

# KASSANHALLINNAN JA MAKSUVALMIUSSUUNNITTELUN HAASTEET KAUPUNKIKONSERNISSA

Case: Lahti-konserni

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Niemi, Anu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 57 sivua, 2 liitesivua	Valmistumisaika Syksy 2019
Työn nimi <b>Kassanhallinnan ja maksuvalmiussuunnittelun haasteet kaupunkikonsernissa</b> Case: Lahti-konserni		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Lahden kaupunkikonsernin kassanhallinnan ja maksuvalmiussuunnittelun nykytilaa ja mitä haasteita suunnitteluun liittyy. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa haasteet ja kehittämiskohteet sekä esittää teorian pohjalta keinoja niiden ratkaisemiseksi. Tavoitteena oli myös selvittää, miten tytäryhtiöt suunnittelevat maksuvalmiuttaan.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus on laaja ja koostuu kahdesta osa-alueesta. Ensimmäisessä osassa käsitellään kassanhallintaa, maksuvalmiutta ja maksuvalmiussuunnittelua käytännössä. Toisessa osassa kerrotaan kuntakonsernin rakenteesta, kuntataloudesta sekä kuntakonsernin kassanhallinnasta.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusaineistoa kerättiin emokaupungin puolelta teemahaastattelulla ja osallistuvalla havainnoinnilla. Tytäryhtiöiltä tutkimusaineistoa kerättiin internet-kyselyllä. Kyselytutkimuksen tuloksista selvisi, että kaikki vastaajat eivät laatineet kassaennustetta tutkimushetkellä. Haasteeksi kassaennusteiden laatimisessa tytäryhtiöt kokivat kassavirtojen arvioinnin pankkitileittäin sekä manuaalisen tiedonkeruun. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että Lahti-konsernin maksuvalmiussuunnittelun suurimmat haasteet liittyivät manuaalisiin toimintatapoihin, muuttuneeseen tilanteeseen rahoitusmarkkinoilla ja riittämättömään tiedonkulkuun.</p> <p>Maksuvalmiussuunnitteluun tarkoituksena on ennustaa tulevia kassavirtoja. Suunnittelun onnistumiseksi tietoa tarvitaan monista eri lähteistä. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että pankkitilien määrää vähentämällä ja kokoamalla konserniyhtiöiden kassavirrat yhteiseen kassasuunnitteluohjelmaan, voitaisiin kaupunkikonsernin maksuvalmiuden suunnittelua yksinkertaistaa ja sujuvoittaa.</p>		
Asiasanat kuntakonserni, maksuvalmiussuunnittelu, kassanhallinta, maksuvalmius, kaupunkikonserni		

## Abstract

Author(s) Niemi, Anu	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2019
	Number of pages 57 pages, 2 appendices	
Title of publication <b>Challenges of Cash Management and Liquidity Planning in the City Group</b> Case: Lahti Group		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to examine the present state of cash management and liquidity planning in Lahti City Group and what the challenges of liquidity planning were. The aim of the study was to observe challenges and discuss solution based on the theoretical part. The aim was also to examine how subsidiaries do liquidity planning.</p> <p>The theoretical part includes two sections. The first section deals with the cash management, liquidity and liquidity planning in practice. The second section deals with the structure of municipality group, municipal economy and cash management of municipality group.</p> <p>The study was conducted as a qualitative case study. The research material was collected from Lahti City through theme interview and by participant observation. The material from the subsidiaries was collected with an Internet survey. The survey results show that all respondents did not make any cash forecast. The subsidiaries experienced that bank account cash flow estimation and manual data collection were the greatest challenges for cash forecasting. Based on the results of the study, the main challenges of the Lahti Group liquidity planning were related to manual methods, changed financial market situation and insufficient flow of information.</p> <p>The aim of liquidity planning is to forecast future cash flows. Information from many different sources are needed for good forecast. In conclusion, by decreasing the number of bank accounts and consolidating the cash flows of the group companies into a joint cash forecast program, the liquidity planning of the City group can be simplified and streamlined.</p>		
Keywords cash management, liquidity planning, municipality, city group		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3	Tutkimusmenetelmät .....	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	4
2	KASSANHALLINTA JA MAKSUVALMIUS .....	5
2.1	Kassanhallinta osana rahoitussuunnittelua .....	5
2.2	Maksuvalmius.....	6
2.3	Maksuvalmiussuunnittelu.....	8
2.3.1	Maksuvalmiussuunnittelu käytännössä.....	9
2.3.2	Työkalut maksuvalmiussuunnitteluun .....	9
2.4	Maksuliikenne ja pankkitilit.....	11
3	KUNTAKONSERNI JA KUNTATALOUS.....	14
3.1	Kuntakonsernin rakenne .....	14
3.1.1	Kuntakonsernin ominaispiirteitä .....	15
3.1.2	Omistajaohjaus ja konsernin kokonaisuus .....	16
3.2	Kuntatalous.....	18
3.2.1	Kunnan tehtävät .....	18
3.2.2	Kunnan tulot ja menot.....	20
3.2.3	Kunnan rahatoimi .....	21
3.3	Kuntakonsernin rahavarojen hallinta.....	24
3.3.1	Maksuvalmius ja kassanhallinta kuntakonsernissa .....	24
3.3.2	Konsernitili ja sisäinen pankki .....	26
4	CASE: LAHTI-KONSERNI .....	28
4.1	Lahden kaupunkikonserni .....	28
4.2	Maksuvalmiussuunnittelun nykytilanne .....	29
4.3	Tutkimuksen toteutus.....	30
4.4	Tutkimuksen tulokset .....	32
4.4.1	Teemahaastattelu .....	33
4.4.2	Kyselytutkimus.....	38
5	JOHTOPÄÄTÖKSET TUTKIMUKSEN TULOKSISTA.....	43
5.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	43
5.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	49

6	YHTEENVETO .....	51
	LÄHTEET .....	53
	LIITTEET .....	58

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Kassanhallinta on keskeinen osa lyhytaikaista rahoitussuunnittelua, jonka tärkein tehtävä on yhteisön päivittäisen maksuvalmiuden varmistaminen. Maksuvalmiussuunnittelussa on kyse tulevien kassavirtojen ennustamisesta. Sen tehtävänä on maksuvalmiuden turvaamisen lisäksi tehostaa lyhyen aikavälin rahoitus- ja sijoitustoimintaa osoittamalla, milloin on tarvetta lisärahoitukselle ja milloin taas varoja riittää sijoitettavaksi. (Martikainen & Martikainen 2009, 121–122.) Maksuvalmiussuunnittelun avuksi on kehitetty ohjelmia, jotka helpottavat tarvittavien tietojen keräämistä ja analysointia. Suurin hyöty ohjelmista saadaan monimutkaisissa konserniympäristöissä.

Kuntalaki (410/2015, 110§) määrää kuntia huolehtimaan riittävästä tulorahoituksesta ja maksuvalmiuden säilyttämisestä. Kunnan taloudellinen kokonaisuus on muuttumassa niin, että tytäryhteisöt muodostavat kasvavan osan kuntakonsernista. Uuden kuntalain myötä kuntakonsernien taloutta tarkastellaan yhä enemmän yhtenä kokonaisuutena. Konsernitilijärjestelmä on merkittävä osa kuntakonsernin maksuvalmiuden hoitoa (Vaine 2016, 27).

Pankkien suurasiakkailleen vuonna 2016 käyttöön ottamat negatiiviset talletuskorot ovat tuoneet kunnat uuden haasteen eteen. Kuntakonsernit ja kunnat, joilla on isot kassavarat, joutuvat nyt maksamaan korkoa tilivaroistaan. (Isotalus 2015.) Aikaisempina vuosina riitti, että pankkitilille huolehdittiin riittävä kate kassamenojen maksua varten, ylimääräinen maksuvalmiusreservi pankkitilillä ei aiheuttanut kustannuksia. Tänä päivänä tilillä ei saa olla myöskään liikaa rahaa. Uusi tilanne on luonut lisää haasteita kuntakonsernien rahoituksen suunnitteluun, jolloin kassavirtojen ennakoinnin merkitys maksuvalmiussuunnittelussa on vain kasvanut.

Digitalisaatio, uudet ohjelmistot ja toimintojen ulkoistaminen ovat muuttaneet työnkuvaa monissa kohdin Lahden kaupungin taloushallinnossa. Kaupunkikonsernin maksuvalmiuden suunnittelu ja kassavirtojen ennustaminen hoidetaan edelleen varsin manuaaliseen tapaan. Prosessia on kehitetty vähitellen, mutta toimintatapa ei ole edelleenkään toimeksiantajaa tyydyttävä. Tästä ilmeni tarve kartoittaa konsernin kassanhallinnan ja maksuvalmiuden suunnitteluun nykytilaa ja kehityskohteita.

Opinnäytetyö käsittelee maksuvalmiuden suunnittelua julkisen sektorin toimijan, Lahden kaupunkikonsernin, näkökulmasta. Maksuvalmiudesta ja kassanhallinnasta on tehty lukuisia opinnäytetöitä pääosin yrityksille, mutta kuntien tai kuntakonsernien maksuvalmiussuunnittelua käsitteleviä opinnäytetöitä ei Theseus-palvelusta löytynyt. Yrityksille

suunnatuissa töissä on usein arvioitu maksuvalmiuden tasoa tai laadittu kassavirtalaskelmia kohteen käyttöön. Väitöskirjassaan Kari Perälä (2006) on tutkinut kuntien kassanhallintakäytäntöjä ja Saara Nieminen (2016) pro gradu-tutkimuksessaan kassavirtaraportoinnin roolia Helsingin kaupungin talouden ohjauksessa. Julkiselle sektorille AMK-opinnäytetyön on tehnyt muun muassa Sari Särkioja (2015), jonka maksuvalmiussuunnittelun kehittämistutkimuksen tuloksena syntyi Excel-pohjainen maksuvalmiussuunnitelma Jyväskylän yliopiston käyttöön. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia nimenomaan kaupunkikonsernin maksuvalmiuden suunnittelua toimintaprosessina ja siinä ilmenneitä haasteita, ei maksuvalmiuden tasoa, eikä luoda uutta laskelmaa tai suunnitelmaa.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kaupunkikonsernin maksuvalmiussuunnittelun nykytilaa ja mitä haasteita suunnitteluun liittyy. Tavoitteena on tunnistaa kehittämiskohteet sekä esittää keinoja, miten toimintaprosessia voisi kehittää emokaupungin ja tytäryhtiöiden osalta. Kaupungilla selvitellään mahdollisuutta kassasuunnittelujärjestelmän käyttöön-ottoon. Järjestelmä toimisi konsernin maksuvalmiussuunnittelun työkaluna. Tutkimus palvelee omalta osaltaan myös tätä selvitystä.

Opinnäytetyön teoriaosa on kaksiosainen, ensimmäisessä osassa kuvataan kassanhallintaa, maksuvalmiutta sekä maksuvalmiuden suunnittelun merkitystä. Toisessa osassa avataan kuntakonsernin käsitettä ja konsernin kassanhallintaa sekä kerrotaan taustatietoa kunnan taloudesta. Teoriaosan lähdeaineistona käytetään alan kirjallisuutta, Kuntaliiton julkaisuja sekä internetistä löytyneitä muita artikkeleita, lisäksi Lahden kaupungin omia ohjeita ja kirjallisia aineistoja. Kassanhallintaa ja maksuvalmiutta käsittelevässä osassa on käytetty lähteenä myös yritysten rahoituksesta kertovaa kirjallisuutta, koska suurin osa konsernin tytäryhtiöistä on yritysmuodoltaan osakeyhtiöitä ja osittain aihe on organisaatioille yhteinen.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on muotoiltu tutkimuskysymyksiksi ja työn tavoitteena on löytää vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Päättökysymys on:

Mitä haasteita maksuvalmiuden hoitamisessa ja suunnittelussa Lahden kaupunkikonsernissa on?

Alatutkimuskysymyksiä ovat:

1. Mitä haasteita maksuvalmiuden hoitamisessa on emokaupungin puolella?
2. Miten tytäryhtiöt ennustavat maksuvalmiuttaan?

### 3. Mitä haasteita tytäryhtiöt kokevat kassaennusteiden laatimisessa?

Tutkimuksen tuloksia pohditaan myös siitä näkökulmasta, kuinka hyvin haasteita tai kehittämiskohteita voitaisiin ratkaista konsernin yhteistä kassasuunnitteluohjelmaa käyttämällä.

#### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus ei tavoittele tilastollista yleistämistä, vaan sen tavoitteena on esimerkiksi kuvailla jotain tapahtumaa tai ilmiötä, ymmärtää tietyntaista toimintaa tai selittää jotain ilmiötä teoreettisesti loogisella tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Tai kuten Kananen (2008, 32) määrittelee, laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden keskittyä havainnoitavan yksikön tilanteeseen syvällisesti. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa maksuvalmiussuunnittelun nykytilaa ja siihen liittyviä haasteita. Koska tilanteesta halutaan saada mahdollisimman hyvä kuvaus, on laadullinen tutkimus oikea tutkimusmenetelmä tähän tutkimukseen.

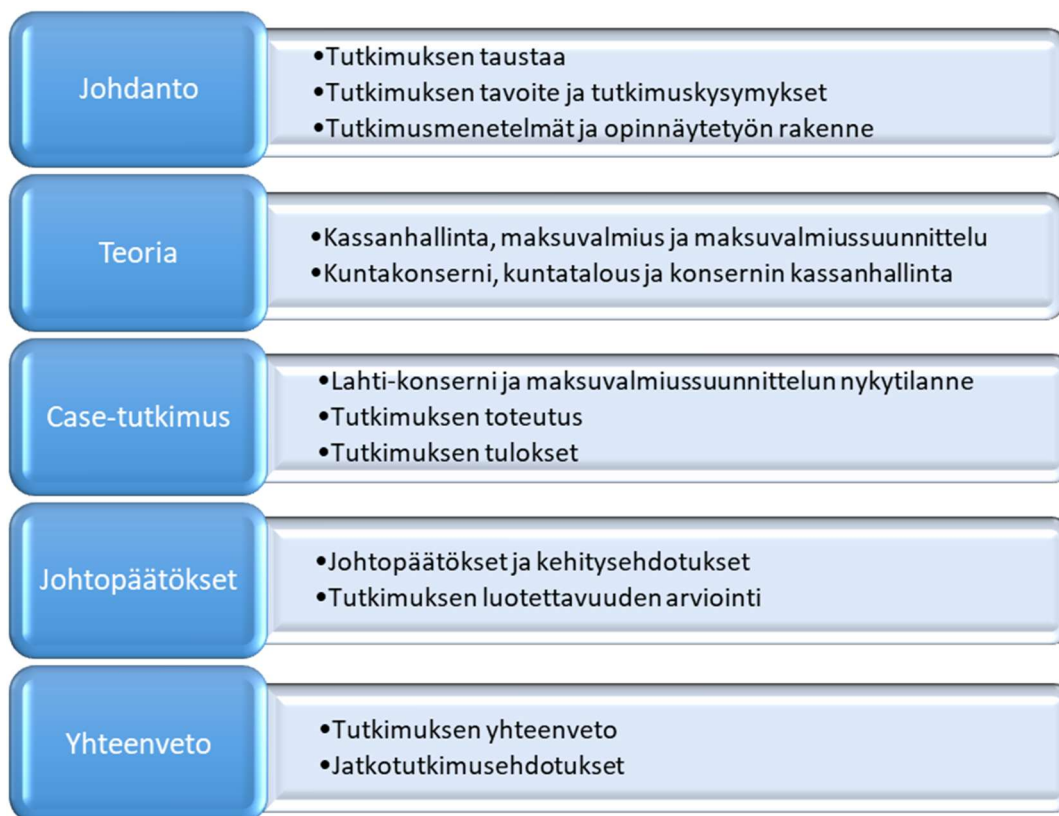
Kyseessä on case- eli tapaustutkimus. Tutkimus keskittyy kuvaamaan tämän hetken tilannetta Lahden kaupunkikonsernissa, tutkimusta ei voi yleistää toisiin kuntakonserneihin tai toiseen aikaan. Case-tutkimuksella pyritään kuvaamaan jotakin tämänhetkistä tapausta tai ilmiötä, josta halutaan saada tarkka, perustavan laatuinen kuvaus (Kananen 2013, 54). Tapaustutkimuksen tutkimuskysymykseen haetaan vastausta käyttämällä erilaisia tietolähteitä, näiden avulla muodostetaan tapauksesta perusteellinen näkemys (Kananen 2013, 77). Empiirinen aineisto tähän tutkimukseen hankitaan ryhmähaastattelulla, puolistrukturoidulla kyselyllä sekä käyttämällä tutkijan omaa havainnointia. Tuomen ja Sarajärven (2018, 98) mukaan, laadullisen tutkimuksen onnistumisen kannalta on oleellista, että tutkimukseen haastateltavilla henkilöillä olisi aiheesta paljon tietoa tai käytännön kokemusta. Tämän takia tutkimukseen mukaan pyydettyvät tahot on valittava huolellisesti ja harkintaa käyttäen. Tässä tutkimuksessa on kyse Lahti-konsernin maksuvalmiuden suunnittelusta, joten haastateltaviksi on valittu kaupungin konsernihallinnossa maksuvalmiuden parissa työskenteleviä asiantuntijoita.

Tytäryhtiöiden kassavirtojen ennustamisen käytäntöjä selvitetään internet-kyselyllä, joka lähetetään konsernitileihin liittyneille tytäryhtiöille. Useiden kirjoittajien näkemyksenä on, että kyselylomaketta ei voi käyttää laadullisessa tutkimuksessa, vaan se on määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. Case-tutkimukselle on tyypillistä, että tiedonkeruussa ja aineiston analyysissä tarvitsee käyttää useita myös määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Tämä on selkein ominaisuus, jolla tapaustutkimus eroaa puhtaasta laadullisesta tutkimuksesta. Case-tutkimuksessa myös tutkimusongelmat ovat moniulotteisia. (Kananen 2013, 56–57, 133.)



## 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne on kuvattu kuviossa 1. Työ koostuu viidestä osasta: johdannosta, teoreettisesta viitekehyksestä, empiriaosuudesta, johtopäätöksistä ja yhteenvedosta.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Toinen ja kolmas luku muodostavat opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen. Toisessa luvussa kerrotaan vähän laajemmin rahoitussuunnittelusta sekä siitä, miten kassanhallinta ja maksuvalmius siihen liittyvät. Lisäksi selvitetään maksuvalmiussuunnittelua käytännössä. Kassanhallinnan osa-alueista käsitellään maksuvalmiuden lisäksi maksuliikennettä ja pankkitilejä. Kolmannessa luvussa avataan kuntakonsernin rakennetta ja ominaispiirteitä sekä kuvaillaan tutkimuksen taustaympäristöä kertomalla kunnan tehtävistä, menoista ja tuloista sekä rahatoimesta. Lisäksi kerrotaan konsernin rahavarojen hallinnasta ja konsernitilistä.

Neljännän luvun eli empiriaosuuden alussa esitellään lyhyesti Lahti-konserni sekä konsernin maksuvalmiussuunnittelun nykytila. Sen jälkeen kuvataan tarkemmin tutkimuksen toteuttaminen ja kerrotaan tutkimuksen tuloksista. Viidennessä luvussa esitellään vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä pohditaan tutkimustuloksia teoriaan perustuen. Luvun lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Viimeisessä luvussa tehdään yhteenvedo opinnäytetyöstä sekä ehdotetaan aiheita jatkotutkimuksille.

## 2 KASSANHALLINTA JA MAKSUVALMIUS

### 2.1 Kassanhallinta osana rahoitussuunnittelua

Rahoituksen suunnittelua tarvitaan lähtökohtaisesti sen takia, koska tulot toteutuvat eri aikaa kuin menot (Vaine 2016, 14). Rahoituksen suunnittelu jaetaan suunnitteluajanjakson mukaan lyhyt- ja pitkäaikaiseen rahoitussuunnitteluun. Suunnittelun kohteina ovat kassavirrat. Pitkän aikavälin rahoitussuunnittelua tehdään 2–5 vuotta eteenpäin, pitkäaikaisten lainojen ja muiden sopimusten kassavirtoja hahmotellaan huomattavasti pidemmällekin. Pohja pitkän aikavälin rahoitussuunnitteluun muodostuu rahankäytön ja rahanlähteiden välisistä yhteyksistä. Yhteisön toiminnan on oltava kannattavaa pitkällä aikavälillä ja rahoituksen tasapainossa. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 40,42.) Pitkäaikaisella rahoitussuunnittelulla on kyettävä osoittamaan tulorahoituksen riittävyys sekä esitettävä miten suunnitellut investoinnit vaikuttavat yhteisön rahan tarpeeseen (Koponen 2017).

Lyhyen aikavälin rahoitussuunnittelulla tarkoitetaan yhden vuoden mittaisia ja sitä lyhyempiä suunnitelmia. Rahankäytön ja rahanlähteiden välistä yhteyttä ei lyhytaikaisessa rahoitussuunnittelussa ole nähtävillä samalla tavalla kuin pitkällä aikavälillä. Lyhyellä suunnittelujaksolla kassavirrat kytkeytyvät asioihin, joita edellisillä jaksoilla on tapahtunut tai tulevilla suunnittelujaksoilla odotetaan tapahtuvaksi. Kassatapahtumien syihin ei siten pystytä juurikaan vaikuttamaan, mutta rahavirtojen ajallista toteutumista voidaan jonkin verran säädellä. Tämän takia rahankäyttö ja rahanlähteet on suunniteltava erikseen. Lyhyen aikavälin rahoitussuunnittelussa olennaista on tunnistaa kaikki kassavirtoihin vaikuttavat velvoitteet (Leppiniemi & Puttonen 2002, 40–42). Lyhytaikaisen rahoitussuunnittelun tärkein tehtävä on yhteisön päivittäisen maksuvalmiuden varmistaminen (Koponen 2017).

#### **Kassanhallinnan määritelmiä**

Kassanhallinta on oleellinen osa lyhyen aikavälin rahoitussuunnittelua. Sillä pyritään maksimoimaan kassavarojen ja lyhytaikaisten saamisten tuotot sekä minimoimaan lyhytaikaisten velkojen kustannukset. (Martikainen & Martikainen 2009, 121–122.) Leppiniemen ja Puttosen (2002, 45) mukaan kassanhallinnalla tavoitellaan tehokasta kassavarojen ja maksuliikenteen hoitamista. Tällä tavoin pyritään kasvattamaan toimintaan sitoutuneiden varojen tuottavuutta sekä käyttämään vierasta pääomaa mahdollisimman optimaalisella tavalla ja edullisin kustannuksin. Tämän näkemyksen mukaan kassanhallinnan sisältö ei ole yksiselitteinen, vaan käsitettä käytetään kuvaamaan erilaajuisia kokonaisuuksia riippuen käsitteen käyttäjästä. Vaihtelua on lähinnä siinä, mitä omaisuus- ja velkaeriä tai toimintoja katsotaan kassanhallinnan prosesseihin kuuluvan. Käteiskassa ja pankkitilit muodostavat suppeimman näkemyksen kassanhallinnasta. Yleisin näkemys sisällyttää

kassanhallintaan rahoitusomaisuuden kokonaisuudessaan sekä lyhytaikaisen vieraan pääoman. Joissain tapauksissa käsite on laajennettu sisältämään näiden lisäksi myös vaihto-omaisuuden.

Alhola ja Lauslahti (2002, 129–130) yhtyvät Leppiniemen ja Puttosen näkemykseen, koska heidän mukaansa kassanhallintaan kuuluvat kassaan- ja kassastamaksut, käteiskassa ja pankkitilit sekä näiden lisäksi lyhytaikaiset sijoitukset ja lyhytaikainen rahoitus. He tähdentävät sitä, että käsite *kassa* on ymmärrettävä kassanhallinnassa laajemmin kuin pelkästään käteiskassaa tarkoittavana. Kassanhallinnan käsitettä voidaan selventää myös listaamalla siihen liittyviä tehtäviä. Näitä tehtäviä ovat muun muassa kassaennusteiden laadinta ja maksuvalmiuden suunnittelu, kassavirtojen hallinta, yhteistyö pankkien ja sijoittajien kanssa sekä kassan mahdollisten ylijäämien sijoittaminen ja ratkaisujen löytäminen kassa-alijäämien kattamiseen. Tehtävistä muodostuu toisiaan tukeva kokonaisuus.



