

---

# **BUDJETOINNIN KEHITTÄMINEN KIIPULASÄÄTIÖSSÄ**

TABELLA BUSINESS TOOLS-RAPORTOINTIJÄRJESTELMÄN AVULLA



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki 11.5.2010

Riikka Knuutila



Liiketalouden koulutusohjelma  
Hämeenlinna

Työn nimi                      Budjetoinnin kehittäminen Kiipulasäätiössä

Tekijä                         Riikka Knuutila

Ohjaava opettaja            Ismo Vuorinen

Hyväksytty                 \_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_.20\_\_\_\_

Hyväksyjä

**VISAMÄKI**

Liiketalouden koulutusohjelma

Laskentatoimen ja rahoituksen suuntautumisvaihtoehto

---

<b>Tekijä</b>	Riikka Knuutila	<b>Vuosi</b> 2010
<b>Työn nimi</b>	Budjetoinnin kehittäminen Kiipulasäätiössä	
<b>Työn säilytyspaikka</b>	HAMK, Visamäki	

---

**TIIVISTELMÄ**

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa Kiipulasäätiön toimintaprosessien ja prosessinomistajien näkemykset budjetin suunnitteluun ja seurantaan liittyvistä tietotarpeista sekä selvittää, miten Tabella Business Tools-raportointijärjestelmän avulla voidaan täyttää näitä tarpeita.

Työn teoriaosuus perustuu alan kirjallisuuteen ja siinä käsitellään lyhyesti budjetoinnin perusteoriaa. Työssä esitellään Kiipulasäätiön budjetointijärjestelmä ja Tabella Business Tools-raportointijärjestelmä. Esittelyaineistojen tiedot on koottu internetistä, Kiipulasäätiön sisäisen tietoverkon tiedostoista, Tabella Business Toolsin esittelyversiosta ja Kiipulasäätiön käyttöliittymästä, järjestelmätoimittajan kanssa käydyistä sähköpostikeskusteluista ja opinnäytetyön tekijän omista kokemuksista ja havainnoista. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena ja sen tulkitsemisessa käytettiin kvalitatiivista menetelmää. Kyselyssä pyrittiin selvittämään prosessinomistajien näkemyksiä budjetointiprosessin toimivuudesta ja ottamaan selvää toimintaprosessien tietotarpeista budjetoinnin onnistumiseksi sekä kartoittamaan, miten Tabella Business Tools-raportointijärjestelmää käytettiin. Kyselyyn vastasivat kaikki seitsemän prosessinomistajaa.

Tutkimuksessa selvisi, että tutkimushetkellä käytössä olleessa budjetointijärjestelmässä toteutui useita onnistuneen budjetoinnin tunnusmerkkejä, mutta kehityskohteitakin löytyi kaksikymmentä, joista noin puolia on mahdollisuus kehittää Tabella Business Tools-raportointijärjestelmän avulla. Suurin osa kehityskohteista oli kaikkien toimintaprosessien kesken yhteneväisiä. Toimintaprosessikohtaisia kehittämiskohteita löytyi seitsemän.

**Avainsanat** budjetointi, taloussuunnittelu, talousarviot

**Sivut** 37 s. + liitteet 11 s.

VISAMÄKI

Degree Programme in Business Economics

Accounting and Finance Option

---

**Author**

Riikka Knuutila

**Year** 2010

**Subject of Bachelor's thesis**

Improvement of Budgeting at the Kiipula Foundation

---

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to survey the outlook of the processes and the process owners' needs for information related to budgeting planning and follow-up at the Kiipula Foundation and also to find out how these needs could be met with the help of Tabella Business Tools reporting system.

The theoretical frame is based on the literature of the branch dealing briefly with the basics of budgeting. The thesis introduces the system of Kiipula Foundation as well as Tabella Business Tools reporting system. Information for these presentations was compiled from the Kiipula Foundation's intranet, the Internet, the demonstration of Tabella Business Tools, the Kiipula Foundation's user licence for Tabella Business Tools, email discussions with the system owner and from the author's own experience and observations.

The empirical study was conducted as a qualitative inquiry. The aim of the inquiry was to clarify the process owners' outlook of the functionality of the budgeting process and their needs for successful budgeting. In addition, the aim of the inquiry was to find out how these process owners used the Tabella Business Tools reporting system. The inquiry was answered by all the seven process owners.

The outcome of the survey was that the budgeting system used at the Kiipula Foundation at the moment of this study included many hallmarks of successful budgeting. However, twenty targets for development were discovered and about half of them could be improved with the help of Tabella Business Tools reporting system. Most of the targets for development were similar in all processes and seven process-specific targets were discovered.

