_resource/content/1/Tutki-ja-havainnoi.pdf

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 6. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.