Kuvio 2. Kassanhallinnan osa-alueet (mukaillen Alhola & Lauslahti 2002, 132)

Kuvio 2 näyttää, kuinka kassanhallinnan toimenpiteillä on liittymäkohta lähes kaikkiin taloushallinnon osa-alueisiin. Tämän takia kassanhallinta sekä kassasuunnittelu ovat koko organisaatiota koskevia asioita, eivät erillisiä saarekkeita (Mäkinen 2012, 99).

## 2.2 Maksuvalmius

Maksuvalmius, joka on yksi osa kassanhallintaa, kuvaa rahoituksen riittävyttä lyhyellä aikavälillä. Sanoilla maksuvalmius ja likviditeetti tarkoitetaan yleensä samaa asiaa eli millaiset edellytykset yhteisöllä on selviytyä lähiaikoina erääntyvistä maksuvelvoitteistaan, kuten ostoveloista, palkoista, veroista ja koroista. Sopivan kokoinen kassareservi, joka muodostuu kassasta, pankkitileistä sekä muusta tarvittaessa nopeasti rahaksi muutettavasta omaisuudesta, auttaa pitämään maksuvalmiuden hyvällä tasolla. Hyvä maksuvalmius tukee yhteisön toimintaedellytyksiä. Tarpeettoman korkea maksuvalmiuden taso kiinnittää

varoja huonosti tuottavaan kassareserviin, jolloin siitä voi tulla taloudellinen rasite, kun varat ovat odottamassa maksuja, vaikka ne voisivat olla tuottavalla tavalla sijoitettuna. Maksuvalmius on riittävä, kun kassasta maksut saadaan hoidettua sovitusti, mahdollisimman edullista maksutapaa käyttäen. Viivästyneet maksut aiheuttavat ylimääräisiä kuluja mm. viivästyskorkojen ja ulosottomaksujen muodossa. Maksuhäiriöt vaikuttavat myös yhteisön saaman rahoituksen hintaan maksuvalmiusriskin kohotessa. Maksuvalmiutta mitataan erilaisilla tunnusluvuilla, joita perinteisesti lasketaan taseen arvoista. (Martikainen & Martikainen 2009, 137; Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2011, 74.)

Maksuvalmius voidaan jakaa varantoperusteiseen eli staattiseen maksuvalmiuteen ja virtaperusteiseen eli dynaamiseen maksuvalmiuteen. Nämä kaksi näkökulmaa maksuvalmiudesta täydentävät toisiaan. (Laitinen & Laitinen 2014, 124.)

### **Varantoperusteinen maksuvalmius**

Varantoperusteinen maksuvalmius kuvaa sitä, kuinka käytettävissä olevat varat riittävät lyhyellä aikavälillä maksuun tulevien velvoitteiden hoitamiseen. Se on rahoituspuskuri, joka pohjautuu varojen ja velkojen väliseen tarkasteluun (Alhola & Lauslahti 2002, 149).

Staattista maksuvalmiutta arvioitaessa ei huomioida ollenkaan juoksevia tuloja ja menoja, vaan sitä mitataan laskemalla vaihtuvien vastaavien eli nopeasti rahaksi muutettavan omaisuuden sekä lyhytaikaisen vieraan pääoman keskinäistä suhdetta. Vaihtuvia vastaavia tulisi olla enemmän kuin lyhytaikaisia velkoja, jolloin omaisuuttaan realisoimalla yhteisö voisi selvittää lyhytaikaisista veloistaan, vaikka tuloja ei olisikaan. Mitä suurempi tämä puskuri on eli mitä suurempi on lyhytaikaisten varojen ja velkojen suhde, sitä parempi on varantoperusteinen maksuvalmius. Tunnusluvuilla quick ratio ja current ratio mitataan varantoperusteista maksuvalmiutta, joka kuvaa vain tietyn yksittäisen hetken tilannetta. (Laitinen & Laitinen 2014, 125.)

### **Virtaperusteinen maksuvalmius**

Virtaperusteinen maksuvalmius näyttää miten tulorahoitus riittää juoksevien maksujen kattamiseen. Dynaamista maksuvalmiutta arvioitaessa verrataan miten tulorahoitus tietyllä aikavälillä riittää lyhytvaikutteisten menojen, verojen ja korkojen maksamiseen (Alhola & Lauslahti 2002, 149). Mitä suurempi tulorahoituksen määrä on menoihin verrattuna, sen parempi virtaperusteinen maksuvalmius on. Varsinkin yrityksillä olisi oltava tarpeellinen määrä tuloja kattamaan ainakin lyhytaikaiset menot ja voitonjaon. Laitinen ja Laitinen (2014, 126) muistuttavat, että yrityksen riittämätön tulovirta aiheuttaa uhkan yrityksen maksukyvyille. Virtaperusteista maksuvalmiutta seurataan tietyltä ajanjaksolta, mm. rahoitustulosprosentilla tai kassaperusteisesti rahoitusjäämäprosentilla.

## 2.3 Maksuvalmiussuunnittelu

Maksuvalmiussuunnittelusta voidaan käyttää myös termiä kassasuunnittelu. Tässä opinäytetyössä sanoja käytetään toistensa synonyymeinä. Maksuvalmiussuunnittelulla pyritään ennustamaan tulevia kassavirtoja. Mäkinen (2012, 98) kiteyttää kassasuunnittelun tehtävän yksinkertaisesti, etsitään vastauksia kahteen ydinkysymykseen:

*Miten paljon rahaa tulee tai menee? Milloin tämä raha tulee tai menee?*

Suunnittelun tavoitteena on maksuvalmiuden turvaamisen lisäksi ennustaa kassa-alijäämätilanteet, jolloin tarvitaan lisärahoitusta maksuvalmiuden turvaamiseksi. Kun kassakriisin uhka huomataan ajoissa, se voidaan yleensä estää. Tutkittaessa erilaisia rahoitusvaihtoehtoja alijäämän kattamiseen, tarvitaan mahdollisimman tarkka arvio kassavajeen suuruudesta sekä ajallisesta kestosta. Kassasuunnittelulla pyritään ennakoimaan myös mahdolliset kassaylijäämät, joille voidaan hakea tuottoa sijoituksista. Kun kassaylijäämien määrät ja ajankohdat ovat tiedossa etukäteen, voidaan niille etsiä ja suunnitella mahdollisimman tuottava sijoituskohde. (Vaine 2016, 14.)

Toimiva kassasuunnittelu tehostaa lyhytaikaista rahoitus- ja sijoitustoimintaa. Kassaennusteet toimivat operatiivisen johdon apuvälineinä, osoittamalla maksuvalmiuden lisäksi toiminnan suuntaa ja antamalla reagointiaikaa suunnanmuutoksiin. Varsinkin yrityksissä kassasuunnitelma toimii myynnin ohjauksen apuna, mm. arvioitaessa myynnistä riippuvaisten kustannusten kassavirtoja ja suunniteltaessa toiminnan kasvattamista. Koski (2012) näkee maksuvalmiussuunnitelmien kuuluvan yritysten taloudenhallinnan tärkeimpiin työkaluihin.

Maksujen häiriötön hoitaminen varmistetaan kassareservillä. Kassasuunnittelun avulla on tärkeätä löytää yhteisön toimintaan sopiva kassareservin taso. Mitä paremmin ja varhaisemmassa vaiheessa kassamenot ja -tulot ovat ennustettavissa, sitä pienempi kassareservi yhteisölle riittää. Jos ennusteet ovat riittämättömiä tarvitaan varmuuden vuoksi suurempaa kassareserviä tai rahoitukseen on suunniteltava muuta joustoa. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 41–42.)

Vaikka yhteisö olisi vakavarainen ja sen toiminta kannattavaa pitkällä aikavälillä, se voi ajautua maksuvaikeuksiin, jos kassanhallintaan ei ole kiinnitetty tarvittavaa huomiota (Laitinen & Laitinen 2014, 124, 130). Yrityksestä tulee maksukyvytön, kun siltä loppuvat likvidit varat. Jos yhtiöllä on jo paljon velkaa, eivätkä rahoituslaitokset luota sen saavan tilannettaan kuntoon tulorahoituksella, se voi mennä konkurssiin. Kunnilla on toisenlainen tilanne, koska niillä on verotusoikeus eikä niiden katsota voivan mennä konkurssiin. (Averio, Koskinen & Laesterä 2019, 58.)

### 2.3.1 Maksuvalmiussuunnittelu käytännössä

Maksuvalmiussuunnitelmia voidaan laatia sekä lyhyelle että pitkälle aikavälille. Pitkän aikavälin ennusteet pohjautuvat yleisimmin tulos- ja tasebudjetteihin (Kaarlejärvi & Salmi-nen 2018, 139–140). Tavallista on, että yhden vuoden rahoitusbudjetti jaetaan lyhyempiin suunnittelujaksoihin esim. kuukauden pituisiin kassanhoitosuunnitelmiin tai kassabudjet-teihin. Rahoitusbudjetin eri vuosineljännekset suunnitellaan erilaisella tarkkuudella. Tyypil-lisesti ensimmäinen neljännes suunnitellaan tarkimmalla tasolla viikko- tai päiväkohtai-sesti. Vuotta lyhyempien jaksojen suunnittelu hoidetaan rullaavasti eteenpäin. (Leppiniemi 2009, 57.)

Tärkeistä kassasuunnittelussa käytettävistä periaatteista Leppiniemi (2009, 166) listaa yh-teisön toimintaa koskevan raportoinnin säännöllisyyden ja kurinalaisuuden, kassatilanteen reaaliaikaisen tuntemisen, ennusteiden jatkuvan tarkentamisen, neuvottelualltiuden ja jouston ylläpidon sekä herkän reagoinnin muutoksiin. Leppiniemi ja Puttonen (2002, 42) korostavat myös tarkan raportointijärjestelmän merkitystä kassasuunnittelun onnistumisessa, koska suunnitteluun tarvitaan tiedot kaikista kassavirtoihin vaikuttavista päätöksistä ja sopimuksista. Kassamenojen suunnittelu on yleisesti helpompaa kuin tulojen. Menoihin yhteisö on itse sitoutunut omilla päätöksillään, mutta kassatulot ratkaisee lopulta asiakas. (Leppiniemi 2009, 58.)

Maksuvalmius on virtaominaisuus, jolloin paras tapa sen seuraamiseen on kassavirtalaskelma, joka toteutetaan maksuperusteisesti. Laskelma kuvaa miten yhteisön rahavirrat tu-levat ja lähtevät, eri toimintojen seurauksena. Kassavirta yhdistää yhteisön menneisyyden ja tulevaisuuden saumattomasti toisiinsa, sillä edellisen kauden loppusaldo toimii aina seuraavan kauden alkusaldona. Kun alkusaldoon lisätään kauden kassatulot ja vähenne-tään kassamenot, saadaan taas sen kauden loppukassa, näin ketju jatkuu päivästä päi-vään eteenpäin. (Mäkinen 2012, 68–69.)

Kassasuunnittelun avulla pyritään näkemään yhteisön tulevaisuuteen. Koska tämä kuva muuttuu jatkuvasti yhteisön toiminnan seurauksena, tulisi kassasuunnittelua tehdä päivit-täin. Oikeilla menetelmillä ja välineillä päivittäinen suunnittelu ei muodostu liian työlääksi tai aikaa vieväksi toiminnaksi. (Mäkinen 2012, 28.)

### 2.3.2 Työkalut maksuvalmiussuunnitteluun

Kassaennuste laaditaan monissa yhteisöissä taulukkolaskentaohjelmalla kuten Excelillä. Ennustetaulukkoon kerätään manuaalisesti tietoja yhteisön menoista ja tuloista, kuten os-tovelkojen ja myyntisaamisten määriä reskontrista, palkanmaksutietoja

palkkajärjestelmästä sekä pankkitilien saldoja maksuliikenneohjelmasta tai verkkopankista. Manuaalisen toiminnan takia tietoja harvoin päivitetään joka päivä, tällöin kassan tilanteen reaaliaikainen seuranta ei ole mahdollista. Inhimillisen virheen riski on myös suuri, kun tietoja kerätään ja syötetään manuaalisesti. Koska suurin osa kassaennusteeseen tarvittavista tiedoista on saatavissa digitaalisessa muodossa reskontrissa, olisi lyhyen aikavälin ennuste monilta osin automatisoitavissa. Tällainen automaattinen päivitys voidaan rakentaa raportointiin tai maksuliikenneohjelmaan. Reskontrista saadaan verrattain tarkkaa tietoa ennusteeseen noin kaksi tai kolme viikkoa eteenpäin. Jos maksuennusteelle on mahdollista liittää tietoja myös tilauskannasta, saadaan ennustettavaa aikaa pidennettyä huomattavasti. Koneoppiminen on tuonut uusia mahdollisuuksia kassaennusteiden automatisointiin, ennusteessa voidaan huomioida aikaisempaa useampia ja monimutkaisempia asioita, kuten asiakkaiden maksukäyttäytymisen muutoksia. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 139–140.)

Kassasuunnitteluun on olemassa myös erillisiä ohjelmistoja, jotka keräävät tietoja yhteen taloushallinnon järjestelmistä. Parhaimmillaan kassasuunnitteluohjelma on osa toiminnanohjausjärjestelmää, silloin tiedot laskuista, tilauksista ja tarjouksista saadaan maksuvalmiussuunnitteluun heti kun niitä lähetetään tai vastaanotetaan. (Mäkinen 2012, 81.)

Konsernien kassasuunnitteluun on tarjolla ohjelmistoja useilla toimittajilla, kuten Analytella (2019) ja Opus Capitalla (2014). Kassasuunnitteluohjelmaan kerätään tietoja yhteisön kassavirroista automaattisesti liittymien kautta useista ulkoisista järjestelmistä, kuten reskontrista, palkka- ja maksuliikenneohjelmista. Kassasuunnittelu voidaan integroida myös talousjärjestelmän osaksi. Ohjelma mahdollistaa suorat yhteydet pankkeihin ja valuuttojen muuntamisen. Automaattisesti noudettuja tietoja voidaan täydentää manuaalisesti syöttämällä. Ohjelmassa voidaan hallita yksittäisen yrityksen tai koko konsernin kassavirtoja. Kerätyistä tiedoista muodostetaan raportteja ja ennusteita kassasuunnittelun avuksi halutulle aikavälille. Konsernin toimintatavoista riippuen pitkän ennusteen pohjana voidaan käyttää olemassa olevaa budjettia tai edellisen vuoden toteutuneita lukuja. Sovelluksen avulla toteutuneita tapahtumia voidaan analysoida sekä verrata ennustettuihin lukuihin.

Suurimmat hyödyt ohjelmasta saadaan konserniympäristössä, jossa useiden konserniyhteisöjen kassavirtatiedot ovat hajallaan eri järjestelmissä, mutta kassasuunnitteluohjelmalla tiedot on mahdollista koota yhteen kassaennusteeseen. Koko konsernin kassaennusteella pyritään varmistamaan, että konsernilla on oikealla hetkellä, oikea määrä rahaa oikealla pankkitilillä. Kassasuunnitteluohjelma nopeuttaa ja tehostaa kassanhallintaprosessia, tarkempi ennustetieto mahdollistaa kassaylijäämän sijoittamisen tuottavammin.

Manuaalisen syöttötiedon väheneminen vähentää inhimillisten virheiden määriä, vaikka automaattisesti tuodut tiedot onkin tarkastettava. (Analyste 2019; Opus Capita 2014.)

Erilaisilla yhtiöillä on erilaiset tarpeet myös kassasuunnittelun osalta, eikä kaikkia yhtiöiden kassavirtoja voida lukea liittymillä toisista järjestelmistä. Käteismyynti on yksi sellainen osa-alue, josta ei saa tuotua etukäteen mistään järjestelmästä kassasuunnittelua hyödyttäviä tietoja. Käteismyynti on arvioitava edellisten kausien ja muun saatavissa olevan tiedon pohjalta. (Mäkinen 2012, 86.)

## 2.4 Maksuliikenne ja pankkitilit

Kassanhallintaan liittyy kiinteästi myös maksuliikenteen hoito ja pankkiyhteydet. Kassanhallintaa on tehostanut pankkien entistä kehittyneemmät ja automaattisemmat tietojärjestelmät. Aikaisempaa nopeammin hoituvaa maksuliikennettä vähentää myös toimintaan sitoutuneen pääoman määrää. Kassanhallinnan näkökulmasta oleellisia maksuliikenteeseen liittyviä asioita ovat mm. tilien korkoehdot, limiittiprovisiot sekä korkojen ja provisioiden veloitusajankohta. Näiden lisäksi tärkeitä ovat maksuliikenteen palveluiden ja provisioiden kustannukset. (Martikainen & Vaihekoski 2015, 94.)

### **Maksunvälitys ja SEPA**

Yhtenäinen euromaksualue SEPA otettiin käyttöön vuosina 2008 - 2014, siihen kuuluu 36 maata Euroopassa. SEPA-alueen euromääräisille tilisiirroille on luotu yhtenäinen standardi, jota käytetään kaikissa SEPA-maissa. Tämän ansiosta maksut siirtyvät yhtä nopeasti toisiin SEPA-maihin kuin kotimaan sisälläkin. SEPA-tilisiirto siirtyy asiakkaalle viimeistään maksua seuraavan pankkipäivän aikana. (Suomen Pankki 2019.) Vuonna 2017 maksujen välitys nopeutui edelleen, kun pankit ilmoittivat maksujen siirtyvän asiakkaan tilille myös toiseen pankkiryhmään saman päivän aikana, jos yhteisön maksuerä toimitetaan pankkiin tiettyyn aikarajaan mennessä. Palkka-aineistoja uudistus ei koskenut. Saman pankkiryhmän sisällä maksut oli jo aikaisemmin välitetty lähes reaaliaikaisesti. (Danske Bank 2017.)

Viimeisin uudistus on eurooppalaisen reaaliaikaisen pikamaksupalvelun tulo perinteisten tilisiirtojen rinnalle. SEPA-pikasiirtojen luvataan välittyvän saajalle kymmenessä sekunnissa myös maasta toiseen vuorokauden ympäri. Pankit ottavat tämän reaaliaikaisen palvelun valikoimiinsa omissa aikatauluissaan ja maksun nopea välittyminen edellyttää, että palvelu on käytössä sekä lähettävässä että vastaanottavassa pankissa. (Finanssiala ry 2019.) Tällä hetkellä suomalaisista pankeista useat ottavat vastaan ja tilittävät muista pankeista lähetettyjä SEPA-pikasiirtoja asiakkaidensa tileille, myös viikonloppuisin ja arkipyhäpäivinä (Nordea Bank Oyj 2019). Loppuvuodesta 2019 tulee ensimmäisten suomalaisten



pankkien asiakkaille mahdollisuus SEPA-pikasiirtojen lähettämiseen. Reaaliaikainen maksaminen tulee yleistymään vuonna 2020.

Maksujenvälityksen nopeutumisella on suuri merkitys yhteisöjen maksuvalmiuden hallintaan. Kun maksut siirtyvät reaaliajassa ovat saapuvat varat heti yhteisön käytettävissä. Suoritukset voidaan täsmäyttää reskontraan samana päivänä, jolloin asiakkaan tilanne näkyy ajantasaisena. Pankkitilien määrää voidaan vähentää, millä on suora vaikutus maksuliikenteen tehokkuuteen. Jatkossa yhden pankkitilin kautta voidaan hoitaa yhteisön koko euroalueen maksuliikenne. (OP Ryhmä 2019.)

### **Maksuliikenteen hoito**

Yhteisöissä kannattaakin pyrkiä siihen, että kaikki lähtevät maksut maksetaan yhdeltä pankkitililtä. Maksuaineistojen tekeminen on tällöin helpompaa eikä tarvitse huolehtia useiden pankkitilien saldoista. Konserniympäristössä maksuliikenteen hoito voidaan keskittää niin, että maksuja maksetaan konsernista ulospäin vain yhden tilin kautta. Konserniyhteisöjen tilien saldoja voidaan myös yhdistää, jolloin riittää yhden pankkitilin kattaminen erillisen tilien sijaan. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 135–136.)

Yhteisön sisällä maksuliikenteenprosesseihin saadaan tehokkuutta maksuaineistoja automatisoimalla, mm. osto- ja matkalaskujen maksuaineistojen muodostaminen ja pankkiin lähetys voidaan ajastaa tapahtumaan automaattisesti haluttuna aikana. Automatisoituunkin prosessiin saattaa liittyä manuaalisia vaiheita, kuten aineistojen hyväksyntä. Tästä syystä maksujen käsittelyyn käytettävää aikaa voi vähentää keskittämällä aineistojen muodostus muutamille päiville. Kaarlejärven ja Salmisen (2018, 135–136) mukaan riittäisi, että ostolaskut maksettaisiin kahdesti viikossa ja matkalaskut kerran. Maksuliikenteen tavoitteena tulisi olla manuaalisten kassamaksujen mahdollisimman pieni määrä. Pääasiassa maksut hoidettaisiin esijärjestelmien ja niiden hyväksymismenettelyn kautta, jolloin raportointi, seuranta ja kontrollit hoituisivat näissä järjestelmissä. Sähköisistä järjestelmistä tositteiden arkistointi on myös vaivattomampaa järjestää.

Kassanhallinnassa hyvät suhteet pankkeihin ovat merkittävä etu. Hyvien pankkisuhteiden avulla voidaan luoda yhteisön maksuvalmiuden hoitoon tarvittavaa joustoa. Sekä kassan yli- että alijäämien hoitamiseen on välttämätöntä löytää sujuvat toimintatavat. Pankkisuhteiden keskittämisellä on mahdollista saada sekä kustannusten säästöjä että jotain toiminnallisia etuja. Hyvä pankkisuhde mahdollistaa nopeat rahoituspäätökset ja limiitteihin pohjautuvat rahoitusjärjestelyt, kun asiakas on pankille ennestään tunnettu. (Leppiniemi 2009, 178–179.)

### **Negatiiviset korot rahoitusmarkkinoilla**

Euroopan keskuspankki alkoi periä liikepankkien talletuksilta negatiivista talletuskorkoa vuonna 2014. Pankit joutuivat siis ensimmäistä kertaa maksamaan EKP:lle keskuspankki-talletuksistaan. Alkuun talletuskorko oli -0,1 prosenttia, mutta tähän vuoteen mennessä se on laskenut jo -0,4 prosenttiin. Suomalaiset pankit ovat ottaneet talletusmaksun käyttöön omille asiakkailleen vuodesta 2016 alkaen vähän vaihtelevasti. Negatiivinen talletuskorko koskee pankkien yhteisöasiakkaita, yrityksiä, kuntia ja eläkerahastoja, joilla on suuret kassavarat. Yleensä puhutaan vähintään miljoonan euron kassavaroista. (Isotalus 2015.)

Syksyllä 2019 EKP laski talletuskorkoaan edelleen -0,5 prosenttiin ja laskun odotetaan jatkuvan (Saarinen 2019). Puhetta on ollut myös pienempien talletusten ja kuluttaja-asiakkaiden talletusten negatiivisista koroista. Talletuspalkkion tavoitteena on saada talletetut varat kiertoon elvyttämään hiipuvaa talouskasvua. (Saario 2019.)

### 3 KUNTAKONSERNI JA KUNTATALOUS

#### 3.1 Kuntakonsernin rakenne

Kuntakonserniksi nimitetään taloudellista kokonaisuutta, jonka kunta muodostaa yhdessä määräysvallassaan olevien tytäryhteisöjen kanssa. Nämä tytäryhteisöt ovat oikeudellisesti itsenäisiä yhteisöjä. Konserniyhteisö voi kuulua useampaan kuntakonserniin. Määräysvalta kunnalla on joko yksin tai sitten muiden kuntakonserniin kuuluvien yhteisöjen kanssa yhdessä. Konserniin voi sisältyä myös alakonserneja. (Tilastokeskus 2019a.)