**Keywords** budgeting, financial planning

**Pages** 37 p. + appendices 11 p.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset.....	2
1.2	Opinnäytetyön tietoperusta ja tutkimusmenetelmät.....	2
2	BUDJETOINTI .....	3
3	BUDJETOINTI KIIPULASÄÄTIÖSSÄ .....	8
3.1	Kiipulasäätiön toimintaprosessien esittely .....	8
3.2	Kiipulasäätiön budjetointijärjestelmä.....	11
4	TABELLA BUSINESS TOOLS- RAPORTOINTIJÄRJESTELMÄ .....	13
5	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	19
5.1	Kyselytutkimuksen sisältö ja toteuttaminen.....	19
5.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	21
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	22
6.1	Budjetointiprosessia koskevat yleiset tietotarpeet.....	22
6.2	Toimintaprosessikohtaiset tarpeet.....	24
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	27
7.1	Toimintaprosessikohtaiset kehittämiskohteet .....	28
7.2	Toimintaprosessien yhteiset kehittämiskohteet.....	29
7.3	Tabella Business Tools-raportointijärjestelmän avulla kehitettävät kohteet.....	31
8	YHTEENVETO .....	34
	LÄHTEET .....	36
LIITE 1	Kysely prosessinomistajille	

## 1 JOHDANTO

Budjetointi tukee ja ohjaa yrityksen toimintaa ja talouden seurantaan koko toimintavuoden ajan. Kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia, muuttuvat myös tekijät, jotka tulee huomioida budjetoinnissa.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Kiipulasäätiö, joka ylläpitää Kiipulan koulutus- ja kuntoutuskeskusta. Kiipula on ammatillisen erityisopetuksen, aikuiskoulutuksen ja kuntoutuksen osaamiskeskus ja palvelujen tuottaja, joka luo asiakkailleen uusia mahdollisuuksia työ- ja toimintakyvyn, osaamisen ja hyvinvoinnin parantamiseksi. Kiipulan kokonaisuuteen kuuluvat ammattiopisto, kuntoutuskeskus ja puutarha. Säätiön palveluksessa on noin 400 työntekijää ja vuosivaihto on noin 26 miljoonaa euroa. Kiipulasäätiö on perustettu vuonna 1945 ja säätiön taustayhteisöjä ovat Kansaneläkelaitos, Filha ry. ja Janakkalan kunta. Kiipulan päivittäinen asiakasmäärä on keskimäärin 1 000 opiskelijaa tai kuntoutujaa. Vuositasolla asiakasvuorokausien määrä on noin 187 000. (Kiipulasäätiö 2008a; Kiipulasäätiö 2009a). Kiipulasäätiön toiminta jakautuu toimintaprosesseihin, joita ovat ammatillinen erityisopetus, aikuiskoulutus, työelämäpalvelut, kuntoutus, urasuuntapalvelut, puutarha ja hallinto- ja prosessituki. Toimintaprosessien toiminnasta vastaavat niille nimetyt prosessinomistajat.

Kiipulasäätiön organisaatiossa on tapahtunut viimeisen kolmen vuoden aikana paljon muutoksia. Työelämäpalvelut ja Urasuuntapalvelut aloittivat uusina prosesseina vuoden 2008 alussa. Kiipulan ammattiopisto kasvoi merkittävästi vuoden 2009 alussa, kun Perttulan erityisammattikoulu liitettiin siihen. Samassa yhteydessä organisoitiin uudelleen hallinto ja muut tukitoiminnot hallinto- ja prosessitueksi. Budjetointia ja talouden seuranta on muuttanut syksyllä 2008 käyttöön otettu Tabella Business Tools-raportointijärjestelmä. Useat työntekijät ovat opetelleet uusia työtehtäviä ja toimintatapoja muuttuneessa toimintaympäristössä. Kaikki edellä mainitut muutokset ovat vaikuttaneet Kiipulan kaikkiin toimintaprosesseihin, joten koettiin tarpeelliseksi tutkia budjetointiprosessia toimintaprosessien näkökulmasta.

Tutkimusaiheen valintaan vaikutti myös tekijän oma intressi aiheeseen. Tekijä työskentelee kohdeorganisaatiossa hallinto- ja prosessitueken kuuluvassa laskentapalveluissa. Hänen toimenkuvaansa kuuluu tuottaa toimintaprosesseille yhdessä muun henkilöstön kanssa budjetoinnin tueksi lomakkeita ja tietoja, toimia toimintaprosessien apuna ja tukena budjetointiprosessin aikana, syöttää budjetteja tietojärjestelmään ja koordinoita budjetointiprosessia yleisesti. Tekijä oli myös keskeisessä roolissa, kun Tabela-järjestelmä valittiin raportointijärjestelmäksi ja otettiin käyttöön.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa Kiipulasäätiön toimintaprosessien ja prosessinomistajien näkemykset budjetin suunnitteluun ja seurantaan liittyvistä tietotarpeista sekä selvittää, miten Tabella Business Tools-raportointijärjestelmän avulla voidaan täyttää näitä tarpeita.

Opinnäytetyö etsii vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä tietotarpeita toimintaprosesseilla on prosessinomistajien näkemyksen mukaan budjetin suunnittelulle ja -seurannalle?
- Miten prosessinomistajat hyödyntävät Tabella Business Tools-raportointijärjestelmää budjetin suunnittelussa ja seurannassa?
- Mitä toimintaprosessien budjetointiin liittyvistä tietotarpeista voidaan ratkaista Tabella Business Tools-raportointijärjestelmän avulla?

## 1.2 Opinnäytetyön tietoperusta ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tietoperustana on käytetty alan kirjallisuudesta koottua budjetoinnin perusteoriaa. Tabella Business Tools-raportointijärjestelmän esittelyaineisto on koottu järjestelmätoimittajan [www-sivuilta](#), ohjelman esittelyversiosta, ohjelmistotoimittajan edustajan kanssa käydyistä sähköpostikeskusteluista ja opinnäytetyön tekijän omista havainnoista. Kiipulasäätiön ja sen budjetointi-järjestelmän esittelyaineisto on koottu Kiipulasäätiön [www-sivuilta](#), sisäisen verkon tiedostoista, Tabella Business Toolsin Kiipulasäätiön käyttöliittymän raporteista, vuosikertomuksesta sekä tekijän omista kokemuksista ja havainnoista.

Työn tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Työn empiirisen aineiston keruumenetelminä käytettiin kyselytutkimusta, jolla kartoitettiin Kiipulasäätiön toimintaprosessien päävastuuhenkilöiden eli prosessinomistajien näkemykset budjetin suunnitteluun ja seurantaan liittyvistä tietotarpeista.

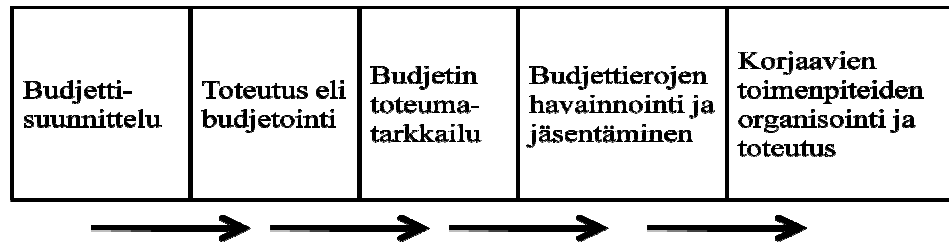
## 2 BUDJETOINTI

Tässä luvussa käsitellään lyhyesti budjetoinnin perusteoriaa. Luvussa selvitetään, minkälaisia vaiheita budjetointiin sisältyy, miksi budjetointia tehdään, mihin sitä käytetään, mikä budjetoinnissa on tärkeää ja millaisia kehittämisvaihtoehtoja perinteiselle budjetoinnille on löydettävissä.

Budjetti on sovitulle ajanjaksolle laadittava tulostavoitteen sisältävä talouden toimintasuunnitelma, joka laaditaan toimintaa varten (Jyrkkiö & Riis-tama 2004, 226). Budjetoinnin tehtävänä on tulojen, menojen, toiminnan resurssien ja yleisten raamien määrittely, kehityksen ennustaminen, toi-minnan eri osien koordinointi ja delegointi, kannattavuuden ja päätöksen-teon ohjaus, mahdollisten ongelmakohtien löytäminen ja toiminnan tehos-taminen sekä johdon ja henkilöstön motivointi tavoitteiden saavuttamiseksi. (Partanen 2007, 157 ja 160).

Budjetoinnin avulla organisaation tavoitteet, resurssit ja vastuualueet mää-rittyvät selkeämmiksi. Budjetoinnin onnistumista edistetään, kun budje-tointiasenne on aktiivinen, vastuuhenkilöt ovat sitoutuneita budjetointiin ja prosessista ei tehdä liian monimutkaista. Budjetointiprosessiin kuuluu suunnittelu-, toteutus- ja tarkkailutehtäviä. Suunnittelun pohjana hyödyn-netään aikaisemmalle tarkkailujaksolle asetettujen tavoitteiden toteutumis-ta ja organisaation toimintasuunnitelman mukaisia tavoitteita suunnitelta-valle kaudelle. Onnistunut budjetointi edellyttää johdolta tukea, sitoutu-mista, selkeää vastuualueiden määrittelyä ja tavoiteasetantaa sekä budjetti-tavoitteiden mukaista resurssienantoa. On myös tärkeää, että budjetoinnin tekemisen tueksi laaditaan selkeät lomakkeet ja aikataulu. Budjetin laati-mista ja seurantaan varten tarvitaan hyvä laskentatoimen järjestelmä, osaa-va taloushallintohenkilöstö ja sopivat mittarit kuvaamaan tavoitteita. Näi-den tekijöiden avulla syntyneet erot voidaan havaita, analysoida ja ryhtyä suunnittelemaan ja toteuttamaan korjaavia toimenpiteitä eli budjetointia päästään hyödyntämään yritysohjauksen apuvälineenä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 208 ja 210–212).