Kuntakonsernin emoyhteisö on kunta. Samaan kuntaorganisaatioon kuuluvat kunnan liikelaitokset ja taseyksiköt. Kuntakonserniin kuuluvia tytäryhteisöjä voivat olla osakeyhtiöt, kuntayhtymät, liikelaitoskuntayhtymät, säätiöt, yhdistykset sekä muut yhteisöt (kuvio 3). (Kuntaliitto 2014, 65.)



Kuvio 3. Kuntakonsernin rakenne (mukailtu Kuntaliitto 2014, 65)

Meklin (2018, 2) jakaa kuntakonsernin toiminnallisesti kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen konserniin. Kunnan sisäinen konserni koostuu emoyhteisöön kuuluvista yksiköistä eli virastoista, laitoksista ja liikelaitoksista. Ulkoisen konsernin muodostavat tytäryhteisöt. Kuntalaki ja kirjanpitolaki määrittelevät tytäryhteisöjen aseman. Kuntakonsernin kokonaisuus tulisi olla kaikkien kuntakonserniin kuuluvien yhteisöjen tavoitteena.

### 3.1.1 Kuntakonsernin ominaispiirteitä

Yrity maailmassa konserneja perustetaan konsernirakenteen tuomien hyötyjen takia. Kuntakonsernit ovat muodostuneet eri syistä, pääasiassa lainsäädännön määräyksestä. Yhtiöitä on vuosien aikana perustettu runsain määrin suorittamaan erilaisia kunnallisia tehtäviä. (Meklin 2018, 5.)

Averio, Koskinen ja Laesterä (2019, 81) muistuttavat että kunnallisia palveluita tuottavat liikelaitokset toimivat useasti välivaiheena, jolloin yksikköä pannaan kuntoon kilpailua ja yhtiöittämistä varten. Yhtiöittämisessä kunta siirtää osan toiminnastaan omistamaansa kunnalliseen osakeyhtiöön, jonka toiminta on oltava sidoksissa kuntalaisten hyvinvointiin. Kunnan omistama osakeyhtiö ei voi olla ainoastaan taloudellisen voiton tavoitteluun perustettu yhtiö, mutta kuitenkin sen tulisi menestyä liiketoiminnastaan saamallaan tuloilla. (Sallinen, Majoinen & Seppälä 2017, 92.)

Kuntalaissa (410/2015, 126 §) määrätään kuntien yhtiöittämisvelvollisuudesta ja poikkeuksista siihen. Lain mukaan kunnan on luovutettava tehtävä osakeyhtiön, osuuskunnan, yhdistyksen tai säätiön hoidettavaksi, jos kunta hoitaa sitä kilpailuilla markkinoilla. Etenkin jos toiminnan liikevaihdosta tulee yli 10 prosenttia muualta kuin omistavalta kunnalta, on toiminta yhtiötettävä. Yhtiötitys tekee toiminnasta läpinäkyvämpää, jolloin on helpompi varmistaa, ettei yhtiö saa kiellettyä julkista tukea verovaroista.

Toiminnalliset tarpeet ovat yksi yhtiöittämisen peruste, tällöin tavoitteena on kehittää ja tehostaa yksikön toimintaa kilpailukykyisemmäksi ulkopuolisten toimijoiden myötävaikutuksella. Seudullinen toiminta voi olla myös syynä erillisen yhtiön perustamiselle, varsinkin jos kyseessä on liiketoiminnan luonteinen toiminta. Seudullisessakin tapauksessa yhtiöittämisen tarve yhdistyy edellä mainittuihin tekijöihin eli kilpailuneutraliteettiin ja toiminnan tehokkuuteen. Erikseen mainitaan vielä strategiset kuntayhtiöt, jotka toteuttavat jollain tavalla merkittävää tarkoitusta, jota ei kuitenkaan ole järkevää tai edes mahdollista tuottaa kunnan omassa organisaatiossa. (Averio ym. 2019, 81–82.)

Vaikka lainsäädännöllä onkin ollut suuri merkitys kuntakonsernien synnyssä, liittyy konserniajatteluun myös konsernin sisäisten volyyymi- ja synergiaetujen hyödyntäminen. Tästä syystä konsernin sisäinen pankki on yleistynyt monissa kuntakonserneissa, sillä maksuvalmiuden hoidossa, sijoitustoiminnassa ja rahoituksessa konsernimuotoisesta toiminnasta saadaan selviä hyötyjä. Kuntakonserneja tulisikin tarkastella kokonaisuutena, panostamalla omistajaohjaukseen ja hyödyntämään mahdollisuuksien mukaan määrälliset ja yhteistoimintaan liittyvät edut konsernin sisällä. (Averio ym. 2019, 15, 87.) Meklin ja Pukki

(2018, 1) kertovat konserniyhteisöille keskitetysti järjestettyjen tukipalveluiden olevan yksi keino tavoitella kustannustehokkuutta.

Averio ynnä muut (2019, 86) kehottavat kuntakonserneja ottamaan mallia yritys-konserneista ja keskittämään konsernin taloushallinnon. Jonkinlaisen rajoitteen kuntakonsernin keskitetyille palveluille voivat muodostaa kunnan ja tytäryhtiöiden toisistaan poikkeavat toimintatavat ja tarpeet. Kaarlejärvi ja Salminen (2018, 172) mainitsevat keskitettyjen taloushallinnon prosessien tuovan konsernille selkeitä säästöjä varsinkin IT-kustannuksista, mutta myös toimintaprosessien tehostumisena ja läpinäkyvyyden parantumisena. Yhtenäiset järjestelmät jouduttavat digitalisaatiota ja toimintojen automatisointia, koska sama kehittämispanostus vaikuttaa useisiin yhtiöihin, tällöin myös investoinnin takaisinmaksuaika on huomattavasti lyhyempi. Lisäksi yhteiset järjestelmät mahdollistavat koko konsernin laajuisen raportoinnin.

KUNiT-hankkeen tuloksia esittelevässä raportissa mainitaan digitalisaation ja automaation mahdollisuuksista tuoda tehokkuutta ja säästöjä kuntien toimintaan. Kuitenkaan pelkääntään manuaalisen työn vähentäminen ei suoraan johda säästöihin, vaan myös toimintaprosesseja tulisi tarkastella kriittisesti ja uudistaa. Rutiinien ja manuaalisen työn vähentäminen vapauttaa työaikaa tiedon tulkintaan ja tätä kautta on mahdollista lisätä työn mielekkyyttä. (Tihinen 2019, 51–52.)

### 3.1.2 Omistajaohjaus ja konsernin kokonaisuus

Kunnan toimintaa harjoitetaan yhä useammin kuntakonserniin kuuluvien yhtiöiden toimesta. Kuntakonsernin tytäryhtiöiden koko tasearvoilla mitaten voi vastata emokunnan taseen arvoa tai ylittääkin sen. Kunnallisen toiminnan painotus tulee siirtymään yhä enemmän yhtiöihin, tämä tuo omat haasteensa omistajaohjaukseen, joka ei Averion ynnä muiden (2019, 15, 82) mukaan ole ollut kuntien vahvinta osaamisaluetta.

*Omistajaohjauksella on huolehdittava siitä, että kunnan tytäryhteisöjen toiminnassa otetaan huomioon kuntakonsernin kokonaisuus (Kuntalaki 410/2015, 47§).*

Kuntalaissa on säädelty kunnan omistajaohjauksesta, tytäryhteisöjen toiminnasta sekä konserniohjeesta ja -johdosta. Toimet, joilla kunta pyrkii vaikuttamaan konserniyhteisöjen hallintoon ja toimintatapoihin, ovat kunnan omistajaohjausta. Sen tavoitteena on huolehtia siitä, että tytäryhtiöt huomioivat konsernin kokonaisuuden omassa toiminnassaan. (Kuntaliitto 2016.) Omistajaohjauksen periaatteet sekä konserniohjeen vahvistaa kunnanvaltuusto. Kunnanhallitus on vastuussa omistajaohjauksesta, mutta konsernihoito hoitaa omistajaohjauksen käytännön toteuttamisen sekä konsernivalvonnan järjestämisen kunnanvaltuuston päätösten mukaan. (Korento & Ylitalo 2018.)

Talousarviossa asetetuilla kuntakonsernia koskevilla tavoitteilla ja konserniohjeella ohjataan konsernijohdon lisäksi myös henkilöitä, jotka edustavat kuntaa eri yhteisöissä. Valtuuston asettamat tavoitteet eivät ole tytäryhtiöitä oikeudellisesti sitovia, mutta niiden tarkoitus on näyttää suuntaa tytäryhtiöiden omien tavoitteiden asetteluun. (Sallinen ym. 2017, 180; Säilä, Hellén-Toivanen, Pakkanen, Kääriäinen & Urrila 2008, 29.) Yhtiötä sitovia ohjeista tulee, kun tytäryhtiön hallitus on ne hyväksynyt. Meklin (2019) muistuttaaakin tytäryhtiön johdon toimivan emokunnan luottamuksen varassa.

*Omistajaohjauksen näkökulmasta konserniyhtiöiden laadukasta päätöksentekoa ja riskienhallintaa edistetään konserniohjeen määräyksillä, asiantuntevilla hallituksen jäsenillä, sekä velvollisuudella hankkia kunnan kanta konserniohjeessa määritellyissä merkittävissä asiakokonaisuuksissa ennen päätöksentekoa (Vaine 2016, 11).*

Kunnan omistuksen ratkaiseva peruste on kelvollisen tuoton saaminen pääomasijoitukselle tai palveluedellytysten luominen. Kunnan tehokkaan omistajapolitiikan edellytyksenä on, että kunta on määritellyt tavoitteet, joita kukin omistus palvelee. Omistettavia kohteita on myös käytettävä taloudellisella tavalla, niin että niiden arvo jatkossakin turvataan. Tulevaisuudessa yhtiöiden merkitys kuntakonsernissa lisääntyy entisestään. (Vaine 2016, 11.)

Meklin (2018, 8) tarkastelee kuntakonsernin kokonaisuutta ja päättelee että tytäryhteisöjen edut voivat olla ristiriidassa kuntakonsernin edun kanssa. Tähän viittaa myös hallituksen esitys kuntalaiksi (HE 268/2014, 72) jossa mainitaan siitä, ettei emokuntien asettamat tavoitteet ja näkemykset näy tarpeeksi tytäryhteisöjen toiminnassa. Lainlaatijalla on ollut huoli konserninedun ja tytäryhteisöjen etujen eriytymisestä, kun kuntatalouden resurssit entisestään vähenevät. Uuden kuntalain tarkoituksena on kytkeä tytäryhtiöiden toiminta ja talous aikaisempaa tiiviimmin kunnan strategiaan.

Tytäryhteisön tarkoituksena voi konsernin näkökulmasta olla palveluiden tuottaminen asukkaille tai kunnan elinvoimaisuuden kehittäminen, eli jotain mikä ei suoraan näy yhteisön tuloksessa. Tytäryhteisö saattaa joissain tilanteissa ruveta muuttamaan toimintaansa itselleen tuloksellisempaan suuntaan välittämättä konsernin kokonaisedusta. Tähän vaikuttaa myös yhteisölle konsernijohdon taholta annetut tulostavoitteet, onko niissä huomioitu muuta, kun tuloslaskelmassa näkyvä tulos. (Meklin 2018, 9.)

Averio ynnä muut (2019, 87) korostavat omistajaohjauksen olevan konsernihallinnon ja tytäryhtiöiden välistä yhteistyötä. Yhteistyöllä on saavutettavissa parempia tuloksia kuin pelkällä yksipuolisella ohjeistuksella.

Konsernitilinpäätöstä voidaan käyttää apuna konsernin ohjaamisessa. Sen tarkoituksena on näyttää kokonaiskuva konsernin taloudesta ja toiminnasta, vaikka huomattava osa

kunnan palveluiden tuottamisesta ja muista vastuista olisi siirretty tytäryhteisöihin. Koska kunnilla on erilaisia tapoja järjestää toimintaansa, konsernitilinpäätöksessä voidaan eliminoida näiden erojen vaikutus kuntakonsernin taloudelliseen tulokseen sekä rahoitusasemaan. (Sallinen ym. 2017, 181.) Averio ynnä muut (2019, 15) korostavat myös konsernitilinpäätöksen, varsinkin taseen, merkitystä kuntien taloudellisessa johtamisessa. Mutta jos omaisuuserien arvot eivät ole ajan tasalla, ei konsernitaseesta ole paljonkaan hyötyä.

### 3.2 Kuntatalous

Tässä alaluvussa esitellään tutkimuksen taustaympäristöä, kuvaamalla kuntakonsernin emoyhteisön kunnan tehtäviä, menoja ja tuloja sekä rahoituksen perustaa. Kunta on julkishallintoa toimeenpaneva talousyksikkö eli julkisyhteisö (Tilastokeskus 2019b). Kuntien perustamisesta on säädetty lailla ja niillä on oikeus verottaa jäseniään. Yrityksistä kunnat poikkeavat sekä toiminnan tarkoituksen että toimintatapojen ja -muotojen osalta, myös kuntien rahoitus poikkeaa yritysten rahoituksesta. (Kontkanen 2015, 168.)

Kunnan toiminnan tarkoituksena on huolehtia kuntalaisten hyvinvoinnista. Vakaa taloudellinen tilanne auttaa kuntaa tuottamaan asukkaille tarjottavat palvelut. Osa kunnan toimintaa on myös kunnan rahoituksen hoitaminen. Rahoitustoiminnasta saaduilla tuotoilla tai kustannusten säästöillä ei pelkästään pystytä saattamaan kunnan taloutta tasapainoon, mutta niillä pyritään tukemaan kunnan taloudenhoitoa. Rahoitustoimintaan liittyvät riskit ja epäonnistumiset sen sijaan voivat vahingoittaa kunnan taloutta merkittävästi. (Averio ym. 2019, 58.)

#### 3.2.1 Kunnan tehtävät

Kunnan pääasiallinen tehtävä on järjestää palveluita asukkailleen, ei voiton tuottaminen. (Kontkanen 2015, 169). Meklin (2018, 6) tiivistää kuntien toiminnan ja talouden tavoitteen seuraavasti; tarjota mahdollisimman hyvä palvelutaso, alhaisin kustannuksin ja niin että kunnan talous pysyy tasapainossa.

*Kunta hoitaa itsehallinnon nojalla itselleen ottamansa tehtävät ja järjestää sille laissa erikseen säädetty tehtävät. Laissa säädetään myös siitä, kun tehtäviä on järjestettävä yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa (lakisääteinen yhteistoiminta).*

*Kunta voi sopimuksen nojalla ottaa hoitaakseen muitakin kuin itsehallintoonsa kuuluvia julkisia tehtäviä. (Kuntalaki 410/2015, 7§.)*

Kuntalain mukaan kuntien hoidettavaksi annettavista uusista velvollisuuksista ja tehtävistä tai vanhojen tehtävien muutoksista on säädettävä lailla. Valtion tehtävänä on huolehtia

kansalaisten peruspalveluiden järjestämiseen liittyvästä lainsäädännöstä ja tulonsiirroista kunnille. Kuntien tehtävänä on vastata käytännössä palveluiden tuottamisesta tai järjestämisestä. (Sallinen ym. 2017, 51.) Valtiovallan on pääsääntöisesti huolehdittava, että kunnilla on tarvittavat resurssit niille määrättyjen tehtävien hoitamiseen, tasapuolisesti eri puolilla maata. Valtionosuusjärjestelmä, jolla menoja tasataan, on vuosien kuluessa muuttunut, se asettaa myös osaltaan vaatimuksia kuntien talouden ohjaukselle. (Averio ym. 2019, 59.)

Vapaaehtoiset tehtävät täydentävät kunnan lakisääteisiä tehtäviä. Ne kunta on ottanut hoitaakseen omalla päätöksellään, jolloin kunnan on tehtävät myös itse rahoitettava. Vapaaehtoisten tehtävien kautta pyritään kehittämään kuntalaisten hyvinvointia sekä alueen elinvoimaisuutta. (Sallinen ym. 2017, 53.) Kunta on monialainen organisaatio, jonka toiminta pohjautuu yleiseen toimialaan. Käytännössä voidaan sanoa, että kunnat voivat ottaa tehtäväkseen lähes kaikenlaista yleishyödyllistä toimintaa, mikä ei ole erikseen kiellettyä. (Averio ym. 2019, 19.) Puhdasta kaupallista tai teollista toimintaa kunta ei voi harjoittaa (Kuntaliitto 2016).

### **Palveluiden järjestäminen vai tuottaminen**

Tänä päivänä kunnat yhä useammin toimivat palveluiden järjestäjänä eivät enää tuottajina. Järjestämisvastuussa olevan kunnan on huolehdittava palveluiden yhdenvertaisesta saatavuudesta sekä tarpeen, määrän ja laadun määrittelemisestä. Lisäksi kunta vastaa palveluiden tuottamistavasta ja tuottamisen valvonnasta sekä viranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttämisestä. (Kuntalaki 410/2015, 8§.)

Lain määrittämien tehtävien ja palveluiden tuottamiseen on kunnilla erilaisia mahdollisuuksia. Perinteisesti palvelut on toteutettu kunnan henkilöstön omana työnä. Palveluita tuotetaan myös kunnallisissa liikelaitoksissa tai kunnan omistamissa osakeyhtiöissä. Kunnat voivat sopia hoitavansa lain määrittämiä tehtäviä yhteistyössä. Tärkeä kuntien välisen yhteistoiminnan muoto on kuntayhtymä. Kunta voi hankkia ostopalveluita edellisten lisäksi yksityisiltä toimijoilta. (Sallinen ym. 2017, 91–92.) Averion ynnä muiden (2019, 87) näkemyksen mukaan kuntien rooli palveluiden järjestäjänä tulee edelleen kasvamaan. Kunnat sekä supistavat toimintojaan että yhtiöittävät niitä. Tavoitteena on varmistaa kunnallisten palveluiden kilpailukykyisyys ja hyvä laatu.

Palveluiden hankkimisessa pitää erottaa toisistaan käsitteet ulkoistaminen ja yksityistäminen. Ulkoistamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa kunta on edelleen palvelun järjestämisvastuussa, vaikka ostaakin palvelun käytännön toteuttamisen toiselta tuottajalta. Yksityistämässä kunta luopuu jostain osasta toimintaansa kokonaan, eikä ole vastuussa siitä



enää luopumisen jälkeen. Yksityistämistä voidaan käyttää vain niihin palveluihin, jotka eivät ole lakisääteisesti kunnan huolehdittavia. (Sallinen ym. 2017, 93.)

### 3.2.2 Kunnan tulot ja menot

Suurin osa kuntien tuloista koostuu verotuloista ja valtionavuuista. Kokonaistuloista verojen osuus on noin puolet ja valtionosuuksien vajaa viidennes. Yhteensä verorahoituksen osuus kuntien tuloista on lähes 70 prosenttia, mutta tässä on kuntien välillä huomattavaa vaihtelua. Toimintatuotot, jotka koostuvat pääosin asukkailta perityistä maksu- ja myyntituotoista muodostavat tulopohjasta noin neljänneksen. (Kuntaliitto 2019.)

Averio ynnä muut (2019, 20) muistuttavat että kunnan palveluistaan perimät maksut eivät kata palveluiden kustannuksia. Toiminnan tuloja ja menoja verrattaessa huomataan, että asiakkaiden maksutulot kattavat menoista vain noin 20–25 prosenttia, loppuosa katetaan kunnan muulla tulo- ja rahoituksella eli käytännössä veroilla. Maksu- ja myyntituottojen lisäksi toimintatuotot sisältävät erilaisia tukia ja avustuksia sekä vuokratuloja (Sallinen ym. 2017, 176).

Kunnat hankkivat varoja käyttötalouteen ja investointien rahoitukseen myös erilaisilla luotoilla. Kontkasan (2015, 170) mukaan luottojen merkitys on viime vuosina kasvanut kuntien toiminnan rahoituksessa. Lainanoton osuus kuntien tuloista oli keskimäärin viisi prosenttia vuonna 2017. Ottolainauksen lisäksi kunnat saavat pääomatuloja myös antolainojen lyhennyksistä ja investointien rahoitusosuuksista. Edellisten ohella kunnat saavat korkotuloja ja muita rahoitustuloja. Yksittäisten kuntien välillä voi olla huomattavia eroja tulo- ja rahoituksen koostumisessa. (Sallinen ym. 2017, 176–177.)

Kirjanpidossa kuntien tuloja sekä menoja luokitellaan kahdella eri tavalla, meno- ja tulolajeittain sekä tehtävittäin. Kuntien tehtäväluokat kertovat menojen käytön tarkoituksesta, minkä sektorin palveluiden tuottamiseen rahat käytetään. Päätehtävät ovat yleishallinto, sosiaali- ja terveystoimi, opetus- ja kulttuuritoimi sekä muut palvelut. Päätehtävät jaetaan osatehtäviin. (Sallinen ym. 2017, 175.)

Kuntien menoista suurin osa, noin puolet, koostuu sosiaali- ja terveystoimen menoista. Sen tehtäväluokan suurin osatehtävä on erikoissairaanhoidon, jonka osuus vuoden 2018 menoista oli 37 prosenttia. Toiseksi suurin tehtäväluokka oli opetus- ja kulttuuritoimen menot, joiden osuus kokonaismenoista on noin kolmannes. Perusopetukseen käytetään lähes 40 prosenttia tämän tehtäväluokan menoista. Rahoituksen osuus kunnan menoista oli vain neljä prosenttia. (Mehtonen 2019.)

Menolajit viittaavat hankittavien tuotannon tekijöiden lajeihin. Käyttötalouden menolajeja kunnilla ovat palkat, muut henkilöstömenot, materiaalien ja palveluiden ostot, avustukset ja muut toimintamenot. Näiden lisäksi kunnille tulee menoja investoinneista, lainojen hoidosta sekä antolainauksesta. Kuntien palveluiden tuotanto on hyvin työvaltaista, tästä johtuen kuntien menoista 45 prosenttia muodostuu palkoista ja muista henkilöstömenoista yhdessä. (Sallinen ym. 2017, 175–176; Mehtonen 2019.)

### 3.2.3 Kunnan rahatoimi

Kuntalaissa kuntia veloitetaan huolehtimaan siitä, että toiminta ja tavoitteet ovat realistisia tuloihin nähden niin, että kunnan maksuvalmius säilyy (Kuntalaki 410/2015, 110§). Kunnanvaltuusto päättää kunnan sijoitustoiminnan periaatteiden lisäksi myös ottolainoista, lainojen antamisesta sekä pitkäaikaisista sijoituksista. Valtuusto voi delegoida toimivaltuutensa eteenpäin esim. kaupunginjohtajalle. Kunnanhallitus on muilta osilta vastuussa kunnan rahatoimesta. Rahoituksen käytännön tehtävistä kuten maksuvalmiuden ylläpidosta, maksuliikenteen hoitamisesta, lainarahoituksesta sekä rahavarojen sijoittamisesta huolehtii rahatoimi. Vastuu näistä tehtävistä on talousjohtajalla tai muulla rahatoimesta vastaavalla viranhaltijalla. (Vaine 2017.)

Kunnissa pitkän aikavälin rahoitussuunnittelua toteutetaan talousarvion ja -suunnitelman yhteydessä. Talousarviovuodeksi kutsutaan vähintään kolmeksi vuodeksi laaditun taloussuunnitelman ensimmäistä vuotta. Toiminnallisten tavoitteiden lisäksi talousarviossa näytetään tuloarviot ja määrärahat sekä miten nämä vaikuttavat kunnan maksuvalmiuteen. Tuloarviot ovat ennusteita tulojen kertymisestä ja määrärahoilla tarkoitetaan valtuutta toiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavien varojen käyttöön. (Sallinen ym. 2017, 181–182. Taloussuunnitelma on neljäosainen. Käyttötaloussosassa määritellään palvelutoiminnan tavoitteet ja budjetoidaan niihin tarvittavat varat. Tulorahoituksen riittävyys käyttötalouden menoihin, korkoihin sekä poistoihin näytetään tuloslaskelmaosassa. Sillä on myös merkittävä rooli arvioitaessa tilikauden tulokehitystä. Investointiosassa näytetään investointihankkeiden kustannusarviot ja mahdolliset rahoitusosuudet sekä näiden jaksotus eri vuosille. (Säilä ym. 2008, 35.)