Budjetointi on prosessi, jonka vaiheita ovat vaihtoehtoja etsivän ja vertai-levan budjettisuunnittelun ja toteutuksen lisäksi budjetin toteuman tarkkai-lu, budjettierojen havainnointi ja jäsentäminen sekä korjaavien toimenpi-teiden organisointi ja toteutus. Budjetointiprosessi on kuvattu kuvassa yk-si. Budjetointia käytetään apuna yritysohjauksessa ja se on yrityksen joh-tamisen keskeisin väline. Budjetoinnin rooli voi olla erilainen eri toimi-joiden näkökulmasta. Se voidaan käsittää yrityksen tavoitteet sisältävänä ja motivoivana toimintasuunnitelmana, kaikki toiminnot sisältävänä ja erittelevänä yrityksen kokonaiskuvauksena tai budjetoinnissa voidaan pai-nottaa budjetin rahamittaisuutta. Budjetoinnin tehtävänä on toimia toimin-nan ohjausvälineenä, mikä edellyttää, että siinä määritellään euromääräiset ja toiminnalliset tavoitteet ja resurssit. (Neilimo ym. 2005, 230–231.)



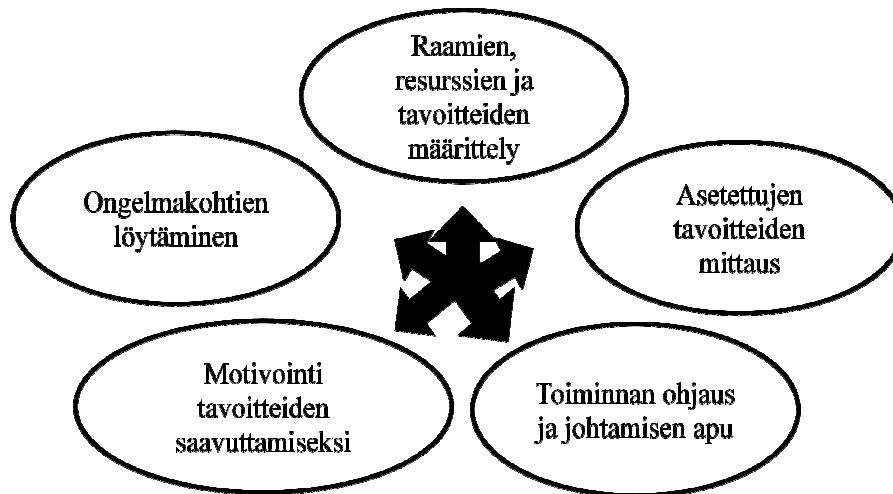
KUVA 1 Budjetointiprosessin vaiheet

Budjetointi auttaa yrityksen johtamisessa eri tasoilla. Yrityksen ylimmän johdon johtamistaso on strateginen taso, joka on pitkän aikavälin puiteohjausta. Strategisessa johtamisessa visioidaan näkemystä tulevasta, asetetaan väljiä päämääriä, vertaillaan eri toimialojen tuloksia suhteessa annettuihin resursseihin ja tarkastellaan pitkän aikavälin tavoitteiden toteutumista. Vuosiohjaus tapahtuu taktisella tasolla ja se on strategian taktinen toteutusväline. Taktinen taso sisältää tarkat toimintatavoitteet, resurssit, toiminnot ja niiden tulokset. Operatiivisessa johtamisessa budjettia käytetään päivittäin toiminnan johtamisen apuvälineenä. (Neilimo ym. 2005, 232–233).

Budjetoinnin ei tulisi olla pelkkää laskentatekniikkaa, sillä tärkeämpää on huomioida inhimilliset tekijät. Budjetin vaikutuspiirissä toimivilla henkilöillä on ratkaiseva rooli siihen, miten budjetointi onnistuu. Budjetissa asetettuja tavoitteita on vaikea saavuttaa, jos vastuussa olevat eivät ole niitä hyväksyneet. (Jyrkkiö ym. 2004, 226–227).

Budjetoinnissa voi nähdä kolme roolia, jotka ovat suunnittelu, tarkkailu ja koordinointi. Suunnitteluvaiheessa asetetaan selvät tavoitteet ja arvioidaan niiden realistisuutta. Suunnittelu edellyttää selkeää organisaatiota ja vastuiden määrittystä. Tarkkailuvaiheessa on erittäin tärkeää, että budjettipoikkeamia on mahdollisuus analysoida: missä ja kuinka suuri poikkeama on syntynyt, mistä poikkeama johtuu ja sen jälkeen ratkaista, kuka on niistä vastuussa. Budjettitarkkailun tehtävä täyttyy, kun tarkkailutietoja osataan hyödyntää toiminnan ohjaamisessa. Koordinoitinvälineenä budjettia hyödynnetään sekä suunnittelu- että tarkkailuvaiheessa. Tehokas koordinointi edellyttää selkeää vastuualuejakoa ja vastuualueiden tehokasta toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä edellyttää, että budjettipoikkeamista tiedotetaan nopeasti, jotta korjaaviin toimenpiteisiin on mahdollisuus ryhtyä ripeästi. (Jyrkkiö ym. 2004, 227–229).

Tämän luvun aineistosta voidaan yhteenvetona todeta, kuten kuvassa kaksi, että budjetoinnin tehtävänä on määritellä toiminnalle raamit, resurssit ja tavoitteet, toimia apuvälineenä asetettujen tavoitteiden mittaamiseksi, toimia työkaluna ongelmakohtien löytämiseksi, motivoida johto ja henkilöstö saavuttamaan tavoitteet ja auttaa johtamisessa sekä ohjata organisaation eri tasojen toimintaa.