Rahoitusosassa selvitetään, miten hoidetaan tulorahoituksen ylittävä osuus varsinaisen toiminnan sekä investointien rahoituksesta. Lisäksi näytetään laskelma toiminnan, investointien ja rahoituksen kassavirroista. Kunnan pitkäaikainen rahoitustarve voidaan kattaa lainanotolla tai vapauttamalla pääomia taseen vaihtuvista ja pysyvistä vastaavista. Rahoitusosassa esitetään miten kunkin vuoden talousarvio tai -suunnitelma vaikuttaa kunnan maksuvalmiuteen. (JUHTA 2016; Säilä ym. 2008, 35.)

Maksuvalmiussuunnittelun ja kassabudjetoinnin avulla varmistetaan kunnan riittävä maksuvalmius, pyritään pitämään maksuvalmiuden ylläpitämisestä aiheutuvat kustannukset mahdollisimman matalana ja nostamaan maksuvalmiusreservistä saatavaa tuottoa. Maksuvalmiussuunnitelmassa kunnan talousarviossa esitetyt vuoden tulot ja menot on jaettu kuukausieriksi. Suunnitelman lukuja päivitetään edellisten kuukausien todellisten summien mukaan rullaavasti. Kassabudjetoinnissa ennustetaan kassavirtoja eli kassaan ja kassasta maksuja päivittäin. (Vaine 2016, 14.)

### **Rahoituksen perustaa**

Tärkeä ominaispiirre kuntien rahoituksessa on matala luottoriski. Syynä tähän pidetään mm. kuntien verotusoikeutta sekä pakkojäsenyyttä, kunnan asukkaathan eivät voi valita ovatko he kunnan jäseniä vai eivät. Koska kuntia sekä muita julkisyhteisöjä pidetään riskitöminä rahoituskohteina, ne saavat rahoitusta edullisemmilla ehdoilla kuin yritykset. (Kontkanen 2015, 168.) Averio ynnä muut (2019, 110) muistuttavat, että pankkien oma luottokelpoisuus voi olla jopa heikompi kuin kuntien.

Finanssikriisi muutti suhtautumista julkisyhteisöjen rahoitukseen ja riskien määrittelyyn monissa Euroopan maissa, ei niinkään Suomessa. Suomalaisten kuntien luottokelpoisuus on edelleen hyvällä tasolla, eikä kuntien lainoille ole yleensä vaadittu vakuuksia. Vähäisen luottoriskin ansiosta kuntien ottamien luottojen marginaalit ovat selkeästi matalammalla tasolla kuin yritysten rahoituksessa. Koska kuntien liikelaitokset eivät ole itsenäisiä oikeushenkilöitä, koskevat niitä samat edut rahoituksessa kuin kuntia. Kuntien omistamia tytäryhteisöjä, jotka ovat osakeyhtiöitä, yhdistyksiä tai säätiöitä, julkisyhteisöjä koskevat rahoitusedut eivät koske. Tytäryhteisöjä käsitellään luotonhakutilanteessa kuten muitakin yrityksiä ja riskit arvioidaan normaaliin tapaan. Ainoastaan jos kunta takaa tytäryhteisönsä luoton, siinä tapauksessa luottoriski rinnastetaan julkisyhteisön riskiin. (Kontkanen 2015, 168–169.)

### **Kuntien rahoittajat**

Kuntien merkittävin rahoittaja on Kuntarahoitus Oyj. Kuntien lainoista noin 80 prosenttia on Kuntarahoituksen myöntämiä (Averio ym. 2019, 64). Kuntarahoitus on rahoituslaitos, jonka omistajia ovat valtio, Keva ja Suomen kunnat pääosin. Kuntien ja kuntayhtymien lisäksi Kuntarahoituksen asiakkaita ovat myös kuntien tytäryhtiöt. Varat asiakkaiden lainoitukseen hankitaan kansainvälisiltä rahoitusmarkkinoilta. Kuntien takauskeskuksen takauksen ansiosta Kuntarahoituksen varainhankinnan luottoluokitus on sama kuin Suomen valtion. (Kuntarahoitus 2019.) Suomalaiset kunnat ovat Kuntien takauskeskuksen jäseniä. Voidaan sanoa, että kunnat ovat yhteisvastuussa toistensa veloista ja takaavat siten Kuntarahoituksen varainhankintaa. (Averio ym. 2019, 64.)

Kuntarahoituksen lisäksi kuntia rahoittavat koti- ja ulkomaiset pankit ja vakuutusyhtiöt sekä muutamat erityisluottolaitokset. Näistä erityisluottolaitoksista Kontkanen (2015, 172) mainitsee Euroopan Investointipankin (EIB), Euroopan neuvoston kehityspankin (CEB) ja Pohjoismaiden Investointipankin (NIB).

### **Rahoitusvälineet**

Määrällisesti suurin osa kuntien pitkäaikaisesta rahoituksesta hoidetaan velkakirjalainoilla. Suurimpien kaupunkien rahoituksessa käytetään myös joukkovelkakirjalainoja. Pitkäaikaista lainaa tarvitaan yleensä investointien rahoittamiseen, mutta lainaa voidaan ottaa myös maksuvalmiuden turvaamiseen lyhytaikaisesti (Sallinen ym. 179). Korkoriskiä hallitaan kunnissa perinteisesti sitomalla osa lainoista lyhytaikaisiin markkinakorkoihin ja osa pitkiin kiinteisiin korkoihin. Riskiä voidaan hallita myös käyttämällä erillisiä korkojohdannaisia. (Kontkanen 2015, 172.)

Nykyään merkittävä määrä kuntienkin hankinnoista ja investoinneista toteutetaan rahoitusyhtiöiden rahoituksella tai vaihtoehtoisilla rahoitusratkaisulla. Varsinkin leasingrahoitusta käytetään ICT-laitteiden, autojen sekä tilapäisten rakennusten rahoitukseen. Usein tällainen rahoitussopimus on osa kattavampaa palvelukokonaisuutta. (Kontkanen 2015, 173.) Julkisen ja yksityisen tahon kumppanuuteen perustuvaa PPP- mallia on käytetty jonkin verran kuntien rakennusinvestoinneissa, tällä tarkoitetaan yleisimmin elinkaarimalleja. Mallin mukaan yksityinen hoitaa rakentamisen käytännössä sekä hankkii tarvittavan rahoituksen. Julkinen osapuoli maksaa investointikohteen ja sen ylläpidon kohteen elinkaaren aikana sopimuksen mukaisesti vuosittaisilla maksuilla. Uusimpia rahoitusratkaisuja ovat allianssimallit, joissa tilaaja ja tuottaja muodostavat yhteisen allianssin ja toimivat siinä yhteisellä sopimuksella. (Averio ym. 2019, 71.)

Hyvän luottokelpoisuuden takia, rahoituksen saatavuus ei ole haaste kuntien investoinneille. Todellinen riski liittyy velkojen suureen määrään. Tästä syystä myös taseen ulkopuoliset rahoitusratkaisut houkuttavat kuntia, niillä kunnan lainamäärä saadaan näyttämään pienemmältä. Kuntien olisi tärkeätä saada hoidettua velkansa hyvin, jolloin luottamus kuntien maksukykyyn säilyisi myös tulevaisuudessa. (Averio ym. 2019, 99, 110.)

### **Rahoituksen kilpailutus**

Laki julkisista hankinnoista säätelee kuntien tekemiä tavara- ja palveluhankintoja, joihin lasketaan mukaan myös pankkipalvelut. Poikkeuksena hankintalaissa on eräät kuntien rahoitukseen liittyvät palvelut. Näitä ovat mm. keskuspankkipalveluihin, rahoitusvälineiden liikkeellelaskuun sekä rahan ja pääoman hankintaan liittyvät hankinnat. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016, 9§.)

Kuntien tulee noudattaa avoimuuteen ja tasapuolisuuteen liittyviä periaatteita hankinnoissaan, vaikka hankita ei kuuluisikaan varsinaisen hankintalain piiriin. Tästä syystä, kunnat nykyään kilpailuttavat tarvitsemansa rahoituksen. Rahoitustarpeesta laaditaan yksilöity kirjallinen rahoitustarjouspyyntö, joka välitetään useille rahoittajille. Tarjouspyynnöstä poikkeava rahoitustarjous on kunnilla oikeus tai jopa velvollisuus hylätä. (Kontkanen 2015, 171.) Rahoituspäätös voidaan tehdä myös lainalmiittinä tai puitepäätöksenä, joiden korkeudet on mahdollista kilpailuttaa lainaeriä nostettaessa, muistuttavat Averio ynnä muut (2019, 100, 107). Varsinkin suuret kansainväliset rahoittajat ja erityisluottolaitokset tarjoavat kunnille isojen investointien rahoitukseen lainalmiittejä. Muiden hankintojen tapaan myös pankkipalveluiden ja lainojen hankinta voidaan keskittää joko erilliselle hankintayksikölle tai hoitaa usean kunnan yhteishankintana (Kontkanen 2015, 171).

### 3.3 Kuntakonsernin rahavarojen hallinta

Edellisessä luvussa kuvailtiin tutkimuksen taustaympäristöä. Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen kannalta oleellisemmista asioista, kuten kunnan ja kuntakonsernin kassanhallinnasta ja konsernitilistä konsernin rahavarojen hallinnassa. Tärkeimpiä rahoitustoimintaan liittyviä tehtäviä kunnissa ovat pitkän aikavälin rahoitussuunnittelun ohella, kassanhallinnan suunnittelu ja toteutus. Maksuvalmiusriskistä puhutaan kuntienkin kohdalla, jos lähteviä maksuja ei kaikissa tilanteissa kyetä kattamaan käytettävissä olevilla varoilla tai rahoitusmahdollisuuksilla. (Averio ym. 2019, 138.)

#### 3.3.1 Maksuvalmius ja kassanhallinta kuntakonsernissa

Kunnan kassavarat erotellaan maksuliikevaroihin ja kassaylijäämään. Pankkitileillä olevat likvidit varat sekä käteinen raha ovat maksuliikevaroja. Varoja, jotka eivät ole määrittelyhetkellä kiinnitettynä maksuliikenteen ylläpitoon, sanotaan kassaylijäämäksi. Maksuvalmiuden turvaamiseen riittävät kunnassa yleensä 10–15 päivän kassamenoja vastaavat kassavarat. Investointien maksuerät saattavat tilapäisesti edellyttää tätä suurempaa kassavarantoa. Viime vuosina kuntien kassavarat ovat keskimäärin vastanneet 35 päivän kassamenoja. (Vaine 2016, 14, 26–27.) Averion ynnä muiden (2019, 16, 138) näkemyksen mukaan kunnalla tulisi olla kassavaraja 20–30 päivän maksuvalmiuden kattamiseen. Heidän mukaansa kunta on kassakriisissä, jos kassavarat riittävät vain muutaman päivän tarpeisiin. Tänä päivänä lyhytaikaisen rahoituksen helppo saatavuus on aiheuttanut sen, että nollakassaperiaate on kunnissa yleisesti hyväksytty.

Kassavaraja käytetään kunnissa pääasiallisesti maksuvalmiuden turvaamiseen. Niitä ei tulisi käyttää pidempiaikaiseen sijoittamiseen, ellei kunnassa ole erityisen suuret kassavarat. Jos kassavaraja sijoitetaan pidempiaikaisesti, tulee varmistua siitä, että varat ovat

vapautettavissa perustarkoitukseensa maksuvalmiuden ylläpitoon kohtuullisessa ajassa. Sijoitusten purkamisesta ei myöskään saisi aiheutua merkittäviä kustannuksia. (Averio ym. 2019, 123.)

Kassavarojen sijoittamisessa on kyse kunnan tilivarojen lisäksi myös tytäryhtiöiden konsernitileillä olevista varoista. Kunnan maksuliikenteen hoitoon tarvittavat varat sijoitetaan pääasiallisesti pankkien talletustileille tai rahamarkkinainstrumentteihin. Käytettäviä rahamarkkinainstrumentteja ovat sijoitustodistukset, valtion velkasitoumukset, kunta- ja yritystodistukset. Pankkitalletuksille ja muille instrumenteille maksettava korko saattaa olla myös negatiivinen, tällöin kunta joutuu maksamaan korkoa kassavarojen tallettamisesta. Kuntatodistukset ovat luottokelpoisuudeltaan parempia kuin pankkien sijoitustodistukset tai yritystodistukset, matalan riskin takia niillä on korkea kysyntä. Kunnat arvostavat enemmän sijoituksen riskittömyyttä kuin tuottoa. (Averio ym. 2019, 126–127.)

Sijoitustoiminnan lisäksi kuntatodistuksia käytetään kuntien maksuvalmiuden hoitoon ja muuhun lyhytaikaiseen rahoitukseen. Kuntatodistukset ovatkin nopea ja joustava väline kuntien likviditeetin hoitoon. Kuntatodistuksilla tarkoitetaan kunnan liikkeelle laskemaa lyhytaikaista alle vuoden pituista velkakirjaa. Laskemalla liikkeelle kuntatodistuksen kunta saa tarvitsemaansa käyttöpääomaa noin kahdessa pankkipäivässä, nopeimmillaan jopa saman päivän aikana. Kunnat sopivat rahoituslaitosten kanssa kuntatodistusohjelmasta, joka on eräänlainen puitesopimus. Ohjelmassa sovitaan mm. siitä kuinka suuri määrä kuntatodistuksia kunnalla voi olla samanaikaisesti liikkeellä kyseisen rahoituslaitoksen kautta. (Kuntarahoitus 2015.)

Valtaosalla kunnista on kuntatodistusohjelmat useissa rahalaitoksissa, tällöin myös kuntatodistusten liikkeellelasku on mahdollista kilpailuttaa. Maksuvalmiuden vakauttamiseen käytetään kunnissa kuntatodistusten lisäksi luottollisia tilejä sekä konsernitilien varoja (Kontkanen 2015, 173). Pankkien kanssa solmitut luottolimiittisopimukset ovat hyviä vaihtoehtoja tarvittaessa lyhytaikaista lainaa tai yllättävien kassamenojen hoitamiseen (Averio ym. 2019, 107).

Matalalle laskeneet ja negatiiviset korot ovat toisaalta myös hyödyttäneet kuntia, koska lainarahoitusta on ollut mahdollisuus saada erittäin matalilla kustannuksilla (Pursiainen 2016). Lyhytaikaista rahoitusta on ollut saatavana negatiivisellakin korolla, jolloin esimerkiksi kuntatodistusten liikkeellelaskusta on mahdollista saada korkotuottoja. Kunnat ovatkin hyödyntäneet poikkeuksellista tilannetta ja ottaneet lyhytaikaista rahoitusta pitkäaikaisen sijaan. Lyhytaikaista rahoitusta käyttämällä voidaan siirtää pitkäaikaisen rahoituksen noston ajankohtaa (Kontkanen 2015, 173).

Konsernin maksuvalmiutta hoidetaan emoyhteisön taloushallinnossa. Konserniyhteisöjen tulee ilmoittaa ennakoidut kassavirtansa sinne maksuvalmiusennusteen laatimista varten. Konsernin käytännön mukaan joko kaikki yhtiöt ilmoittavat tiedot tai saattaa riittää, että vain suurimmat yhtiöt ilmoittavat. Ennuste laaditaan yleensä kahden viikon tai korkeintaan kuukauden ajalle, pidemmät ennusteet eivät ole niin luotettavia. Osa taloushallinnon järjestelmistä pystyy tuottamaan ennusteet suoraan tietojärjestelmistä. (Averio ym. 2019, 87.)

### 3.3.2 Konsernitili ja sisäinen pankki

Konsernitili on tehokas työkalu konsernin rahavirtojen hallintaan. Se on myös keskeinen kassanhallinnan väline kuntien rahatoimessa (Vaine 2016, 27). Konsernitiliin tytäryhteisöt liittyvät omilla päätöksillään (Averio ym. 2019, 87).

Konsernitilillä tarkoitetaan järjestelmää, jossa konsernin eri yksiköiden maksuliiketilien varat keskitetään yhdelle pankkitilille. Konsernitilirakenteeseen sisältyy varat yhteen kokoava päätili sekä siihen liitetyt alatilit. Päätilin omistaa tavallisesti konsernin emoyhteisö, joka on kuntakonsernissa kunta, tai konsernirahoitukseen erikoistunut tytäryhtiö. Emoyhteisöllä sekä muilla konserniyhteisöillä on konsernitilissä omat laskennalliset alatilinsä, jotka toimivat samalla tavalla kuin tavalliset maksuliiketilinit. Alatilista voidaan käyttää myös nimityksiä yksikkötili tai käyttöoikeustili. (Kontkanen 2015, 210.)

Tällaisessa konsernitilijärjestelyssä pankkisuhde on vain konsernitilin omistajan ja pankin välillä. Omistajayhteisö on pankin näkökulmasta katsottuna konsernitilin ainoa velallinen tai tallettaja. Alatilien osalta kyse on kahden konserniyhteisön välisestä velka- tai saamis-suhteesta, joiden ehdoista yhteisöt voivat sopia keskenään. Pankki ei ota kantaa konsernitilin sisäisiin sopimuksiin. (Leppiniemi 2009, 181.) Konsernitiliin voidaan liittää luotto eli tililimiitti, jolloin konsernitili on luotollinen. Pankki myöntää päätilin tililimiitin. Alatileille luottolimiitit myöntää konsernitilin omistajayhteisö. Konsernin tytäryhteisö voi siis olla velkaa konsernille, alatilille myönnetyn sisäisen tililimiitin kautta. Tällä tavalla omistajayhteisö vapauttaa käyttöpääomaa konsernitiliin liittyneille tytäryhteisöille. Konsernilla on mahdollisuus lainata tytäryhteisöjen tilivaroja, lainasta maksetaan sisäistä talletuskorkoa markkina-tilanteen mukaan. Konsernin alatileille määritellään talletus- ja luottokorot yksittäin tilikoh- taisesti. (Kontkanen 2015, 210.)

Konsernitilin merkittävin hyöty on konserniyhteisöjen tilivarojen tehokas hallinta. Konsernin eri yhteisöjen tilien talletukset ja tililuotot tasaavat toisiaan, jolloin vältetään lyhytaikaisen rahoituksen nostamiselta. Ulkoisen rahoituksen väheneminen tuo konsernille säästöjä rahoituskustannuksista. Yhden pankkitilin hallinta on vaivattomampaa kuin useiden tilien.

Konsernitili näyttää koko konsernin rahavarojen määrän selkeästi, jolloin konsernin kassanhallinta tehostuu. Konsernitilin kassareserville löydetään paremmin lyhytaikaisia sijoituskohteita kuin yksittäisten maksuliiketilien varoille ja voidaan saada suuremmat korkotuotot. Konsernin tarvitseman ulkoisen rahoituksen suunnittelu helpottuu. Konsernitiliä seurataan ja hallinnoidaan joko verkkopankin kautta tai pankkiyhteysohjelmalla. (Kontkanen 2015, 210; Vaine 2016, 27.)

Toinen tapa konsernitilin muodostamiseen on notional pooling -menettely. Tällä tarkoitetaan sellaista rakennetta, jossa kaikilla konserniin kuuluvilla yhteisöillä on omat erilliset pankkitilit. Näistä tileistä muodostetaan pankissa konsernirakenne, jonka saamis- ja velkasaldot pankki laskee. Pankkisuhteen osapuolia ovat pankki ja konserniyhteisöt. Tällainen järjestelmä on Leppiniemen (2009, 181) mukaan tavallisempi muualla Euroopassa, ei niinkään Suomessa. Tavoite on molemmissa järjestelmissä sama, hallinnoida keskitetysti, konserniyhteisöjen kassavaroja.

Averio ynnä muut (2019, 87–88) muistuttavat, että konsernitilin kautta emoyhteisö pysyy paremmin selvillä tytäryhtiöiden taloudellisesta tilanteesta. Yhtiöiden näkökulmasta konsernitili on hyvää kassanhallintapalvelua, kun yhtiöiden ei tarvitse itse miettiä kassavarojen sijoittamista. Tytäryhteisöjen kassavarat voivat olla merkittävässä asemassa kunnan maksuvalmiuden ylläpidossa sekä sijoitustoiminnassa. Kunta voi itse päättää tytäryhteisöille maksettavista konsernitilin sisäisistä koroista, oman sijoitustoimintansa tuloksen perusteella. Konsernitiliä voidaan pitää tärkeimpänä emokunnan ja tytäryhtiöiden väliseen suhteeseen vaikuttavista käytännön johtamisvälineistä.

### **Sisäinen pankki**

Pidemmälle kassavarojen hoidon keskittäminen on viety sisäisessä pankissa, jota kutsutaan toisaalla myös konsernipankiksi. Sisäinen pankki hoitaa koko konsernin rahoitus- ja sijoitustoimintoja. Konsernitilijärjestelmää voidaan käyttää kassavirtojen hallinnan työkaluna sisäisen pankin yhteydessä. (Niskanen & Niskanen 2013, 409.) Sisäisen pankin tarkoituksena on yhdistää konsernin rahoituksen keskittämisestä saatavat volyyymiedut sekä toisaalta jättää konserniyhteisöille vastuu ja päätösvalta toiminnasta. Konsernipankki tarjoaa tytäryhteisöille niiden tarvitsemia rahoituspalveluita samaan tapaan kuin ulkoiset liikepankit. (Kasanen, Lundström, Puttonen & Veijola 1997, 35–38.)

Konserniohjauksen taso vaihtelee paljon eri kuntakonsernien kesken. Osa kuntakonserneista on keskittänyt koko konsernin rahoituksen hankinnan konsernipankkiin ja vastakohdina tälle ovat konsernit, joissa tytäryhtiöillä on täysi vapaus kilpailuttaa ja valita rahoittajat lainoilleen. (Kontkanen 2015, 171.)



## 4 CASE: LAHTI-KONSERNI

### 4.1 Lahden kaupunkikonserni

Lahden kaupunki on Suomen kahdeksanneksi suurin kunta. Asukkaita Lahdessa oli 31.12.2018 tilanteen mukaan 119 951. (Kuntaliitto 2019b.)

Lahden kaupunkikonserniin eli Lahti-konserniin kuului vuoden 2018 tilinpäätöksen mukaan 59 yhteisöä. Näistä tytäryhtiöitä oli 41, säätiöitä 2 ja kuntayhtymiä 5 kappaletta. Lisäksi osakkuus- ja omistusyhteisöjä oli 4 sekä 7 muuta yhteisöä, joita ei yhdistellä konsernitilinpäätökseen, nämä ovat lähinnä asunto- ja kiinteistöyhtiöitä. (Lahden kaupunki 2019a.)

Lahden kaupungilla on kolme taseyksikköä: Tilakeskus, Kaupunginteatteri ja Kaupunginorkesteri. Emokaupungin organisaatio on jaettu kolmeen palvelualueeseen eli konsernihallintoon sekä sivistyksen ja kaupunkiympäristön palvelualueisiin.

Lahden kaupungin hallintosäännön (2018, 33§) mukaan konsernihallinto ohjaa ja valvoo kaupungin taloudenhoitoa. Taloudenhoitoon sisältyy mm. laskenta- ja rahatoimen hoitaminen, talouden suunnittelun ja seurannan toimet, omaisuuden ja toiminnan vakuuttaminen sekä sisäinen valvonta ja riskienhallinta.

Lahden kaupungin rahatoimen hoitaminen pitää sisällään kaupungin maksuliikenteestä, rahoitusomaisuudesta, käyttöomaisuusarvopapereista sekä muista pitkäaikaisista sijoituksista huolehtimisen. Näiden lisäksi vieraan pääoman ja maksuvalmiuden suunnittelun ja järjestämisen. Rahatoimen hoitamiseen kuuluu myös kaupunkikonsernin rahoituksesta huolehtivan sisäisen pankin toiminta. (Lahden kaupunki 2018, 40 §.)

*Kaupunkikonsernin sisäisen sijoitus- ja rahoitustoiminnan eli sisäisen pankin toiminnan tarkoituksena on turvata kaupunkikonsernin maksuvalmius kaikissa tilanteissa mahdollisimman edullisesti, taata tytäryhtiöiden rahoituksen saatavuus, varmistaa saavutetun rahoitusaseman säilyminen sekä vastata konsernin riskienhallinnasta.*  
(Lahden kaupunki 2016, 4.)

Sisäisen pankin toiminnan perustana on kaupunkikonsernin edun ja rahoitusaseman turvaaminen. Tavoitteena on tasata rahan kysyntää ja tarjontaa konsernin sisällä. Sisäisen pankin toimien tarkoituksena on alentaa ulkoisen rahoituksen tarvetta konsernissa, tällä tavoin voidaan vähentää rahoituskustannuksia. (Lahden kaupunki 2016, 4.)

Lahden kaupunkikonsernin kassanhallinnassa konsernitilillä on merkittävä asema. Kaupungin ja tytäryhtiöiden varat keskitetään konsernitilille, josta niitä voidaan lainata

konsernin sisällä rahoitusta tarvitseville tai sijoittaa ne kootusti kaupungin rahoitus- ja sijoitustoiminnan periaatteiden mukaan. Konserniemo huolehtii keskitetystä varojen sijoittamisesta. Tytäryhtiöt eivät tee erillisiä sijoituksia vaan niiden konsernitilillä oleville varoille voidaan maksaa korkoa markkinatilanteen mukaan. Konsernitilijärjestelyn tarkoituksena on tehostaa konsernin tilivarojen hallintaa sekä auttaa maksuvalmiuden ylläpidossa ja seurannassa. Kaupunkikonsernin maksuvalmiuden suunnittelun ja järjestämisen lisäksi myös kaupungin maksuliikenteen hoito sekä rahatoimeen liittyvä raportointi on konsernipalveluiden vastuulla. (Lahden kaupunki 2016, 4.)

## 4.2 Maksuvalmiussuunnittelun nykytilanne

Maksuvalmiutta Lahden kaupungissa hallitaan maksuvalmiussuunnittelulla ja laatimalla kassaennusteita. Maksuvalmiuden hoidossa tarvittava likviditeettireservi koostuu rahoista ja pankkisaamisista, konsernitilien luottolimiiteistä sekä kuntatodistusohjelmista. Tytäryhtiöiden konsernitilin yksikkötileillä olevia varoja voidaan myös hyödyntää maksuvalmiuden ylläpidossa. Rahoitus- ja sijoitustoiminnan periaatteissa edellytetään maksuliikennepalveluita hankittavan vähintään kahdelta rahalaitokselta, säädöksellä pyritään varmistamaan maksuliikenteen sujuvuus myös riskitilanteissa.

Lahden kaupungilla on konsernitilit kahdessa eri pankkiryhmässä, yhteensä konsernitileihin on liittynyt 28 tytäryhtiötä. Toiseen konsernitiliin on liittynyt 25 ja toiseen 12 yhtiötä, osalla tytäryhtiöistä on yksikkötilit molemmissa konsernitileissä. Lisäksi tytäryhtiöillä voi olla konsernitileihin kuulumattomia tilejä näissä tai muissa pankeissa. Maksuliiketilejä kaupungilla on viidessä eri pankissa, joista kolmelta maksetaan menoja päivittäin. Tuloja tulee kaikille viidelle pankkitilille ja yksittäisiä kassamaksuja voidaan maksaa miltä tahansa tililtä

Maksuvalmiussuunnittelun työkaluna käytetään Excel-taulukkoa, joka laaditaan yleensä vuodeksi kerrallaan. Taulukkoon rakennetaan päiväkohtaisella tarkkuudella ennuste koko vuodelle talousarvion perusteella. Alkuun luvut ovat ennusteita, jotka jaetaan päiville edellisen vuoden tuloja ja menoja arvioinnissa apuna käyttäen sekä osittain tiedossa olevien sopimusten eräpäivien mukaan. Tarvittavia tietoja ennusteeseen kerätään mm. lainanhallinnasta ja ostolaskujärjestelmästä sekä palkanlaskennasta. Lähimmille viikoille ennustelukuja tarkennetaan, esimerkiksi ostolaskujärjestelmän kassaennusteen tai saatujen ilmoitusten mukaan.

Taulukkopohjaa on rakennettu vähitellen useiden vuosien aikana lisäämällä välilehtiä ja kaavoja. Taulukossa seurataan konsernitilien saldoja sekä niihin liitettyjen yksikkötilien menoja ja luottolimiitin käyttöä. Saman taulukon toisella välilehdellä ennustetaan ja seurataan kaupungin omien pankkitilien tapahtumia. Lisäksi on vielä välilehtiä, joilla on erilaista

seurantaa ja laskentaa raportointia varten. Lahden kaupungin menoja ja tuloja seurataan pankkitilikohtaisesti, molemmat on jaettu useisiin alakohtiin.

Tytäryhtiöt ilmoittavat päivittäiset menonsa sähköpostilla konsernipalveluihin. Osa yhtiöistä ilmoittaa myös meno- ja tuloennusteet kahdesta kolmeen viikkoa eteenpäin. Sähköpostista luvut siirretään maksuvalmius-Exceliin. Kaikki tiedot taulukkoon syötetään manuaalisesti.

#### 4.3 Tutkimuksen toteutus

Tapaustutkimuksen yhdeksi aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelun tavoitteena on löytää merkittäviä vastauksia tutkimuksen tavoitteen ja tutkimusongelman mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Kananen kuvaa teemoja kysymyksiä laajemmiksi keskustelun aiheiksi, joihin ei voi antaa lyhyttä vastausta. Teemahaastattelulla pyritään laajentamaan käsitystä tutkittavasta aiheesta (Kananen 2008, 93–94).

Haastattelun pääteemana oli kartoittaa konsernin päivittäiseen maksuvalmiuden hoitoon sekä kassavirtojen ennustamiseen liittyvät haasteet. Pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja kuva haasteista ja kehittämistä kaipaavista seikoista. Toisena teemana oli asiat, joita toivottaisiin kassasuunnittelun työkaluohjelmistolta.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 88) mukaan teemahaastattelun toteutus voi vaihdella eri tutkimuksissa lähes avoimesta haastattelusta hyvinkin strukturoituun haastattelumuotoon. Tämän teemahaastattelun muoto oli hyvin keskustelunomainen ja avoin, jolloin haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa kokemusperäisiä havaintojaan maksuvalmiussuunnitteluun liittyvistä haasteista. Tutkijalla oli mahdollisuus tehdä selventäviä kysymyksiä, haastattelun kuluessa.

Haastattelu suoritettiin ryhmähaastatteluna toukokuussa 2019. Ryhmähaastattelussa haastateltavana on samalla kertaa useita henkilöitä, jolloin paikalla oleva ryhmä vaikuttaa haastateltavien vastauksiin, mutta voidaan saada tiivistetympää tietoa (Kananen 2008, 94). Ryhmähaastattelu valittiin, koska ajateltiin samanlaisten vastausten toistuvan useiden haastateltavien vastauksissa, toteutus säästi tutkijan aikaa. Ryhmäkeskustelu teemoista avasi haastateltaville henkilöille myös toisten haastateltavien näkökulmia, tämä auttoi heitä asioiden muistamisessa ja esille tuomisessa.

Lahden kaupungin konsernipalveluissa työskentelee konsernin maksuvalmiuteen liittyvissä tehtävissä neljä henkilöä tutkijan lisäksi. Kaikilla haastatelluilla on pitkä kokemus kaupunkikonsernin maksuvalmiussuunnittelusta. Haastattelukutsut lähetettiin Microsoft Outlookin kautta Skype-kokouskutsuna kolme vuorokautta ennen haastattelua. Kutsussa kerrottiin haastattelun teemat sekä käytännön asioita haastattelun nauhoittamisesta ja

tietosuojasta. Koska haastattelun tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta kannattaa haastattelun teemat tai kysymykset ilmoittaa haastateltaville etukäteen, jotta he voivat valmistautua tilanteeseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86). Teknisten ongelmien vuoksi Skype vaihdettiin Teams-sovelluksen haastattelupäivänä, Teams:n kautta lähetettiin uusi korvaava kutsu. Kaikki kutsutut osallistuivat haastatteluun, yksi henkilö kutsussa olleen linkin kautta etänä, muut olivat läsnä samassa kokoustilassa Lahden kaupungintalolla. Haastattelu äänitettiin Teams-sovelluksella ja varmistukseksi myös puhelimella. Ryhmähaastattelu kesti noin tunnin ja se kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin sanatarkasti Word-tekstinkäsittelyohjelmalla. Haastateltavien puhe kirjoitettiin ylös tarkasti, mutta ei taukoja ja äänenpainoja. Kirjoitettua tekstiä haastattelusta kertyi 10 sivua. Haastattelukutsussa mainittiin, että tietosuojan takia henkilöiden nimiä ei mainita valmiissa työssä, joten litteroinnin yhteydessä haastateltavat koodattiin asiantuntijanumeroilla 1–4 eli lyhennettynä as1, as2, as3 ja as4.

Aineiston analysointia suoritettiin lukemalla litteroitua tekstiä useita kertoja sekä myös kuuntelemalla nauhoitusta uudelleen paremman ymmärryksen saamiseksi, koska äänenpainoja ei ollut merkitty tekstiin. Tekstistä poimittiin esiin nousevia kohtia maalaamalla tekstiä Wordin korostusväreillä ja siirtämällä niitä erilliseen taulukkoon. Aineistosta rajattiin pois kohtia, joiden ei ajateltu olevan merkityksellisiä. Haastatteluaineistoa luokiteltiin Excelissä eri teemoihin tutkimuskysymysten ja haastatteluteemojen mukaisesti. Aineistosta erottui analysoinnin myötä uusia alateemoja, joiden mukaisesti tulokset on kerrottu. Ruusuvoori, Nikander ja Hyvärinen (2010, 11–12) kuvaavat haastattelututkimuksen analyysin vaiheita seuraavasti: ensin aineistoon tutustutaan, sitä järjestetään ja rajataan. Tämän jälkeen suoritetaan aineiston luokittelu, teemojen ja ilmiöiden löytämiseksi. Kolmanneksi aineistoa analysoidaan ja vertaillaan löydettyjä teemoja ja ilmiöitä. Analyysin vaiheet eivät etene suoraviivaisesti kohdasta toiseen, vaan käytännössä ne limittyvät toisiinsa hyvinkin tiiviisti ja tapahtuvat osittain yhtä aikaa ja lomittain. Edellisiin vaiheisiin joudutaan monesti palaamaan takaisin. Tämän tutkimuksen aineistoon tutkijalla oli tarve palata uudelleen useita kertoja ja muuttaa jo tehtyjä luokitteluja.

### **Kyselytutkimus**

Konserninäkökulman takia, tarvittiin tietoa myös tytäryhtiöiden kassasuunnittelusta ja heidän kassaennusteiden laatimisessa kokemistaan haasteista. Tutkimusaineistoa tytäryhtiöiltä päätettiin kerätä internet-kyselyllä. Kyselyssä kaikille vastaajille lähetettiin linkki täysin saman sisältöiseen verkkolomakkeeseen. Kysely luotiin internetissä Webropol ohjelmalla, kysymyslomake on opinnäytetyön liitteenä (liite 1). Tässä kyselyssä oli sekä avoimia että monivalintakysymyksiä. Osassa monivalintakysymyksiä oli valmiiden

vaihtoehtojen jälkeen lisäksi avoin kysymys, jolloin kyseessä on strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuoto (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 199). Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 47) näkemyksen mukaan puolistrukturoidulle menetelmille on tunnusomaista, että kaikkia haastattelun ominaisuuksia ei ole etukäteen tiukasti määrätty. Koska vastaajilla oli mahdollisuus vastata osaan kysymyksistä omin sanoin, voidaan tämän kyselyn kohdalla puhua puolistrukturoidusta kyselystä.

Kyselyn kohderyhmä oli Lahden kaupungin konsernitileihin liittyneet tytäryhtiöt. Kyselyt lähetettiin kesäkuussa 2019 henkilöille, joiden arveltiin tietävän yhtiön tai alakonsernin kassasuunnittelusta. Henkilöt olivat yhtiöstä riippuen talouspäälliköitä tai muita taloudesta vastaavia, maksuvalmiutta hoitavia henkilöitä tai pienemmissä yhtiöissä toimitusjohtajia. Linkki kyselyyn lähetettiin 17 henkilölle, jotka edustivat 28:a konsernitileihin liittynyttä tytäryhtiötä. Jokaiseen yhtiöön tai alakonserniin lähetettiin kysely vain yhdelle henkilölle. Kyselyn saajalla oli mahdollisuus lähettää linkki edelleen, jos hän ei kokenut olevansa oikea henkilö vastaamaan siihen.

Vastaukset olivat anonyymejä eli vastausta ei voinut yhdistää vastaajaan. Tulosten analysointia varten kysyttiin taustakysymyksenä yrityksen tai alakonsernin kokoa edellisen vuoden liikevaihdolla mitattuna. Taustakysymys valittiin niin, että voitiin analysoida eri kokoisten yhtiöiden vastauksia. Kyselytutkimuksen tulokset suodatettiin kahteen ryhmään ensimmäisen kysymyksen perusteella, koska se, laativatko yhtiöt lyhyen aikavälin kassaennustetta vai eivät, oli oleellisin kysymys tutkimuksen kannalta.

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkimuksen suorittaja työskentelee yhdessä niiden henkilöiden kanssa, joilta tietoa kerätään. Tutkijan osallistumisen taso voi vaihdella paljonkin eri tutkimusten välillä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 94–95.) Tämän tutkimuksen tutkija työskentelee itse konsernipalveluissa ja osallistuu myös maksuvalmiuden suunnitteluun. Osa aineistosta koostuu tutkijan omista havainnoista, jolloin voidaan puhua täydellisestä osallistumisesta.

#### 4.4 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tuloksista raportoidaan seuraavissa luvuissa. Teemahaastattelun ja kyselytutkimuksen tuloksista kerrotaan molemmista omissa alaluvuissaan. Osallistuvasta havainnoinnista ei kerrota erikseen, mutta tutkijan omat havainnot ja kokemukset vahvistivat teemahaastattelun tuloksia.

#### 4.4.1 Teemahaastattelu

Haastattelun pääteemana oli konsernin päivittäisessä maksuvalmiuden hoitamisessa ja kassavirtojen ennustamisessa koetut haasteet ja kehittämiskohdat. Haastateltavat saivat kertoa vapaasti ajatuksiaan ja kokemuksiaan, haastattelija teki muutamia tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana. Haastattelun tulokset jakaantuivat viiteen alateemaan, tulokset käydään läpi näiden teemojen mukaisesti.

##### **Sisäisen pankin toimintatavat**

Haastattelussa pohdittiin, että osa likviditeetin suunnittelun haasteista juontunee sisäisen pankin historiasta. Sisäinen pankki on perustettu Lahden kaupungille lähes kaksikymmentä vuotta sitten, vuonna 2000. Alkuun toiminta on ollut paljon pienimuotoisempaa, toiminta on laajentunut ja sen volyymit ovat kasvaneet vuosien aikana. Sisäisen pankin periaatteet on laadittu silloisten tarpeiden mukaan. Vaikka toiminta on laajentunut, toimintaperiaatteet ovat pysyneet ennallaan.

Haastateltavien näkemyksen mukaan, kaupungin rahan saatavuus on ollut kohtuullisen hyvällä tasolla ja kassavaranto on ollut suuri. Tällaisessa tilanteessa maksuvalmiusennusteilla ei ole ollut niin suurta merkitystä. Maksuvalmiussuunnittelua varten on pyydetty vain tarkat ilmoitukset päivittäisistä menoista. Markkinatilanteen muutos on aiheuttanut tarpeen saada ennusteita rullaavasti menoista, tuloista ja luottolimiitin käytöstä pidemmältä ajalta kuin vain kuluvalta päivältä. Aikaisempina vuosina näitä pidempiä ennusteita ei ole vaadittu ja nyt kun tilanne on muuttunut, vakiintuneita toimintatapoja on ollut vaikea saada muutettua.

*Sitten kun ne tarpeet on tullut tän, lähinnä oikeastaan ne kulminoitui siihen markkinatilanteen muutokseen, negatiivisiin korkoihin ja talletuspalkkioihin, niin sithän meille tuli oikea tarve, ...*

##### **Kassaennusteiden laatu**

Konsernin tytäryhtiöllä on erityinen asema, koska kaupunki on sitoutunut turvaamaan niiden maksuvalmiuden ja rahoitusaseman. Arvioitiin, että tämä on saattanut vaikuttaa siihen, ettei yhtiöillä ole ollut tarvetta toteuttaa senkaltaista suunnittelua mitä emokaupunki pitää tarkoituksenmukaisena. Kokemusta pidempien kassaennusteiden laadinnasta ei ole syntynyt, kun niitä ei ole vaadittu.

Haastateltavat arvioivat, ettei konserniyhtiöillä ehkä ole tarkkaa tietoa konsernitiilin toiminnasta. Ei ymmärretä, miksi kaupunki vaatii tarkempia ennusteita menoista ja tuloista sekä pyytää erottelemaan konsernin sisäiset siirrot ulkoisista maksuista.

Osa haastateltavista näki asian niin, ettei emokaupungin uusi tarkentunut ohjeistus menojen ja tulojen ilmoittamisesta, ehkä ole tavoittanut pienimpiä tytäryhtiöitä. Haastateltavat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että tärkeintä olisi saada suurimpien tytäryhtiöiden rahavirroista paremmat ennusteet, koska siellä liikkuvat suurimmat rahat.

Koska maksuvalmiussuunnitteluun ei ole kunnollista työkalua, ei ole mahdollisuutta seurata tarkasti, kuinka hyvin tytäryhtiöiden ilmoittamat ennusteet toteutuvat. Haastateltaville oli muodostunut käsitys, että ennusteiden laatu vaihtelee, toiset yhtiöt ovat tarkempia ilmoituksissaan ja toisilla taas on välillä suuriakin heittoja ennusteen ja toteuman välillä.

*Nythän sitä ei pysty mitenkään tarkastelemaankaan, minkälainen se laatu on siinänsä ollut, et on vaan mutu tuntuma, et jotkut ilmoittaa paremmin ja toiset huonommin.*

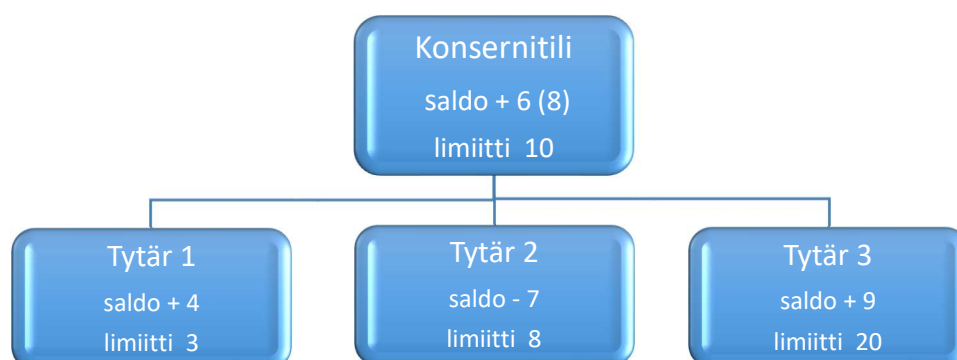
Tytäryhtiöille myönnetyt konsernin sisäiset tililimiitit ylittävät pankkien konsernitileille myöntämät tililimiitit. Tämä muodostaa haasteen, koska emokaupungin pitää varautua kattamaan konsernitilit. Tarvittaessa katetta on siirrettävä toisaalta, ennen kuin tileiltä voidaan veloittaa maksuja. Kuitenkin pankkien käyttöönsä ottamat negatiiviset talletuskorot rajoittavat tilillä pidettävien varojen määrää. Rajat negatiivisen koron veloittamiseen ovat pankkikohtaisia ja ne voivat muuttua.

Pidempiaikaista ennustetta tytäryhtiöiden luottolimiittien käytöstä tarvittaisiin myös talousarvion rahoituslaskelmaa varten, kertoivat haastateltavat. Isojen luottolimiittien takia muutokset konsernin kassavaroissa voivat olla vuosittain suuria ja täysin ennustamattomia.

### **Esimerkki suurista tililimiiteistä**

Eräs haastateltava kertoi esimerkin suuriin sisäisiin tililimiitteihin liittyvästä haasteesta, tässä mukailtu versio siitä. Konsernitiliin on liitetty kolme tytärtä, Tytär 1 tilillä on saldoa neljä miljoonaa ja Tytär 3:n tilillä 9 miljoonaa, molemmilla on myös tililimiitit, mutta ne eivät ole käytössä. Tytär 2:n tili on miinuksella seitsemän miljoonaa, eli yhtiö käyttää sille myönnettyä kahdeksan miljoonan sisäistä tililimiittiä. Konsernitilin saldo on siis kuusi miljoonaa euroa, pankin myöntämä 10 miljoonan luottolimiitti on käyttämättä. Tytär 3:lle tulee tarve maksaa 21 miljoonan lasku. Yhtiön näkökulmasta heillä on varaa (9+20) laskun maksamiseen, mutta koko konsernin näkökulmasta maksuvaraa on vain 16 miljoonaa (6+10). Tällaisessa tilanteessa pankki ei veloita maksua, ennen kuin konsernitilille on siirretty rahaa vähintään viisi miljoonaa. Lisäksi esimerkin pankki oli ilmoittanut perivänsä negatiivista talletuskorkoa, jos konsernitilin saldo ylittää 8 miljoonaa. Vaikka suuri lasku olisikin tiedossa etukäteen, on tilin kattaminen haasteellista, koska etukäteen siirretty summa saa konsernitilin saldon nousemaan pankin kanssa sovitun rajan yli, jolloin siitä veloitetaan

talletuskorkoa. Jos konsernitilin korollista luottolimiittiä ei haluta käyttää, pitäisi konsernitilin katteeksi siirtää 15 miljoonaa, juuri kyseisenä päivänä.



Kuvio 4. Esimerkki konsernitilirakenteesta ja tililimiiteistä. Summat MEUR

### Monimutkainen konsernirakenne

Haastattelussa muistutettiin konsernin tytäryhtiöiden olevan keskenään kovin erikokoisia. Konserniin kuuluu isoja alakonserneja ja sitten pieniä yhtiöitä, joissa on vain toimitusjohtaja ja jonka taloushallinnon hoitaa tilitoimisto. Erilaisilla yhtiöillä on erilaiset mahdollisuudet laatia kassaennusteita, kaikilta ei ehkä löydy tarvittavaa osaamista.

*Sekin on haaste, että meillä on niin erilaisia, erikokoisia yhtiöitä. On semmoisia, joissa siel on vain toimitusjohtaja ja kirjanpitäjä, joka on kirjanpito toimistosta, et kukaan (ennusteen) sitten tekee semmoisissa yhtiöissä.*

Konserniyhtiöiden taloushallintoa ei ole keskitetty, eikä näillä ole juurikaan yhteisiä järjestelmiä. Tytäryhtiöiden on annettu vapaasti valita miten he taloushallintonsa järjestävät, osa hoitaa itse ja osa on ulkoistanut tilitoimistolle tai Provincia Oy:n palvelukeskukseen. Tämä tilanne sai haastateltavan pohtimaan, onko sisäisellä pankilla ja konsernitilillä saavutettu toivottuja keskittämishyötyjä.