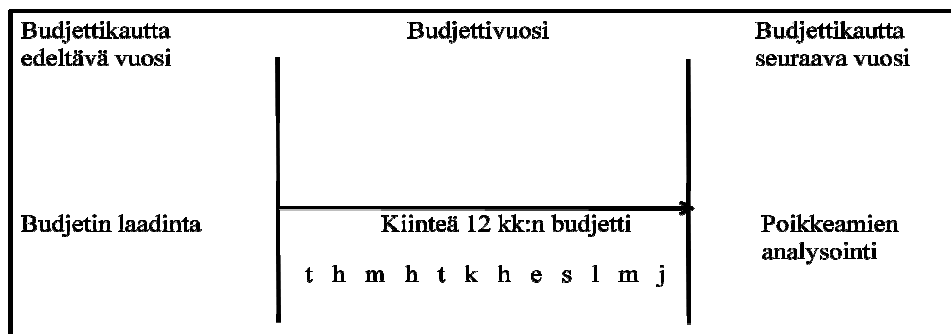
KUVA 2 Budjetoinnin tehtävät

Kappaleeseen kootun budjetoinnin perusteorian perusteella budjetin tärkeä tehtävä on siis toimia yritysohjauksen keskeisimpänä välineenä. Onnistunut budjetointi edistää sitoutumista ja motivoi tavoittelemaan asetettuja tavoitteita. Tämä edellyttää, että:

- yrityksen johto on sitoutunut budjetointiprosessiin antamalla tukensa ja asettamalla selkeät tavoitteet,
- vastuualueet on määritelty selkeästi,
- yrityksessä on määritetty mittarit, joiden avulla tavoitteiden saavuttamista voidaan mitata,
- budjetointi on prosessina riittävän yksinkertainen ja selkeästi aika-aulutettu,
- budjetin laatimisen tueksi on laadittu lomakkeisto, käytössä on hyvä laskentatoimen järjestelmä ja osaava taloushallinnon henkilöstö,
- kaikilla budjetoinnin vaikutuspiirissä toimivilla on aktiivinen budjetointiasenne,
- budjettipoikkeamia tarkkaillaan, niitä on mahdollisuus analysoida ja tarkkailutiedot johtavat konkreettisiin toimenpiteisiin ja
- budjettia käytetään yrityksen tavoitteellisenä toimintasuunnitelmana.

Perinteistä kiinteää budjetointia on kritisoitu paljon. Siitä kehoitetaan jopa luopumaan, ellei budjetointi ole oikein käytetty työkalu. Väärin käytettynä se on hengetön rutiini, jossa pelataan numeroilla ja kirjanpidon termeillä sen sijaan, että kyseessä olisi organisaation kehitystä tukeva ja elävöittävä suunnitteluprosessi. Perinteisen budjetoinnin heikkoutena voi olla muun muassa se, että syy-seuraussuhteita ei osata analysoida, toteumaseuranta ei johda korjaaviin toimenpiteisiin, tulevia ongelmia ei voida ennakoita budjetin perusteella, budjetointi on hierarkkinen ja liian rutiininomainen kallis ja raskas prosessi, joka liian harvoin tuo lisäarvoa organisaatiolle. Pahimmillaan budjetointi voidaan nähdä toimintaa rajoittavana siten, että asetettuja tuottotavoitteita ei edes yritetä ylittää ja että budjetoidut kuluerät on käytettävä kokonaan. (Åkerberg 2006, 30–31 ja 54–55).

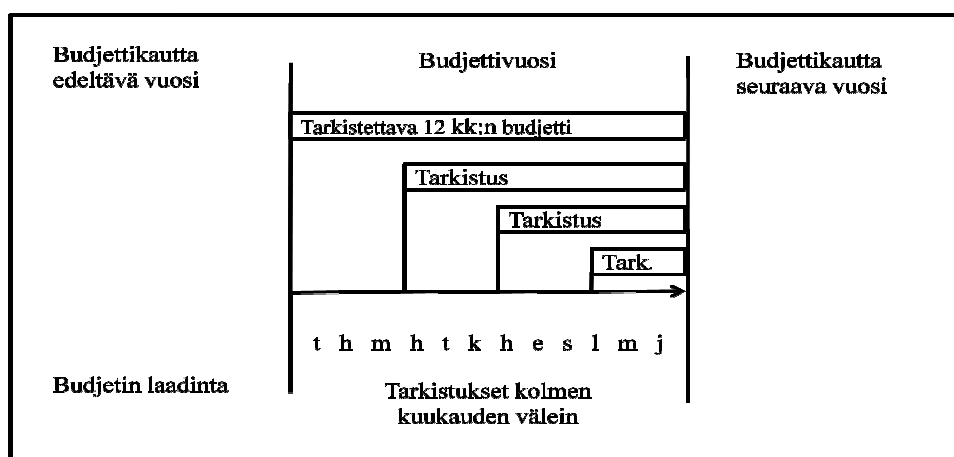
Perinteiselle kiinteälle budjetoinnille voi löytyä vaihtoehto tarkistettavasta tai rullaavasta budjetoinnista. Kiinteässä budjetoinnissa suunnittelukausi on vuosi, jolle ennen budjettikauden alkua laadittu budjetti antaa selkeän pohjan toteuman seurannalle. Budjettiin voidaan tehdä tarkennuksia budjettivuoden aikana. Budjettipoikkeamat analysoidaan budjettikauden päättymisen jälkeen. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 290). Kiinteää budjetointimenetelmä on esitelty kuvassa kolme.