*Tämähän on kassan ja likviditeetin keskittämistä ja keskittämällä pitäisi saada tiettyjä hyötyjä ja tehokkuutta, mutta kun meillä on sitten ihan lähtökohtaisesti, niin kun ett kaikilla on omat järjestelmät ja omat toimintatavat – – niin sitä ei vaan saada niitä hyötyjä.*

Haasteeksi koettiin myös se, että konsernin käytössä on kaksi konsernitiliä kahdessa eri pankkiryhmässä ja useilla tytäryhtiöllä on alatilit molemmissa konsernitileissä. Tämän lisäksi sekä kaupungilla että tytäryhtiöillä on pankkitilejä, joita ei ole liitetty konsernitileihin.



Useat tilit eri pankeissa vaikeuttavat konsernin maksuvalmiuden ennustamista, menojen ja tulojen jakaantumista eri tilien kesken on haasteellista arvioida.

*Sehän siinä on ollut meilläkin ongelmana se, että vaikka nytkin ne ilmoittaa niitä menojaan, niin tosiaan ne ilmoittaa sen könttäsunnan, niin eihän me tiedetä paljon lähtee mistäkin pankista, kummalta konsernitiilitä, se on ollut kyllä ongelma.*

Haastattelussa tuli ilmi, ettei kaupungilla ole oikein tietoa siitä, miten tytäryhtiöt ennustavat maksuvalmiuttaan ja kassavirtojaan vai suunnittelevatko ne kassavarojen käyttöä ollenkaan.

### **Maksuvalmiussuunnittelun manuaaliset käytännöt**

Likviditeetin hoitoon käytettävä Excel-taulukko on muotoutunut vuosien aikana monimutkaiseksi. Kaikki haastateltavat kokivat sen käyttämisen vaativan tietoa ja kokemusta tai tarkkoja käyttöohjeita. Koska kaikki luvut syötetään taulukkoon manuaalisesti, on inhimillisen virheen riski suuri. Isosta taulukosta virheitä ei helposti huomata ja virheiden selvittelyyn menee aikaa. Haastattelussa ilmeni huoli siitä, että kokematon käyttäjä voi saada taulukon niin sekaisin, ettei siitä saa enää toimivaa.

Excel taulukko on laadittu aina vuodeksi kerrallaan. Vaikka edellisen vuoden kopiota voi käyttää pohjana, on rakentaminen työlästä. Laatiminen ja kaikkien lukujen syöttäminen, sekä tarkastaminen vaatii tarkkuutta ja vie paljon aikaa. Virheille ja unohduksille on suuri mahdollisuus, taulukon laatijan on saatava tarvittavat tiedot mm. uusista rahoitustapahtumista, ettei oleellisia lukuja jäisi pois.

Eräs haastateltava koki haasteelliseksi arvioida menoja koko vuodeksi kerrallaan, taulukon rakenteen takia myös loppuvuoden menot pitää laittaa aika tarkalla tasolla, vaikka se ei maksuvalmiuden suunnittelun kannalta olisikaan tarpeellista. Taulukon laatiminen ja menojen ennustaminen vuodeksi vaativat kokemusta, joten työtehtävä on hyvin henkilösidonnainen.

*... toki varmaan sillä käyttäjällä tulee ne tietynlaiset rutiinit ja se osaa sitten jo vähän, ite niinku (ennustaa), et kuinka asiat menee. Mut se on aina sitten, jos käyttäjä vaihtuu, niin silloin sellainen kokemus siitä katoaa.*

Tytäryhtiöt ilmoittavat omat meno- ja tuloennusteensa sähköpostilla konsernipalveluihin. Luvut siirretään sähköpostista Exceliin kopioimalla tai kirjoittamalla. Koska samassa Excelissä seurataan sekä kaupungin omien pankkitilien että konsernitiilien tapahtumia, pitää Excelin rakenteen takia syöttää myös konsernitiilien tapahtumat tarkasti. Liika tarkkuus

hidastaa työskentelyä, koska tytäryhtiöiden tapahtumia ei konsernitilin maksuvalmiuden kannalta olisi tarpeellista käsitellä niin tarkalla tasolla.

*Tietojen ilmoittaminen sähköpostin kautta on aika sellaista tietysti manuaalista – – siinä tulee monta kohtaa, että samaa numeroa siirretään manuaalisesti paikasta toiseen.*

Excel koettiin myös turvattomaksi, käyttäjän on muistettava tallentaa tiedot tarpeeksi usein, ettei tietoja pääse häviämään järjestelmän häiriön tai muun työhön tulevan katkoksen takia.

### **Kaupungin toimintatavat**

Johdon päätöksiin perustuen kaupungin päivittäisessä käytössä on viisi maksuliikettä, joiden maksuvalmiudesta on huolehdittava. Haastattelussa tuli esiin, että useiden maksuliiketilien käyttäminen hankaloittaa menojen ennustamista pankeittain. Ostolaskujärjestelmästä ei selkeästi näe, miltä tililtä lasku on menossa maksuun. Aikaisemmin oli tapana, että maksut maksettiin mahdollisuuksien mukaan samasta pankkiryhmästä, missä toimittajan tilikin on. Tähän pääsääntöön on tehty poikkeuksia pankkien otettua käyttöön negatiiviset talletuskorot eri tasoisesti, poikkeuksista pidetään listaa manuaalisesti.

Ennusteiden saaminen ostolaskujärjestelmästä ei myöskään ole ihan ongelmaton, haastateltava kertoi. Esitetty koontitieto ei yksiselitteisesti ole kaupungin, vaan siinä on mukana samassa järjestelmässä olevien tytäryhtiöiden laskuja. Kaupungin kassamenot pitää suodattaa järjestelmästä yksittäin jokaiselta palvelu- ja taseyksiköltä erikseen ja summata siten yhteen. Kaikki summat on syötettävä manuaalisesti maksuvalmiuden seurantaan varten Exceliin.

*Ongelmanahan on, että kaupungin omat ostolaskut pitää manuaalisesti sinne laittaa, katsoa IP Monitorista – – niin ei kuitenkaan saa vietyä millään tavalla Excelissä sinne suoraan.*

Haasteeksi koetaan sekin, että kaupungin yksiköissä työskentelevät eivät aina huomaa ilmoittaa etukäteen, jos heiltä on tulossa yllättäen maksuun poikkeuksellisen suuri maksu esimerkiksi kauppahinta.

### **Toiveita kassasuunnitteluohjelmalta**

Haastattelussa mietittiin yhtenä teemana toiveita, joita haastateltavilla oli konsernin kassasuunnitteluun mahdollisesti hankittavalta ohjelmalta. Selkeästi tuli ilmi, että pääasiallinen tavoite kassasuunnitteluovelluksen hankintaan on mahdollisuus automatisoida maksuvalmiuden suunnitteluprosessia. Tällöin toiminta olisi nopeampaa eikä niin altis virheille.

Haastateltavat toivoivat, että ohjelma lukisi tiedot maksettavista eristä suoraan reskontrasta ja myös rahoitustapahtumista saataisiin tiedot liittymien kautta. Kaupunkikonsernin yhteisen ohjelman toiveena olisi, että tytäryhtiöiden lukuja ei tarvitsisi syöttää konsernihalinnossa vaan ne tulisivat joko liittymillä tai yhtiöiden toimesta. Tällöin päästäisiin eroon sähköpostien lähettelystä sekä tietojen manuaalisesta keräämisestä sähköposteista.

Yhtenä tavoitteena haastattelussa mainittiin, että ohjelmalla voitaisiin seurata kassaennusteiden toteutumista. Eli ennusteita olisi mahdollista verrata toteutuneisiin lukuihin. Ohjelmaan jäisi myös lokitiedot tehdyistä muutoksista, mitä on muutettu ja kuka sen on tehnyt, jos lukuja tarvitsee jostain syystä tutkia.

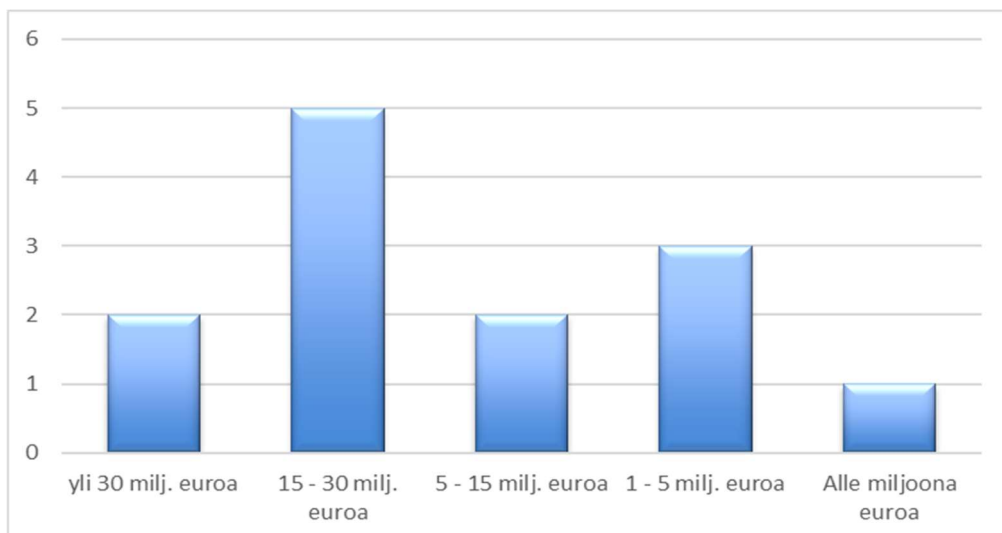
*... just jos miettii jonkun tällaisen järjestelmän etuja, niin siellä sitten on vaikka lokit ja muut missä pystytään vähän kattomaan, missä kohtaa joku on tehnyt muutoksen tai muuten. Tai sitten se järjestelmä pystyy, vaikka analysoimaan kuinka se ennuste ja sitten se toteutunut on niinku, kuinka hyvin ne on pitäneet paikkansa...*

Toiveena olisi sen kaltainen järjestelmä, joka osaisi itsessään jo ennustaa tulevia tapahtumia menneiden vuosien toteutuneiden tapahtumien perusteella. Ohjelmistoon voisi syöttää useamman vuoden tietoja, esim. nostetun tai annetun lainan tiedot kerralla laina-ajan loppuun asti.

#### 4.4.2 Kyselytutkimus

Kesällä 2019 toteutettuun kyselyyn oli ensimmäiseen määräpäivään mennessä saatu kuusi vastausta. Vastausaikaa pidennettiin ja kyselystä lähetettiin Webropol-ohjelman kautta muistutukset sekä heinäkuun että elokuun alkupuolella niille, jotka eivät vielä olleet vastanneet. Lopulta vastauksia saatiin yhteensä 13 kappaletta. Internetkyselyn vastaukset käydään läpi tässä luvussa. Koska kysymykset liittyvät toisiinsa, suodatettiin vastaukset ensimmäisen kysymyksen mukaisesti niihin, jotka laativat lyhyen aikavälin kassaennusteen ja niihin, jotka eivät sitä laadi. Kysymykset ensimmäisestä kuudenteen käydään läpi tämän jaottelun mukaisesti. Vain viimeisten seitsemännen ja kahdeksannen kysymyksen vastaukset käsitellään kaikki yhdessä.

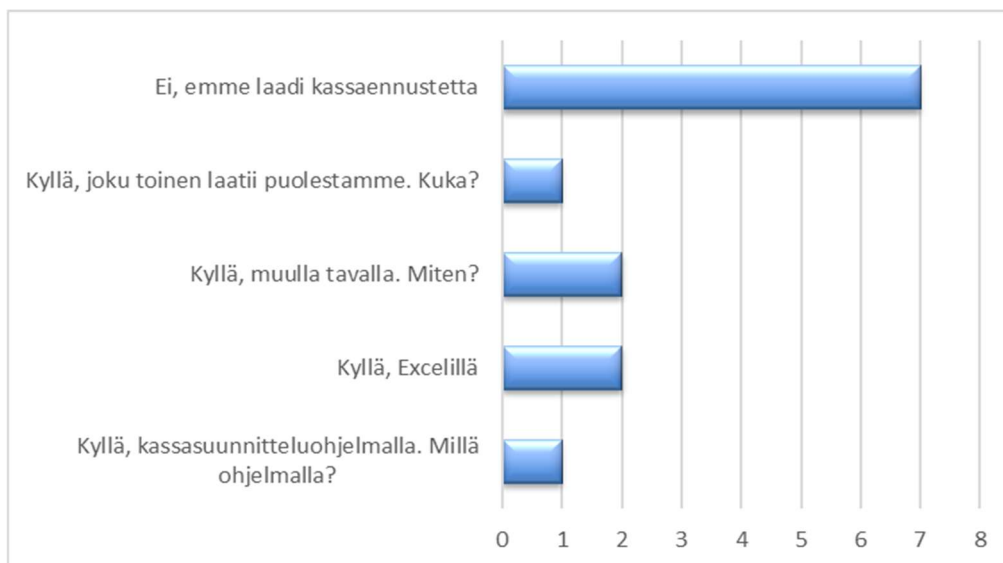
Kyselyn taustakysymyksenä kysyttiin vastaajan eli yhtiön tai alakonsernin liikevaihtoa vuonna 2018. Koska vastaukset olivat anonyymejä, käytetään tätä liikevaihtotietoa vastaajayhtiöiden koon hahmottamiseen. Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat alle miljoona euroa, 1–5 milj. euroa, 5–15 milj. euroa, 15–30 milj. euroa ja yli 30 milj. euroa. Vastaajia oli kaiken kokoisista yhtiöistä, mutta suurin vastausmäärä 5 oli yhtiöistä, joiden liikevaihto oli 15–30 miljoonaa euroa (kuvio 5).



Kuvio 5. Vastajat liikevaihdon mukaan (n=13)

### Laaditaan kassaennuste

Lomakekyselyn ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin, laaditaanko yhtiöissä lyhyen aikavälin kassaennustetta (kuvio 6). Kuusi vastaajaa vastasi kysymykseen myöntävästi, kyllä heidän yhtiössään tai alakonsernissaan laaditaan lyhyen aikavälin kassaennuste. Näistä yhdellä oli kassasuunnitteluohjelma käytössä tai toisella tulossa käyttöön. Molemmissa tapauksissa käytettävä ohjelma oli Analysten CashForecast. Excelillä kassaennusteen laatii tällä hetkellä kolme vastaajaa. Yhden vastaajan puolesta ennusteen laati ulkopuolinen yhtiö ja yksi laati ennusteen muulla tavalla. Tähän ryhmään, jotka laativat ennusteen, kuului suurimpien alakonsernien lisäksi yhtiöitä kaikista koko luokista.



Kuvio 6. Laaditteko kassaennustetta? (n=13)

Toisessa kysymyksessä haluttiin tietää kassaennusteen suunnitteluperiodi eli kuinka pitkäksi ajaksi kassaennuste laaditaan. Vastaukset jakaantuivat tasaisesti kolmen vaihtoehdon kesken, nämä vaihtoehdot olivat 2–3 viikkoa, kuukausi ja muu ajanjakso, mikä. Avoimeen tekstikenttään oli kerrottu, että tämä muu ajanjakso oli toisessa tapauksissa vuosi ja toisessa kuluva vuosi + 3 vuotta, jotka jaettiin kuukausitasolle.

Kolmannessa kysymyksessä tiedusteltiin, onko yhtiönne käytössä useita pankkitilejä? Tileillä tarkoitettiin päivittäisessä käytössä olevia maksuliike- tai käyttötilejä. Yhtiöillä, jotka laativat kassaennusteen, oli käytössään yhtä lukuun ottamatta useita pankkitilejä. Neljänneksi kysyttiin, laaditaanko kassaennuste pankkitileittäin? Kassaennusteen laati pankkitili kohtaisesti kolme vastaajaa.

Yhtiöiltä kysyttiin viidenneksi mitä haasteita ja kehitystarpeita yhtiön kassaennusteen laadintaan liittyi. Eräs vastaaja mainitsi, että kassavirtojen arviointi pankkitileittäin on vaikeaa, kun pankkitilejä on useissa pankeissa. Useammassa vastauksessa tuli esiin, että tietojen kerääminen ennusteeseen koetaan haasteelliseksi ja Excel ennustetyökaluna työlääksi. Työ on, kuten eräs vastaaja kuvasi, täysin manuaalista. Kaikkea yhtiöiden haluamaa tietoa ei ollut saatavilla. Jotkut tuloerät, kuten myynti kassoilla, jäivät arvailujen varaan.

*Kun meillä on useita tilejä eri pankeissa, emme osaa tarkasti arvioida tulevaa kassavirtaa tileittäin.*

*Tiedon saaminen on pirstaloitunut, eli kaikkia kassaennusteen vaikuttavia tietoja ei ole saatavissa samasta paikasta*

*Excelillä laadittu kassavirtaennuste korvataan tulevan syksyn aikana CashForecast-ohjelmalla. Olemme kokeneet Exceliin laadittavan kassavirtaennusteen työläänä.*

*... Lähitulevaisuuden kassaennusteita on myös laadittu Excelillä hyödyntäen IP Monitorin kassanhallintapalikkaa kulujen ennustuksessa ja SAPin myyntireskontrareporteja tulojen ennustuksessa. Arvailujen varaan on jäänyt mm. kassojen vaikutus ennusteessa.*

### **Kassaennustetta ei laadita**

Vastaajista yli puolet eli seitsemän kappaletta ilmoitti, että heidän yhtiössään tai alakonsernissaan ei laadita lyhyen aikavälin kassaennustetta. Näistä kolmen liikevaihto ylitti 15 miljoonaa edellisenä vuonna ja neljällä oli useampia kuin yksi pankkitili käytössään.

Yhtiöiltä kysyttiin, että onko siihen jokin erityinen syy, etteivät he laadi kassaennustetta. Kysymyksiin saatiin kahdentyyppisiä vastauksia. Osa yhtiöistä oli selkeästi havainnut tarpeen kassavirtojen ennustamiselle, vaikka ei sitä vielä tehnytäkään ja osa taas ei nähnyt

ennustamiseen tarvetta. Yhtiöistä, jotka ymmärsivät ennustamisen tarpeellisuuden, oli eräässä jo projekti kassan ennustamiseen liittyen alullaan. Toisessa yhtiössä oli mietitty, mitä tietoja ennusteeseen olisi tarpeellista saada, osa tiedoista tulisi reskontrista ja osa pitäisi lisätä muuten. Tämä vastaaja mainitsi myös, että he kyllä seuraavat manuaalisesti kassavirtaa, vaikka eivät laadi varsinaista kassaennustetta.

*Yhtiössä on vasta käynnistymässä projekti, joten kassaennusteet tullaan tulevaisuudessa laatimaan.*

*Tarvetta olisi raportille, joka kerää tiedot SAPin osto- ja myyntireskontran perusteella ja johon voisi lisätä muut erät.*

Toinen osa yhtiöistä, jotka eivät laadi lyhyen aikavälin kassaennustetta, ei nähnyt tarvetta kassaennusteille. Syyksi eräs vastaaja kertoi yhtiön pienen koon, hänen mukaansa vuositason kassatilanne sekä rahoitustarpeet ovat tiedossa muutenkin. Kahdessa vastauksessa syyksi mainittiin vakaa tulovirta, joka perustuu sopimuksiin.

*Ainakin tällä hetkellä yhtiön taloustilanne on hyvä ja vakaa. Emme ole nähneet tarpeelliseksi tehdä ennustetta toistaiseksi. Meillä ei myöskään ole suuria investointeja tmv. joihin tarvitaan erityisesti maksuvalmiutta. ...*

*Vakaa liikevaihto, joka perustuu ennalta sovittuihin palvelusopimuksiin.*

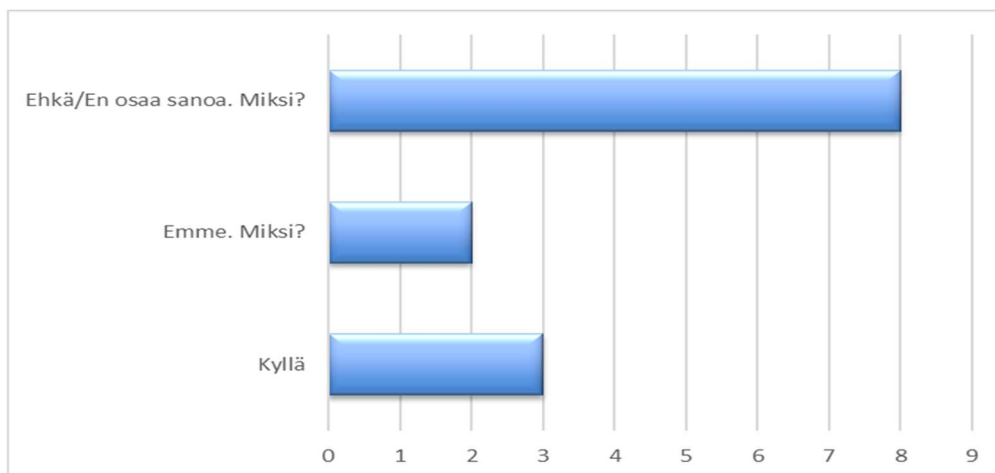
## **Ohjelma kassasuunnitteluun**

Seitsemännessä kysymyksessä tiedusteltiin yhtiöiden kiinnostusta ottaa käyttöönsä ohjelma kassasuunnitteluun, jos kaupunki sellaisen hankkii konsernin kassasuunnittelua varten.

Tähän kysymykseen saatiin myöntäviä vastauksia kolme kappaletta. Myöntävästi vastanneista yksi laati ennusteita Excelissä, toiselle ne laati ulkopuolinen taho ja kolmas ei tällä hetkellä laatinut ennusteita ollenkaan. Kielteisen vastauksen antoi kaksi vastaajaa, joista toisella oli jo oma ohjelma käytössään ja toinen vastaaja ei nähnyt ohjelmaa tarpeelliseksi.

Kolmas vastausvaihtoehto oli Ehkä/En osaa sanoa. Miksi? Suurin osa, kahdeksan kappaletta, kyselyyn vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon. Kaikki eivät kertoneet mielipiteitään avoimessa tekstikentässä, mutta muutamia kommentteja siihen saatiin. Vastaajat pohtivat mm. olisiko ohjelmasta heille hyötyä. Toinen arvioi heidän liiketoimintansa olevan sen tyylistä, ettei tällaiselle ohjelmalle välttämättä olisi tarvetta. Vastaajat arvelivat myös, että ohjelmasta aiheutuu lisäkustannuksia, eikä uusi ohjelma sen takia houkuttele heitä. Yksi yhtiö oli juuri hankkinut vastaavan ohjelman itselleen ja oli sen takia epäröivällä kannalla.

*Riippuu olisiko siitä meille hyötyä. Päivä- ja tilikohtaisesta suunnittelusta ei ole meille hyötyä.*



Kuvio 7. Vastaajien kiinnostus kassasuunnitteluohjelmaa kohtaan (n=13)

Viimeisenä varsinaisena kysymyksenä kysyttiin, miten yhteistyö maksuvalmiussuunnitteluun liittyvissä asioissa on kaupungin kanssa sujunut. Tytäryhtiöiden edustajilla oli mahdollisuus antaa palautetta ja kehitysehdotuksia tässä kohdassa. Kysymys ei ollut pakollinen, avoimeen tekstikenttään vastauksensa kirjoitti seitsemän vastaajaa.

Vastauksissa kommentoitiin nykyisiä toimintatapoja ja annettiin joitakin parannusehdotuksia. Kolme vastaajaa mainitsi yleisesti, että yhteistyö on sujunut hyvin. Eräs vastaaja kertoi heidän saaneen apua maksuvalmiussuunnitteluun liittyvissä asioissa, aina kun heillä on ollut tarvetta siihen. Yksi vastaaja koki, etteivät he ole tehneet juurikaan yhteistyötä kaupungin kanssa, koska heillä ei ole ollut tarvetta tällaiseen. Konsernin maksuvalmiussuunnittelua helpottaisi, erään vastaajan mukaan, jos tytäryhtiöillä olisi yhtenäinen tapa tietojen ilmoittamiseen. Myös konsernin yhteinen kassasuunnitteluohjelma mainittiin hyvänä kehitysehdotuksena. Yksi vastaaja muistutti palautteessaan, että tilikohtainen ennuste päivätasolla ei heitä houkuttele ja toisen näkemyksen mukaan tarvetta olisi standardiraportille kassaennusteesta.

*Yhteistyö on sujunut ihan hyvin. Olisi hyvä, jos kaupungilla olisi oma pohja, jota olisi voinut käyttää. Tämä helpottaisi varmasti työtä myös kaupungin päässä.*

*Maksuvalmiuspalveluita ei ole tarjottu kaupungilta. Hyvä jos konsernilla olisi sama kassasuunnitteluohjelma.*

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET TUTKIMUKSEN TULOKSISTA

### 5.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tässä luvussa käydään läpi Lahti-konsernin maksuvalmiussuunnittelusta tunnistetut haasteet ja kehityskohteet, pohditaan mitä johtopäätöksiä tuloksista voidaan tehdä, sekä annetaan joitain ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Koska kaupungilla suunnitellaan konsernin yhteisen kassasuunnitteluohjelman hankkimista, mietitään myös olisiko ohjelmasta apua haasteiden ratkaisemiseen.

#### Teemahaastattelu

Teemahaastattelun tavoitteena oli löytää vastauksia ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen: Mitä haasteita maksuvalmiuden hoitamisessa on emokaupungin puolella?

Teemahaastattelun tuloksia analysoitaessa kävi ilmi, että löydetyt haasteet voidaan emokaupungin puolella jaotella eri alateemoihin. Löydetyt teemat liittyivät sisäisen pankin toimintatapoihin, tytäryhtiöiden kassaennusteiden laatuun, monimutkaiseen konsernirakenteeseen, maksuvalmiussuunnittelun käytäntöihin ja kaupungin toimintatapoihin. Asiat linkittyvät toisiinsa eikä kaikkia haasteita voi yksiselitteisesti luokitella vain yhteen alateemaan kuuluvaksi. Johtopäätökset käydään läpi näiden alateemojen mukaisesti. Seuraavissa taulukoissa on lueteltuna olennaisimmat haasteet, mitä Lahti-konsernin maksuvalmiuden suunnittelussa tunnistettiin.

Taulukko 1. Maksuvalmiussuunnittelun haasteet, osa 1

Sisäisen pankin toiminta	Kassaennusteiden laatu	Moninainen konsernirakenne
Sisäinen pankki on kasvanut voimakkaasti.	Ilmoitukset menoista pääasiassa päiväkohtaisesti.	Paljon erikokoisia yhtiöitä, myös alakonserneja.
Muuttuneet tarpeet, rahoitusmarkkinoiden muutosten takia.	Kassaennusteita ei saada tarpeeksi, ennusteet epätarkkoja.	Eri yhtiöillä erilaiset tarpeet ja mahdollisuudet.
Vakiintuneita toimintatapoja on hidasta muuttaa.	Ennusteiden laatua ei pystytä seuraamaan.	Konserniemolla erilaiset toiveet eri kokoisille yhtiöille.
Konserniyhtiöiden ohjaus voisi olla vahvempaa.	Konsernitiilin toiminta ei ole täysin selvää yhtiöille, minkä takia ennusteita tarvitaan.	Ei tiedetä, miten tytäryhtiöt maksuvalmiuttaan suunnittelevat.
Ei ole vaadittu parempia ennusteita.	Konserniyhtiöiden rahoitus on turvattu, tästä syystä ei vahvaa motivaatiota ennustamiseen.	Saadaanko sisäisestä pankista haluttuja hyötyjä hajanaisten toimintatapojen johdosta.
Luottolimiittien käytön ennakointi.	Tarve pidemmille ennusteille rahoituslaskelmaan.	Kaksi konsernitiiliä käytössä.



## Sisäinen pankin toimintatavat ja kassaennusteet

Sisäisen pankin toimintatapoja ei ole juurikaan muutettu, vaikka ulkoisessa toimintaympäristössä on tapahtunut suuria muutoksia. Myös sisäisen pankin toiminta on laajentunut. Käytäntöjen päivittäminen koettiin haasteelliseksi mutta välttämättömäksi. Maksuvalmiussuunnitteluun tarvitaan tarkempia ennusteita tytäryhtiöiden kassavirroista.

Kuten luvussa 3.1.2 kerrottiin, tytäryhtiöiden kassavirtojen osuus emokaupunkiin verrattuna on kaupunkikonserneissa kasvanut voimakkaasti. Lahdessa tämä muutos on korostunut senkin takia, kun sosiaali- ja terveystoimiala on jo siirretty pois kaupungilta kuntayhtymän hoidettavaksi. Luvuissa 2.4 ja 3.3.1 mainittiin rahoitusmarkkinoilla tapahtuneista muutoksista ja negatiivisista koroista. Näiden vuoksi joudutaan maksamaan korkoa pankkitilillä seisovista ylimääräisistä tilivaroista, mutta myös luottolimiitin käytöstä. Negatiivisten talletuskorkojen takia kassareservin tasoa on laskettu Lahdessaakin. Matalamman kassareservin takia maksuvalmiussuunnittelulta vaaditaan tarkempaa tasoa. Suunnittelua varten tarvitaan luotettavia ennusteita tuleville viikoille emokaupungin ja tytäryhtiöiden kassavirroista sekä siitä, kuinka paljon tytäryhtiöt heille myönnettyjä luottolimiittejä arvioivat käyttävänsä.

Haasteeksi koettiin, ettei maksuvalmiussuunnitteluun ja rahoituslaskelmaan saada tarpeeksi luotettavaa tietoa. Kuitenkin sisäisen pankin luottolimiittisopimuksessa mainitaan yhtiöiden velvollisuudesta arvioida luottolimiitin käyttöä maksuvalmiussuunnittelun edellyttämällä tavalla. Lisäksi konserniohjeessa ohjeistetaan tytäryhteisöjä rahoitussuunnitelman laatimisessa sekä siinä, miten uusien investointien vaikutusta maksuvalmiuteen on arvioitava koko investoinnin laina-ajan, laatimalla sille kassavirtasuunnitelma. Kyseisen sopimuksen sekä konserniohjeen kohdan toimivuutta tulisi tutkia yhdessä omistajaohjauksen kanssa. Omistajaohjauksen tehtävänä on, kuten luvussa 3.1.2 mainittiin, huolehtia tytäryhtiöiden ohjeistuksesta ja konsernin kokonaisedun toteutumisesta, niissäkin tapauksissa, kun tytäryhtiön etu poikkeaa konsernin edusta.

Lahti-konsernissa ollaan ottamassa käyttöön salkunhallintaohjelma konserniohjauksen avuksi. Konsernisalkkua hyödyntämällä saadaan jatkossa paremmin tietoja tytäryhteisöjen investointien ja niiden rahoitustarpeiden jakautumisesta eri vuosille. Lyhyen aikavälin kassavirtatietojen ennustamiseen ja tiedonvälitykseen avun toisi konsernin yhteinen kassasuunnitteluohjelma. Keskittämällä kassasuunnittelun ja pidemmän rahoitussuunnittelun tarvitsemien ennusteiden tiedonvälitys yhteisiin ohjelmiin, saataisiin helpommin luotua myös yhtenäiset toimintatavat. Yhteiset säännöt ja toimintatavat selkeyttäisivät toimintaa emokaupungin lisäksi myös tytäryhtiöiden osalta, sääntöjen ja ohjeiden noudattamista tulisi myös seurata.

## Monimutkainen konsernirakenne

Monimutkaisen ja monipolvisen konsernirakenteen nähtiin aiheuttavan haasteita erikoisten yhtiöiden, erilaisten tarpeiden ja konsernin hajanaisten toimintatapojen vuoksi.

Lukuun 3.1.1 viitaten, kaupunkikonsernitkin voisivat ottaa oppia yrityskonserneista ja keskittää taloushallinnon toimintojaan. Jo yhtenäisillä taloushallinnon ohjelmilla saataisiin helpotusta Lahti-konsernin kassasuunnittelun haasteisiin. Konsernin rahavarojen hallinnasta kerrotaan luvussa 3.3.2 muun muassa, että konsernitilin tarkoituksena on konserniyhteisön kassavarojen keskitetty hallinta. Helpommin hallittava kokonaisuus muodostuisi Lahdessakin, keskittämällä konsernitili vain yhteen pankkiin kahden sijasta. Yksi konsernitili tekisi konsernin maksuvalmiuden suunnittelusta yksinkertaisempaa. Myös tytäryhtiöiden olisi helpompaa ennustaa kassavirtojaan, kun vaihtoehtoisia tilejä lähteille ja saapuville suorituksille olisi vähemmän.

Haasteeksi mainittiin myös tytäryhtiöiden osin vajavainen käsitys konsernitilin toiminnasta. Eri yhtiöihin ollaan yhteydessä kovin eri tasoisesti, eivätkä kaikki yhtiöt hoida itse taloushallintoaan, vaan ovat ulkoistaneet sen. Tytäryhtiöille ja niiden asioita hoitaville, tulisi selvittää sisäisen pankin ja konsernitilin tarkoitusta, käytäntöjä ja vaikutuksia. Myös yhtiöiden neuvonta olisi yksinkertaisempaa, jos konsernilla olisi yhteiset ohjelmat ja toimintamallit. Moninainen konsernirakenne eri taloushallinnon toimijoinen on haaste myös yhteisen kassasuunnitteluohjelman rakentamiselle. Koska yhtiöiden tiedot ovat hajallaan eri järjestelmissä, eikä niitä saada kootusti yhdestä paikasta samoilla liittymillä

Tuloksista ilmeni myös, ettei emokaupungilla ole tietoa, miten tytäryhtiöt kassavirtoja suunnittelevat. Tähän tutkimukseen liittyvä internet-kysely tytäryhtiöille vastaa osaltaan tähän haasteeseen.

Taulukko 2. Maksuvalmiussuunnittelun haasteet, osa 2

Maksuvalmiussuunnittelun käytännöt	Kaupungin toimintatavat
Excel-tili on monimutkainen, käyttö vaatii osaamista.	Useita maksuliikkeitä, joilta maksetaan maksuja päivittäin.
Excelin laadinta vaatii paljon kokemusta, henkilösidonainen tehtävä.	Kaupungin omien menojen haarukointi ostolaskujärjestelmästä hidasta.
Taulukon vuosittainen laadinta työlästä, paljon muistettavia asioita.	Ostolaskujärjestelmästä ei näe miltä pankkitililtä lasku on menossa maksuun.
Samot lukuja siirrellään paikasta toiseen manuaalisesti.	Toimialat eivät aina huomaa ilmoittaa yllättävistä maksuista etukäteen.
Konsernin menojen tarpeettoman tarkka seuraaminen Excel-tilin takia.	
Ennusteet ja ilmoitukset sähköpostilla.	

## **Maksuvalmiussuunnittelun käytännöt**

Konsernin maksuvalmiutta suunnitellaan täysin manuaalisella tavalla itse rakennettua Excel-taulukkoa käyttäen. Yhtiöt lähettävät ennusteet sähköpostilla ja lukuja siirretään manuaalisesti paikasta toiseen.

Kuten luvussa 2.3.2 kerrotaan olisi lyhyen aikavälin kassaennuste monelta osin automatisoivissa, koska tarvittavat tiedot ovat löydettävissä digitaalisessa muodossa eri ohjelmista. Inhimillisten virheiden mahdollisuus vähenisi automaattisilla tietojen siirroilla. Erillisellä kassasuunnitteluohjelmalla saadaan suurimmat hyödyt juuri isoissa konserniympäristöissä. Tarvittavat tiedot kassasuunnitteluohjelmaan kerätään liittymien kautta automaattisesti. Lahti-konsernin maksuvalmiussuunnittelua nopeuttaisi selkeästi tällaisen sovelluksen käyttöönotto. Manuaalisen työn määrä vähenisi sekä emokaupungin että tytäryhtiöiden puolella. Jokaisen yhtiön ei tarvitsisi erikseen miettiä kassasuunnittelun tapoja ja tarpeellisuutta, vaan toimintatavat olisivat yhteisiä. Ohjelman käytöllä voitaisiin automatisoida tietojen keräystä sekä parantaa tiedonkulua emokaupungin ja tytäryhtiöiden välillä. Kassasuunnitteluohjelma toimisi maksuvalmiussuunnittelun työkaluna ja mahdollistaisi luotettavimmat ennusteet manuaalisia käytäntöjä nopeammin ja sujuvammin.

Vaikka ohjelmistojen hankinta ja niiden rakentaminen toimivaksi kaikkine liittymineen mak-  
saa, tulisi toiselta puolelta miettiä, mikä on hankinnan vaihtoehtokustannus. Viitaten lukuun 3.1.1 ohjelman hankinnan ja automaation lisäämisen yhteydessä myös toimintamalleja olisi tarkasteltava kriittisesti ja uudistettava. Manuaalisten työvaiheiden vähentäminen vapauttaisi työaikaa tiedon tulkintaan ja lisäisi sitä kautta työn mielekkyyttä.

## **Kaupungin toimintatavat**

Useiden maksuliiketilien käyttö päivittäisten maksujen maksamiseen, hajauttaa kassamenot ja myös pankkitileille tulevat tulot. Kassavirtojen ennustaminen pankkitileittäin on työlästä ja epävarmaa.

Luvussa 2.4 mainitaan pankkitilien määrän vähentämisen vaikutuksesta maksuliikenteen tehokkuuteen. Lahden kaupungin maksuliikennettä sekä maksuvalmiuden suunnittelua saataisiin tehostettua, kun lähtevät maksut keskitettäisiin lähtemään yhdeltä pankkitililtä. Koska jo nyt maksut siirtyvät saman päivän aikana toiseen pankkiryhmään, ei pankkitilien vähentämisellä olisi vaikutusta maksunsaajalle. Jatkossa kun käyttöön tulevat lähes reaaliaikaiset maksut, josta myös kerrotaan luvussa 2.4, niin silloin useiden pankkitilien merkitys entisestään vähenee. Kaupungin rahoitus- ja sijoitustoiminnan periaatteissa mainitaan kahdessa eri pankissa olevien maksutilien olevan osa maksuliikenteen riskienhallintaa.

Kuitenkin maksuliiketelejä halutaan pitää edelleen viidessä pankissa. Voidaan myös pohdita, minkälainen merkitys vaihtoehtoisilla pankkitileillä nykypäivän ongelmatilanteissa olisi.

Kaupungin ostolaskujen kierrätysjärjestelmä tulee muuttumaan vuonna 2020, siksi siihen liittyviä haasteita ei ole tarpeen käydä tarkemmin läpi. Uudessa järjestelmässä kassaennusteisiin ja laskujen hakuun on luultavimmin paremmat mahdollisuudet.

Luvun 2.3.1 mukaisesti maksuvalmiussuunnittelun onnistuminen edellyttää henkilöstöltä tarkkaa raportointia ja kurinalaisuutta. Henkilöiden kaupungin eri tehtävissä olisi ymmärrettävä ennustettavuuden merkitys. Normaalitoiminnasta poikkeavista suurista maksuista tulisi ilmoittaa maksuvalmiuden suunnitteluun mahdollisimman pian, kun meno on tiedossa. Myös suurista tuloista olisi hyvä ilmoittaa.

### Kyselytutkimus

Internetkysely konsernitiliin liittyneille tytäryhtiöille tehtiin, koska emokaupungin puolella ei ollut tietoa, miten yhtiöt maksuvalmiuttaan suunnittelevat. Tämä tuli esille myös teema-haastattelun tuloksissa. Kyselyllä haettiin vastauksia tutkimuksen alatutkimuskysymyksiin: Miten tytäryhtiöt ennustavat maksuvalmiuttaan? Mitä haasteita tytäryhtiöt kokevat kassaennusteiden laatimisessa?

Kyselyn tuloksista ilmenee, ettei yli puolet kyselyyn vastanneista yhtiöistä laatinut lyhyen aikavälin kassaennustetta tällä hetkellä. Kyselyn olennaisimmat tulokset on kerätty taulukkoon 3. Kassaennusteen laativilta yhtiöiltä on kerätty ennusteen laatimisessa koettuja haasteita. Niiden osalta, jotka eivät laadi ennustetta, on kerätty syitä siihen.

Taulukko 3. Kyselytutkimuksen tuloksia

Laaditaan kassaennuste, haasteita	Ei laadita kassaennustetta, syitä
Tilejä eri pankeissa. Kassavirtojen arviointi tileittäin haastavaa.	Yhtiöllä ei ole ollut tarvetta kassaennusteen laatimiseen.
Ennusteen laadinta täysin manuaalista.	Vakaa liikevaihto tai hyvä taloustilanne. Ei suuria investointeja.
Tarvittavat tiedot hajallaan eri järjestelmissä.	Kassatilanne ja rahantarve tiedossa muutenkin.
Kaikkea tietoa ei ole saatavilla, osa arvioitava.	Projekti käynnistymässä, tulevaisuudessa ennusteet laaditaan.
Excelin käyttö ennustamisessa koettu työlääksi.	Tarve olisi raportille, joka keräisi tiedot reskontrista.

### Laaditaan kassaennuste

Kyselyyn vastanneista 13 tytäryhtiöstä kuudessa laaditaan lyhyen aikavälin kassaennuste. Kaksi yhtiötä oli hankkinut ohjelman ennusteen laadintaa varten, mutta yleisimmin

ennuste laaditaan vielä Excel-taulukkoa apuna käyttäen. Yhdelle yhtiölle ennusteen laatii ulkopuolinen taho. Tavallisimmin ennuste laaditaan 2–3 viikoksi tai kuukaudeksi. Neljässä yhtiössä oli käytössä useita pankkitilejä, näistä kolmessa ennuste laadittiin pankkitileittäin.

Haasteiksi kassaennusteiden laadinnassa koettiin manuaaliset toimintatavat, koska kaikki tiedot on haettava käsin eri järjestelmistä. Yleensäkin Excelissä laadittava kassaennuste koettiin työlääksi ja eri pankeissa olevien tilien kassavirtojen arviointi haastavaksi.

Näiden haasteiden kohdalla huomataan, että ne ovat yhteneviä teemahaastattelun maksuvalmiussuunnittelun käytäntöihin ja kaupungin toimintatapoihin liittyvien tulosten kanssa. Ratkaisuna voisi olla sekä konsernitilien että yhtiöiden muiden maksuliiketilien määrän vähentäminen. Sekä kassasuunnitteluohjelman käyttöönotto automatisoimaan tiedonkeruuta.

### **Ei laadita kassaennustetta**

Niiden tytäryhtiöiden, jotka eivät kassaennusteita tällä hetkellä laadi, vastauksissa näkyi kahdenlaista suuntaa. Muutamassa yhtiössä oli jo huomattu tarve kassaennusteille ja aloitettu toimia ennusteen laatimiseksi. Osa yhtiöistä taas ei edelleenkään nähnyt tarvetta kassaennusteiden laatimiselle. Näkemystä perusteltiin mm. yhtiön pienellä koolla, vakailla sopimuksiin perustuvilla tulovirroilla, hyvällä taloustilanteella ja sillä, ettei suurempia maksuvalmiutta tarvitsevia hankintoja tai investointeja ole tällä hetkellä suunnitteilla.

Tuloksissa tulee esiin kaupunkikonserniin kuuluvien ja yksityisten yhtiöiden ero. Kaupunkikonsernissa tytäryhtiöt voivat luottaa siihen, että kaupunki turvaa niiden rahoituksen ja maksuvalmiuden. Yksityisten yhtiöiden on haettava rahoitus pankeilta ja muilta ulkoisilta rahoittajilta, jotka vaativat yhtiöitä osoittamaan laskelmilla tulevan kassavirran. Maksuvalmiussuunnitelma antaa yhtiön johdolle kuvan likvideistä varoista ja auttaa rahoituksen suunnittelussa. Maksuvalmiussuunnittelun tärkeimpiä syitä on, kuten luvussa 2.3 kerrotaan, pystyä osoittamaan milloin tarvitaan rahoitusta maksuvalmiuden turvaamiseksi ja kuinka pitkäksi ajaksi lisärahoitusta tarvitaan. Konsernissa tytäryhtiöt hakevat usein lisärahoitusta emokaupungilta. Maksuvalmiussuunnittelua helpottaisi, jos yhtiöt huomaisivat ilmoittaa rahoitustarpeista ajoissa. Tällöin myös emokaupungille jäisi aikaa varautua tarpeisiin, eivätkä pyynnöt tulisi yllätyksinä, joihin on reagoitava heti. Tytäryhtiöiden kassaennusteiden laadinnan merkitys konsernin emoyhteisölle kiteytettiin teemahaastattelussa sanoihin:

*Itse ajattelen niin, että tuollaisesta kassan ennustamisesta ei kauheasti haittoja voi olla. Ainoastaan niin kun hyötyä. Et siinä se tieto on, tai se tieto voi lisätä tuskaa, jos rahat loppuu, mutta sekin on hyödyllinen tieto, jos se tulee ennakoita.*

Kyselyn vastauksista ilmeni, että suurin osa eli kahdeksan vastaajista suhtautui epäröivästi yhteisen kassasuunnitteluohjelman käyttöönottoon konsernissa. Toisaalta vastuksesta ei ilmene oliko epäröinti luonteeltaan myönteistä vai kielteistä. Ainoastaan kolme vastaajaa oli kommentoinut valintaansa ja niistä tuli esiin, että pohdittiin ohjelman tarvetta ja siitä saatavia hyötyjä. Kolme vastaajaa oli suoraan kiinnostunut ottamaan ohjelman käyttöönsä ja kaksi vastaajaa taas eivät ohjelmaa halunneet. Kyselyn tuloksista ilmeni myös, että kaksi tytäryhtiötä on jo hankkinut kassasuunnitteluohjelman käyttöönsä. Tämä tieto lisää emokaupungin näkökulmasta yhteisen ohjelman hankinnan haasteellisuutta.

Teemahaastattelun ja internet-kyselyn tulokset antoivat monitahoisia vastauksia tutkimuksen alatutkimuskysymyksiin. Yhteensä tuloksista muodostui kuva Lahden kaupunkikonsernin maksuvalmiussuunnittelun nykytilasta, sekä siinä koetuista haasteista. Tutkimuksen päätutkimuskysymykseen, mitä haasteita maksuvalmiuden hoitamisessa ja suunnittelussa Lahden kaupunkikonsernissa on, saatiin siis vastaukset. Lisäksi tavoitteiden mukaisesti esitettiin keinoja toimintaprosessien kehittämiseen, sekä pohdittiin, voisiko konsernin yhteistä kassasuunnitteluohjelmaa käyttämällä ratkaista löydettyjä kehittämiskohteita.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tapaustutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei löydy omaa määritelmää, vaan validiteettia ja reliabiliteettia on arvioitava tutkimuksen yleisen tutkimusotteen mukaisesti (Kananen 2013, 114). Koska tässä case-tutkimuksessa on käytetty laadullisia menetelmiä, noudatetaan laadullisen tutkimuksen kriteereitä myös luotettavuuden arvioinnissa. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 6.3) muistuttavat, ettei laadullisen tutkimuksen arvioitiin ole yhtä ohjetta, vaan tutkimusta tulee arvioida johdonmukaisena kokonaisuutena. Tutkimuksesta tulisi löytyä seuraavat asiat: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, aineiston keruumenetelmät ja -tekniikat, tutkimuksen tiedonantajat ja näiden suhde tutkijaan, aikataulu sekä aineiston analyysi ja raportointi. Kananen (2013, 115–116) on samoilla linjoilla korostaessaan tutkimuksen riittävää dokumentointia ja tehtyjen valintojen perustelua. Lisäksi hänen mukaansa opinnäytetyön luotettavuudessa on kyse siitä, että tutkimuksen eri vaiheet tehdään oikein, jolloin tutkija saa käyttöönsä hyvää ja luotettavaa tutkimusaineistoa. Tämän tutkimuksen kaikki vaiheet, valinnat ja tutkimustulokset on pyritty kuvaamaan niin tarkasti, että tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen on mahdollista.