KUVA 3 Stenbackan, Mäkisen ja Söderströmin (2003, 290) mukainen kiinteä budjetti, joka on laadittu 12 kuukaudelle.

Kiinteä budjetti antaa Vilkkumaan (2005, 397) mukaan toimijoille vakautta, koska toimintasuunnitelmaan pohjautuvia budjettikauden lukuja ei muuteta. Kiinteän budjetin heikkoutena hän näkee sen, että olosuhteiden muuttuessa voi olla tarve muuttaa toimintaa ja budjettia ja, että asennetalla kiinteä budjetointi voi aiheuttaa ennakkointikankeutta.

Tarkistettava budjetti laaditaan ennen tilikauden alkua, mutta siihen tehdään tarkistuksia budjettikauden aikana budjettikauden loppuosalle yleensä vuosineljänneksittäin. (Stenbacka ym. 2003, 291). Tarkistettava budjetointitapa on esitetty kuvassa neljä.

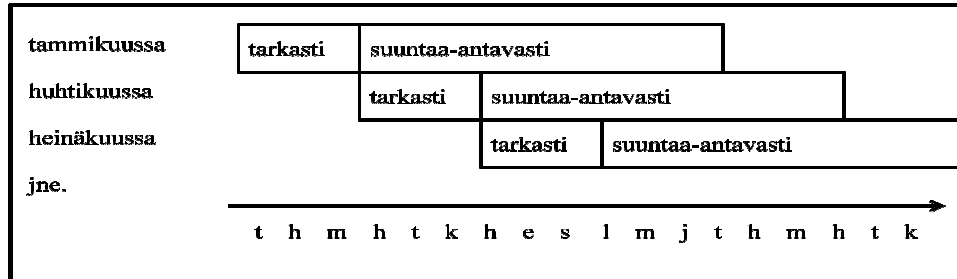


KUVA 4 Tarkistettava budjetti, jossa budjettitarkistukset tehdään kolmen kuukauden välein (Stenbacka, Mäkinen ja Söderström 2003, 291).

Nykypäivänä toimintaympäristö on muutosaltis, joten yrityksen toimintaan voi tulla muutoksia. Tarkistettavan budjetoinnin hyötynä on, että nämä muutokset voidaan päivittää budjettiin sovituin väliajoin. Menetelmä

edellyttää jatkuvaa tekemistä ja siinä onnistuminen edellyttää, että budjetitarkistuksia pohditaan riittävästi. (Vilkkumaa 2005, 398).

Rullaavassa budjetissa käytetään menetelmää, jossa otetaan uusi kausi budjetointiin mukaan eli budjetti on laadittu koko ajan noin vuodeksi eteenpäin. Mukaan otettava kausi voi olla esimerkiksi kuukausi tai vuosineljännes. (Stenbacka ym. 2003, 292). Esimerkki vuosineljänneksittäin tarkennettavasta rullaavasta budjetista on kuvassa viisi.



KUVA 5 12 kuukauden rullaava budjetti, johon yksi vuosineljännes suunnitellaan tarkasti ja kolme vuosineljännestä suuntaa-antavasti.

Rullaavan budjetoinnin etuna on se, että yritysjohto saa laajemman kuvan kehityksestä ja heikkoutena, että budjetointia tehdään lähes jatkuvasti ja lisäjaksojen budjetit saatetaan laatia ilman aitoja tavoitteita. (Neilimo ym. 2005, 243). Stenbackan, Mäkisen ja Söderströmin mukaan (2003, 292) rullaava budjetti sopii hektisillä markkinoilla toimiville yrityksille.

### 3 BUDJETOINTI KIIPULASÄÄTIÖSSÄ

Tässä luvussa esitellään Kiipulasäätiön toimintaprosessit ja kuvataan käytössä oleva budjetointijärjestelmä. Esittelyn tiedot on koottu internetistä, Kiipulasäätiön sisäisen verkon tiedostoista, Tabella Business Toolsin Kiipulasäätiön käyttöliittymän raporteista, vuosikertomuksesta ja opinnäytetyön tekijän omista kokemuksista ja havainnoista.

#### 3.1 Kiipulasäätiön toimintaprosessien esittely

Kiipulasäätiön toimintaprosesseja ovat ammatillinen erityisopetus, aikuiskoulutus, työelämäpalvelut, kuntoutus, urasuuntapalvelut, puutarha ja hallinto- ja prosessituki.