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 189) katsovat laadullisen tutkimuksen reliabiliuden eli toistettavuuden koskevan lähinnä aineiston laatua. Tällä tarkoitetaan pääosin tutkijan toimintaa, onko huomioitu kaikki oleellinen aineisto, onko litterointi suoritettu oikein ja onko aineistosta laadittu haastateltavien ajatuksia kuvaava analyysi. Kanasen (2013, 119) mukaan case-tutkimuksessakin voidaan puhua vahvistettavuudesta. Vahvistaminen voidaan

toteuttaa siten, että aineisto ja sen tulkinta luetetaan tiedonantajilla. Tutkimus on tutkittavan kannalta luotettava, jos haastateltava vahvistaa tutkijan tulkinnat ja tutkimustulokset. Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisättiin sillä, että kaikki teemahaastatteluun osallistuneet henkilöt lukivat ja vahvistivat tutkimuksen tulokset ja niistä luodut johtopäätökset. Toisaalta voidaan pohtia, vaikuttiko tutkijan työskentely samassa työyhteisössä tutkimuksen analysoinnin puolueettomuuteen. Pyrkimyksenä oli käsitellä aineistoa niin, että haastateltavien ääni kuuluisi siinä, sen takia raportissa on käytetty myös suoria lainauksia litteroidusta haastatteluaineistosta. Kananen (2008, 129) neuvoo, että tutkimuksen todellisuutta voidaan lisätä alkuperäisaineiston sitaateilla.

Tapaustutkimukselle on tyypillistä useiden tutkimusmenetelmien ja lähteiden käyttö. Eri lähteistä kootulla todistusaineistolla vahvistetaan esitettyjä johtopäätöksiä tai kuvauksia tutkitusta ilmiöstä. Tällä pyritään sisäiseen validiteettiin eli tulkinnan ristiriidattomuuteen. (Kananen 2013, 119, 122.) Tutkimuksen teoriaosuudessa käytettiin laajasti eri lähteitä kuvaamaan käsiteltävää kokonaisuutta, teoriaa myös täydennettiin tutkimuksen tulosten perusteella. Tutkimuksessa käytettiin kahta eri tutkimusmenetelmää teemahaastattelua ja internetkyselyä, tuloksista voitiin luoda teoriaan pohjautuvia johtopäätöksiä. Ryhmähaastattelussa haastateltavat vahvistivat toistensa vastauksia eli näkemykset olivat heille yhteisiä. Eri tutkimusmenetelmiä käyttäen saatiin eri tiedonantajilta osittain samansuuntaisia vastauksia, mikä osaltaan vahvisti tutkimuksen luotettavuutta. Myös tutkijan omat havainnot vahvistivat haastattelun tuloksia.

Kyselyyn vastasi 13 tytäryhtiötä 17:sta, tätä voidaan pitää hyvänä tuloksena, sillä osa vastaajista vastasi koko alakonsernin puolesta. Kyselytutkimuksen avoimiin kysymyksiin ei saatu niin laajoja sanallisia vastauksia, kuin olisi toivottu. Kuitenkin kirjoitetut vastaukset yhdessä monivalintakysymysten vastausten kanssa antoivat hyvän kuvan konsernitiliiin kuuluvien tytäryhtiöiden kassasuunnittelusta ja suunnittelussa koetuista haasteista. Voidaan kuitenkin pohtia, että olisiko tytäryhtiöiden kassasuunnittelusta saatu jotain näistä tuloksista poikkeavaa tietoa, jos vastaukset olisi saatu kaikilta yhtiöiltä tai kerronta olisi ollut laajempaa. Yksittäisillä haastatteluilla tytäryhtiöiden näkemyksistä olisi saatu laajempi kuva kuin internetkyselyllä.

Kokonaisuutta tarkasteltaessa tätä tutkimusta voidaan pitää kohtuullisen luotettavana, koska kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Usealla eri tavalla kerätty aineisto vahvisti tutkimuksen tuloksia, johtopäätöksissä tukeuduttiin teoriaosaan ja tutkimuksen tekninen toteutus on yksityiskohtaisesti kuvattu.

## 6 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Lahti-konsernin kassanhallinnan ja maksuvalmiuden suunnittelun nykytilaa ja siinä ilmeneviä haasteita. Päättökysymykseksi muodostui, mitä haasteita maksuvalmiuden hoitamisessa ja suunnittelussa Lahden kaupunkikonsernissa on. Alattutkimuskysymyksiksi muodostuivat, mitä haasteita maksuvalmiuden hoitamisessa on emokaupungin puolella, miten tytäryhtiöt ennustavat maksuvalmiuttaan ja mitä haasteita tytäryhtiöt kokevat kassaennusteiden laatimisessa. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa toiminnan haasteet ja kehittämiskohteet sekä esittää teoriaan pohjautuen keinoja niiden ratkaisemiseen.

Opinnäytetyön laaja teoriaosuus koostui kahdesta aihealueesta. Ensimmäisessä osassa kuvattiin kassanhallintaa ja maksuvalmiutta sekä maksuvalmiuden suunnitteluun liittyviä käytäntöjä. Toisessa osassa avattiin kuntakonsernin käsitettä ja konsernin kassanhallintaa sekä kerrottiin taustatietoa kunnan taloudesta. Teoriaosaa täydennettiin tutkimuksen tulosten perusteella.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena case- eli tapaustutkimuksena. Tutkimusaineistoa kerättiin emokaupungin puolelta teemahaastattelulla sekä osallistuvalla havainnoinnilla. Tytäryhtiöiltä aineistoa kerättiin internet-kyselyllä. Empiirisessä osuudessa esiteltiin lyhyesti Lahti-konserni ja maksuvalmiussuunnittelun nykytila, sen jälkeen kerrottiin tutkimuksen toteuttamisesta ja saaduista tuloksista.

Teemahaastattelun tulokset voidaan jakaa viiteen alateemaan, jotka kytkeytyvät tiukasti toisiinsa. Löydetyt alateemat olivat: sisäisen pankin toimintatapoihin liittyvät haasteet ulkoisen toimintaympäristön muuttuessa, tytäryhtiöiden kassaennusteiden laatuun liittyvät tarpeet, monimutkaisen konsernirakenteen ja maksuvalmiussuunnittelun manuaalisten käytäntöjen tuomat haasteet, sekä kaupungin omiin toimintatapoihin liittyvät kehitystarpeet. Kyselytutkimuksen tuloksista selvisi, että tutkimushetkellä vain noin puolet tytäryhtiöistä laatii lyhyen aikavälin kassaennusteen. Kaikki yhtiöt eivät nähneet kassaennustetta tarpeelliseksi heidän toiminnalleen. Kassaennusteiden laatimisessa tytäryhtiöt kokivat haasteeksi kassavirtojen arvioinnin pankkitileittäin sekä manuaalisen tiedonkeruun.

Onnistuakseen maksuvalmiuden suunnitteluun tarvitaan luotettavaa tietoa monista eri lähteistä. Tiivistetysti voidaankin sanoa, että Lahden kaupunkikonsernin maksuvalmiussuunnittelun haasteet liittyivät joko manuaalisiin toimintatapoihin, muuttuneeseen tilanteeseen rahoitusmarkkinoilla tai riittämättömään tiedonkulkuun. Tutkimustulosten perusteella voidaan arvioida, että konsernin yhteistä kassasuunnitteluohjelmaa käyttämällä olisi mahdollista ratkaista useita tutkimuksessa tunnistettuja haasteita.



Yhteenvetona todetaan, että eri tutkimusmenetelmien kautta saadut tulokset konsernin maksuvalmiuden haasteista vahvistivat toisiaan. Tutkimuksen tulokset antavat kattavan kuvan Lahden kaupunkikonsernin maksuvalmiussuunnittelun nykytilasta sekä tämänhetkistä haasteista ja kehityskohteista. Muutokset rahoitusmarkkinoilla ja maksujen välityksessä aiheuttavat sen, että kaupunkikonsernin tarpeet maksuvalmiussuunnittelun osalta voivat vaihtua nopeastikin, joten tulevaisuuden haasteet voivat olla aivan erilaisia.

Tutkimuksen voidaan katsoa hyödyttäneen toimeksiantajaa, koska tytäryhtiöiden maksuvalmiussuunnittelusta saatiin uutta tietoa. Lisäksi käytiin läpi ja listattiin löydetty kehittämisskohteet sekä emokaupungin että tytäryhtiöiden osalta. Opinnäytetyötä voidaankin pitää melko onnistuneena, koska tutkimuskysymyksiin saatiin monipuolisia vastauksia ja teoria tuki tutkimuksellista osuutta sekä johtopäätöksiä.

### **Jatkotutkimusehdotukset**

Kaupunkikonsernin maksuvalmiussuunnittelu opinnäytetyön aiheena oli kovin laaja, eikä kaikkiin kiinnostaviin kohtiin ollut mahdollista syventyä tämän työn rajoissa. Jatkotutkimuksia voisi tehdä rajaamalla aiheen eri tavalla, esimerkiksi ainoastaan emokaupunkiin tai vain tytäryhtiöihin. Tulevaisuudessa, jos Lahti-konserni päättää hankkia yhteisen ohjelman konsernin kassasuunnittelua varten, olisi kiinnostavaa tutkia ohjelman määrittelyyn ja käyttöönottoon liittyviä kysymyksiä. Ohjelman käyttöönoton jälkeen olisi mahdollisuus tehdä tutkimus siitä, onko kassasuunnitteluohjelmasta ollut apua tässä tutkimuksessa löydettyihin haasteisiin. Miten tytäryhtiöt ohjelman avulla maksuvalmiuttaan suunnittelevat tai minkälaisia kehittämiskohteita kassasuunnittelusovelluksen käytöstä löytyy. Mielenkiintoista olisi myös haastatella toisen kaupunkikonsernin maksuvalmiutta hoitavia henkilöitä ja verrata eri kaupunkien käytäntöjä toisiinsa.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Ikäheimo, S., Laitinen, E., Laitinen, T. & Puttonen, V. 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasa: Vaasan yritysinformaatio Oy.

Kananen, J. 2008. KVALI Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kasanen, E., Lundström, T., Puttonen, V. & Veijola, R. 1997. Rahoitusriskit yrityksissä. Porvoo: WSOY.

Kontkanen, E. 2015. Pankkitoiminnan käsikirja. Vantaa: Hansaprint Oy.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laitinen, T. & Laitinen, E. 2014. Yrityksen maksukyky Arviointi ja ennakointi. Helsinki: KHT-Media Oy.

Leppiniemi, J. 2009. Rahoitus. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2002. Yrityksen rahoitus. Helsinki: WSOY.

Martikainen, T. & Martikainen, M. 2009. Rahoituksen perusteet, 7. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Martikainen, M. & Vaihekoski, M. 2015. Yritysrahoituksen perusteet. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Mäkinen, L. 2012. Yrityksen kassasuunnittelu Kasva terveesti ja turvaa tulevaisuus. Helsinki: Suomen Yrityskirjat Oy.

Nieminen, S. 2016. Kassavirrasta puute? Kassavirtaraportoinnin rooli kunnan talouden ohjauksessa – Case Helsingin kaupunki. Pro gradu. Aalto yliopisto. Saatavissa: Aalto-yliopiston oppimiskeskus.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2013. Yritysrahoitus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Sallinen, S., Majoinen, K. & Seppälä, J. (toim.) 2017. Toimiva kunta Hyvinvointia! Sivistystä! Elinvoimaa! Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Säilä, E., Hellén-Toivonen, P., Pakkanen, K., Kääriäinen, A. & Urrila, A. 2008. Kunnan hallinto, talous ja valvonta. Helsinki: KPMG Oy Ab ja Edita Publishing Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

### **Sähköiset lähteet**

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2002. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Verkkokirja [viitattu 12.11.2019]. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/951-0-31626-1>

Analyste Oy 2019. Kassaennustaminen Läpinäkyvyyttä ja jatkuvaa kontrollia likviditeettiin [viitattu 12.11.2019]. Saatavissa: <https://www.analyste.com/fi/cash-management/kassaennustaminen>

Averio, P., Koskinen, A. & Laesterä, E. 2019. Kuntien talous ja rahoitus. Kunnallisan kehittämissäätö. Erillisjulkaisu [viitattu 12.11.2019]. Saatavissa: [https://kaks.fi/wp-content/uploads/2019/04/averio-koskinen-ja-laestera-kuntien-talous-ja-rahoitus\\_julkaisu-1.pdf](https://kaks.fi/wp-content/uploads/2019/04/averio-koskinen-ja-laestera-kuntien-talous-ja-rahoitus_julkaisu-1.pdf)

Danske Bank 2017. Maksujen välitys nopeutui – nyt myös Euroopassa. Artikkelit 19.5.2017 [viitattu 18.10.2019]. Saatavissa: <https://danskebank.fi/yrityksille/artikkelit/ajankohtaista/2017/ajankohtaista/05/maksujen-valitys-nopeutui-nyt-myos-euroopassa>

Finanssiala ry 2019. Maksujen välitys Suomessa [viitattu 18.10.2019]. Saatavissa: <http://www.finanssiala.fi/maksujenvalitys/Sivut/default.aspx>

Hallituksen esitys eduskunnalle kuntalaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi HE 268/2014. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2014/20140268>

Isotalus, P. 2015. Nordea kokeilee talletusmaksuja suurasiakkailta. Kauppalehti 2.12.2015 [viitattu 18.10.2019]. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nordea-kokeilee-talletusmaksuja-suurasiakkailta/fe88ea90-80b5-35a1-b836-6a3d70405829>

JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2016. JHS 199 Kuntien ja kuntayhtymien talousarvio ja -suunnitelma. Liite 1. Käsikirja [viitattu 10.6.2019]. Saatavissa: [http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS199\\_liite1/JHS199\\_liite1.html#H24](http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS199_liite1/JHS199_liite1.html#H24)

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto: Automaation aika. Alma Talent Oy. Verkkokirja [viitattu 28.10.2019]. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ai-neistot.lamk.fi/teos/BADBEXDTEB#piste:tfE>

- Koponen, T. 2017. Yrityksen rahoitussuunnittelu. Konnektor. Blogi [viitattu 17.10.2019]. Saatavissa: <https://blogi.konnektor.fi/ajankohtaista/yrityksen-rahoitussuunnittelu>
- Korento, S. & Ylitalo, M-L. 2018. Konserniohjaus ja omistajapolitiikka. Suomen Kuntaliitto. Asiantuntijapalvelut [viitattu 10.6.2019]. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/talous/konserniohjaus-ja-omistajapolitiikka>
- Koski, T. 2012. Kassa on kuningas. Tilisanomat 5/2012 [viitattu 12.11.2019]. Saatavissa: <https://tilisanomat.fi/kirjanpito/kassa-on-kuningas>
- Kuntalaki 410/2015. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>
- Kuntaliitto 2014. Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmä. Kuntasektorin taloushallinnon viitearkkitehtuuri. Versio 1.0 [viitattu 18.10.2019]. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kuntasektorin%20taloushallinnon%20viitearkkitehtuuri.pdf>
- Kuntaliitto 2016. Lakiasiat. Yhtiöt ja markkinat 9.12.2016 [viitattu 18.10.2019]. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/laki/kunnat-yhtiot-ja-markkinat>
- Kuntaliitto 2019a. Talous [viitattu 18.10.2019]. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/talous>
- Kuntaliitto 2019b. Kaupunkien ja kuntien lukumäärät ja väestötiedot. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat>
- Kuntarahoitus Oyj 2019a. Kuntatodistusohjelma [viitattu 1.5.2019]. Saatavissa: <https://www.kuntarahoitus.fi/kuntatodistusohjelma>
- Kuntarahoitus Oyj 2019b. Tutustu kuntarahoitukseen [viitattu 12.11.2019]. Saatavissa: <https://www.kuntarahoitus.fi/tietoa-meista/tutustu-kuntarahoitukseen/>
- Lahden kaupunki 2016. Lahden kaupungin rahoitustoiminnan ja sijoitustoiminnan periaatteet [viitattu 18.10.2019]. Saatavissa: Lahden kaupungin sisäinen intranet
- Lahden kaupunki 2018. Lahden kaupungin hallintosääntö [viitattu 18.10.2019]. Saatavissa: [https://www.lahti.fi/TietoaLahdestaSite/OrganisaatioSite/Documents/Lahden\\_kaupungin\\_hallintosaanto\\_01012019.pdf](https://www.lahti.fi/TietoaLahdestaSite/OrganisaatioSite/Documents/Lahden_kaupungin_hallintosaanto_01012019.pdf)
- Lahden kaupunki 2019. Tilinpäätös 2018 [viitattu 18.10.2019]. Saatavissa: [https://www.lahti.fi/PaatoksentekoSite/strategia-ja-talousSite/Documents/Tilinpaaotoskirja\\_2018.pdf](https://www.lahti.fi/PaatoksentekoSite/strategia-ja-talousSite/Documents/Tilinpaaotoskirja_2018.pdf)
- Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397>

- Mehtonen, M. 2019. Kuntien ja kuntayhtymien ulkoiset menot ja tulot – Kuntien ja kuntayhtymien tilipääöstietojen mukaan. Kuntaliitto [viitattu 24.10.2019]. Saatavissa: [https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Menot%20ja%20tulot\\_netiti\\_TP2018\\_2.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Menot%20ja%20tulot_netiti_TP2018_2.pdf)
- Meklin, P. 2018. Tavoitteet kuntakonsernin kokonaisedun osoittajana. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja nro 8/2018 [viitattu 12.11.2019]. Saatavissa: [http://shop.kuntaliitto.fi/product\\_details.php?p=3517](http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3517)
- Meklin, P. & Pukki, H. 2018. Konserniyhteisöjen taloussuhteet. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja nro 10/2018 [viitattu 14.11.2019]. Saatavissa: [http://shop.kuntaliitto.fi/product\\_details.php?p=3529](http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3529)
- Nordea Bank Oyj 2019. Tilit ja maksut. SEPA pikasiirto [viitattu 12.11.2019]. Saatavissa: <https://www.nordea.fi/henkiloasiakkaat/palvelumme/tilit-maksut/sepa-pikasiirto.html>
- OP Ryhmä 2019. Yritykset. Laskutus ja saapuvat maksut. SEPA pikasiirto [viitattu 18.10.2019]. Saatavissa: <https://www.op.fi/yritykset/maksuliike-ja-kassanhallinta/laskutus-ja-saapuvat-maksut/reaaliaikainen-maksaminen>
- Opus Capita 2014. Yleiskuvaus OpusCapita Liquidity [viitattu 18.10.2019]. Saatavissa: <https://docplayer.fi/1273245-Yleiskuvaus-opuscapita-liquidity.html>
- Perälä, K. 2006. Kassanhallintakäytännöt Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Väitöskirja [viitattu 18.11.2019]. Saatavissa: <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/31167>
- Pursiainen, A. 2016. Negatiivinen korko on mahdollisuus sijoittajille. Blogi. Taloustaito [viitattu 14.11.2019]. Saatavissa: <https://www.taloustaito.fi/Blogi/Blogit-2016/Negatiivinen-korko-on-mahdollisuus-sijoittajille/>
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Verkkokirja [viitattu 28.10.2019]. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-951-768-309-8>
- Saarinen, M. 2019. EKP laski odotetusti talletuskorkoa – aloittaa arvopaperien osto-ohjelman, joka on ennakoitua suurempi. Talouselämä. Artikkelit 12.9.2019 [viitattu 6.12.2019]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/ekp-laski-odotetusti-talletuskorkoa-aloittaa-arvopaperien-osto-ohjelman-joka-ennakoitua-pienempi/39f64b54-59b8-4315-8356-0a4ed2805ba2>
- Saario, J. 2019. Negatiiviset korot ovat askel kohti tuntematonta. Kauppalehti. Kolumni 14.8.2019 [viitattu 19.10.2019]. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/negatiiviset-korot-ovat-askel-kohti-tuntematonta/2b0d637c-381e-497e-95b2-26268726ce50>

Suomen Pankki 2019. Raha ja maksaminen. Maksujärjestelmät [viitattu 12.11.2019]. Saatavissa: <https://www.suomenpankki.fi/fi/raha-ja-maksaminen/maksujarjestelmat/>

Särkioja, S. 2015. Maksuvalmiussuunnittelun kehittäminen projektiorganisaatiossa Case: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. AMK-opinnäytetyö [viitattu 18.11.2019]. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/96340/Sar-kioja\\_Sari.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/96340/Sar-kioja_Sari.pdf?sequence=1)

Tihinen, M. (toim.), Federley, M., Hyvärinen, S., Karttaavi, T., Keskitalo, S., Korhonen, M., Kääriäinen, J., Naumanen, M., Seisto, A. & Veijola, T. 2019. Kuntien digitaalisen toiminnan ja päätöksenteon kehittäminen sekä digitalisaation mahdollistaman säästöpotentiaalın tarkentaminen osana JTS-miljardia. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 7/2019. Valtioneuvoston kanslia [viitattu 18.11.2019]. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161303>

Tilastokeskus 2019a. Tietoa tilastoista. Käsitteet. Kuntakonserni [viitattu 4.9.2019]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/kuntakonserni.html>

Tilastokeskus 2019b. Tietoa tilastoista. Käsitteet. Julkisyhteisö [viitattu 4.9.2019]. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/julkisyhteiso.html>

Vaine, J. 2016. Kunnan ja kuntayhtymän varallisuuden hoito, sijoitustoiminta ja niiden perusteista päättäminen. Pdf-julkaisu [viitattu 28.10.2019]. Suomen Kuntaliitto.

Vaine, J. 2017. Kunnan rahatoimen hoito. Suomen Kuntaliitto. Asiantuntijapalvelut [viitattu 10.6.2019]. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/talous/varainhankinta-ja-sijoitustoiminta/kunnan-rahatoimen-hoito>

## LIITTEET

## Liite 1. Kyselylomake

### Kassavirtojen ennustaminen maksuvalmiuden suunnittelussa kysely Lahden kaupungin konsernitileihin liittyneille tytäryhtiöille

Vastaukset ovat anonyymejä

\* merkityt kysymykset ovat pakollisia

#### 1. Laaditaanko yhtiössänne lyhyen aikavälin kassaennustetta? \*

- Kyllä, kassasuunnitteluohjelmalla. Millä ohjelmalla?
- Kyllä, Excelillä
- Kyllä, muulla tavalla. Miten?
- Kyllä, joku toinen laatii puolestamme. Kuka?
- Ei, emme laadi kassaennustetta

#### 2. Kuinka pitkäksi ajaksi kassaennuste laaditaan kerrallaan? \*

Mikä on kassaennusteen suunnittelu-periodi?

- Päivä
- Viikko
- 2 - 3 viikkoa
- Kuukausi
- Muu ajanjakso. Mikä?
- Emme laadi ennustetta

#### 3. Onko yhtiönne käytössä useita pankkitilejä? \*

Kysymyksessä tarkoitetaan päivittäisessä käytössä olevia maksuliike- tai käyttötilejä.

- Kyllä  Ei

#### 4. Laaditaanko kassaennuste pankkitileittäin?

- Kyllä
- Ei

#### 5. Mitä haasteita tai kehitystarpeita yhtiönne kassaennusteen laadintaan liittyy?

Voitte selventää vastausta esimerkeillä.

#### 6. Jos yhtiönne ei laadi kassaennustetta, niin onko tähän jokin erityinen syy?

#### 7. Lahden kaupunki suunnittelee ohjelman hankintaa konsernin kassasuunnitteluun.

Olisitteko kiinnostuneita ottamaan tällaisen ohjelman yhtiönne käyttöön? \*

- Kyllä
- Emme. Miksi?
- Ehkä/En osaa sanoa. Miksi?

**8. Miten yhteistyö maksuvalmiussuunnitteluun liittyvissä asioissa on kaupungin kanssa sujunut? Voitte antaa palautetta ja kehitysehdotuksia.**

**9. Mikä oli yhtiönne liikevaihto vuonna 2018? \***

Tämä on taustakysymys jota käytetään tulosten analysointiin, koska vastaukset ovat nimettömiä. Jos vastasit useamman yhtiön tai alakonsernin puolesta valitse myös liikevaihto sen mukaisesti.

-- Valitse --

Lähetä