Hallinto- ja prosessituki palvelee Kiipulan eri toimintaprosesseja tuottamalla niille hallinto-, laskenta-, ict-, hankinta-, kiinteistönhuolto-, siivous-, henkilöstö- ja ravitsemuspalveluita. Vuonna 2009 henkilöstömäärä oli 84 henkilötyövuotta. Vuoden 2009 alussa Kiipulan ammattiopistoon liitettiin Perttulan erityisammattikoulu. Ammattiopiston kasvun myötä tarpeet ja haasteet myös tukitoiminnoille kasvoivat ja henkilöstömäärä kasvoi 15 henkilötyövuodella. Hallinto- ja prosessituen taloutta seurataan noin 20 kustannuspaikan ja noin 40 projektinumeron avulla. Kustannuspaikkoja ovat esimerkiksi kehittämispalvelut, tiedotus ja markkinointi, yleishallinto, taloushallinto, autot ja kuljetukset sekä siivous- ja ravitsemuspalvelut. Projektinumeroiden avulla seurataan muun muassa Kiipulan omien autojen autokohtaisia kustannuksia ja esimerkiksi ravitsemuspalveluiden taloutta kahdessa eri toimipisteessä. Kustannuspaikka- ja projektinumerorakenteessa on myös eritelty arvonlisä- ja tuloverolliset toiminnot omiksi seurantakohteikseen. Kiipulan muut toimintaprosessit maksavat hallinto- ja prosessituen toiminnasta aiheutuneet kustannukset. Osa palveluista veloitetaan käytön tai tilauksen perusteella ja osa kustannuksista vyörytetään muille toimintaprosesseille Kiipulan johdon hyväksymällä tavalla. (Kiipulasäätiö 2009c; Kiipulasäätiö 2009d; Tabella Business Tools Kiipulasäätiö, 29.3.2010).

Ammatillinen erityisopetus on osa Kiipulan ammattiopistoa, joka on ammatillinen erityisoppilaitos ja ammatillisen erityisopetuksen kehittämis-keskus. Oppilaitos on tarkoitettu erityistä tukea tarvitseville opiskelijoille. Koulutuksen tavoitteena on hyvä elämä ja työ. Ammatillinen erityisopetus kasvoi merkittävästi vuoden 2009 alussa, kun Perttulan erityisammattikoulu liitettiin siihen. Muutos toi mukanaan yli sata työntekijää ja kasvatti Kiipulasäätiön varsinaisia tuottoja noin 50 %, mikä painottui ammatilliseen erityisopetukseen. Ammatillisessa erityisopetuksessa on opiskelijapaikka 570 opiskelijalle. Koulutusta järjestetään Janakkalassa, Hämeenlinnassa, Riihimäellä, Forssassa, Tampereella, Lahdessa, Vantaalla ja Kouvolassa. Vuonna 2009 ammatillisessa erityisopetuksessa oli 572 opiskelijaa, opiskelijatyöpäiviä kertyi 104 880, henkilöstömäärä oli 205 henkilötyövuotta ja vuosivaihto noin 18,7 miljoonaa euroa. Koulutuksen rahoitus saadaan opetushallinnolta opiskelijamäärän mukaan ja lisäksi toteutetaan opetushallinnon ja Euroopan sosiaalirahaston osittaisella rahoituksella kehittä-

mishankkeita. Ammatillisen erityisopetuksen taloutta seurataan lähes 60 kustannuspaikan ja noin 40 projektinumeron avulla. Kustannuspaikkarakenteen avulla mahdollistetaan muun muassa koulutusalojen eri toimintoihin käyttämien varojen raportointi opetushallinnolle. (Kiipulasäätiö 2009d; Vuosikertomus 2008; Tabella Business Tools Kiipulasäätiö, 29.3.2010; Rahoitusraportit opetus- ja kulttuuritoimi 2010; Kiipulasäätiö 2009e; Kiipulasäätiö 2009c).

Kiipulan ammattiopistoon kuuluvan aikuiskoulutuksen erityisosaamista ovat työ- ja toimintakyvyltään heikentyneiden aikuisten koulutukset. Aikuiskoulutus ohjaa ammatinvalintaan, ammatilliseen osaamiseen, työkyvyn ylläpitämiseen ja työpaikan löytymiseen liittyvissä kysymyksissä. Tämä toimintaprosessi tarjoaa ammatillista lisäkoulutusta, työvoimakoulutusta ja ohjaavaa koulutusta. Kiipulan päätoimipaikan lisäksi aikuiskoulutusta järjestetään Hämeenlinnassa, Riihimäellä, Lahdessa, Tampereella ja pääkaupunkiseudulla. Opiskelijoita oli vuonna 2009 yli 1 300, opiskelijatyöpäiviä kertyi 68 560, henkilöstömäärä oli 38 henkilötyövuotta ja vuosivaihto noin 3,6 miljoonaa euroa. Työvoimakoulutuksista ja ohjaavista koulutuksista kilpaillaan muiden koulutuspalvelutuottajien kanssa. Ammatillisen lisäkoulutuksen rahoitus saadaan opiskelijatyöpäivien mukaisesti opetushallinnolta. Lisäksi toteutetaan opetushallinnon ja Euroopan sosiaalirahaston osittaisella rahoituksella kehittämishankkeita. Aikuiskoulutuksen taloutta seurataan noin 10 kustannuspaikan ja noin 30 projektinumeron avulla. Tämän rakenteen avulla seurataan eri koulutusalojen ja koulutustyyppien taloutta, esimerkiksi liiketalouden koulutusta tai liiketalouden työvoimakoulutusta tai kaikkea työvoimakoulutusta, ja varmistetaan opetushallinnon rahoittaman lisäkoulutuksen raportointitarpeet. (Kiipulasäätiö 2009f; Tabella Business Tools Kiipulasäätiö; Rahoitusraportit opetus- ja kulttuuritoimi 2010; Kiipulasäätiö 2009e, Kiipulasäätiö 2009c).

Työelämäpalvelut on aloittanut toiminaan omana toimintaprosessina vuoden 2008 alussa ja sen tehtävänä on koordinoida Kiipulan työelämäyhteistyötä ja rakentaa yhteistyöverkostoja. Työelämäpalveluissa kartoitetaan kiipulalaista työelämäosaamista ja kehitetään työelämälähtöisiä toimintamalleja ja työmenetelmiä tavoitteena nostaa yritysten ja työyhteisöjen kykyä toimia tuottavasti ja kannattavasti lisäämällä henkilöstönsä osaamista ja työhyvinvointia. Palveluvalikoima sisältää koulutuksen ja kuntoutuksen osaamista yhdistäviä asiakkaiden tarpeisiin räätälöitäviä tuotteita. Tuotetarjotin sisältää muun muassa esimiesvalmennuksia, räätälöityjä tietotekniikkakoulutuksia, voimavarakursseja, muutosvalmennuksia ja työnohjausta. Työelämäpalvelut vastaa opetusministeriön Kiipulalle myöntämän pysyvän työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän toteuttamisesta teke-mällä yhteistyötä yritysten ja julkisyhteisöjen kanssa osin opetushallituksen projektirahoituksella. Projektit toteutetaan verkostohankkeina ja Kiipulan osuudet liittyvät lähinnä työhyvinvoinnin, maahanmuuttajatyön ja liiketalousalan kehittämiseen. Työelämäpalveluiden palveluja käytti vuonna 2009 noin 50 yhteisöasiakasta, henkilötyövuosia kertyi neljä ja vuosivaihto oli noin 304 000 euroa. Työelämäpalveluiden käytössä on noin 10 kustannuspaikkaa ja projektinumeroa. Kustannuspaikkarakenteella varmistetaan arvonlisä- ja tuloverollisten palveluiden erottelu verottomista

palveluista ja projektinumeroilla seurataan muun muassa ulkopuolista rahoitusta saavien kehittämishankkeiden taloutta. (Vuosikertomus 2008; Kiipulasäätiö 2009e; Tabella Business Tools Kiipulasäätiö; Kiipulasäätiö 2009c).

Kuntoutuksen tavoitteena on ylläpitää ja parantaa kuntoutujan työ- ja toimintakykyä ottaen huomioon kuntoutujan elämäntilanne, kuntoutustarpeet ja tavoitteet. Kuntoutuksen prosessissa tuotetaan ammatillista, lääkinnällistä ja geriatrasta kuntoutusta sekä yhteistoimintakursseja, kuntotestauksia ja virkistyslomia. Kuntoutuksen palveluja ostavat mm. Kela, sosiaali- ja terveysjärjestöt, valtionkonttori ja työvoimahallinto. Vuonna 2009 asiakkaita oli noin 1500 ja asiakastyöpäiviä 12 300. Henkilöstömäärä oli 27 henkilötyövuotta ja vuosivaihto 2,1 miljoonaa euroa. Kuntoutuksen taloutta seurataan noin 10 kustannuspaikan ja yhden projektinumeron avulla. Kustannuspaikkarakenteen avulla seurataan muun muassa kuntoutuksen hallinnon, kuntoutustoiminnan ja verollisen ja verottoman majoitustoiminnan taloutta. (Kiipulasäätiö 2009g; Tabella Business Tools Kiipulasäätiö; Kiipulasäätiö 2009c).

Urasuuntapalvelut aloitti toimintansa vuoden 2008 alussa ja se tuottaa kuntoutuspalveluja yksilön työhön paluuseen ja työllistymiseen liittyviin elämän taitekohtiin. Urasuuntapalveluita asiakkailleen hankkivat mm. työ- ja elinkeinohallinto, Kela, työeläkevakuuttajat ja Vakuutuskuntoutus VKK. Urasuuntapalveluiden tuotteita ovat kuntoutustarveselvitys, terveydentilan ja työkyvön selvitys, kuntoutustutkimus, työkokeilu, koulutuskokeilu, työhönvalmennus ja hylkäävän eläkepäätöksen saaneen ohjaava palvelu. Urasuunnan palveluita käytti vuonna 2009 noin 290 asiakasta ja asiakastyöpäiviä kertyi noin 1 500. Henkilötyövuosia kertyi kuusi ja vuosivaihto oli noin 304 000 euroa. Urasuuntapalveluissa käytetään neljää kustannuspaikkaa, joiden avulla voidaan seurata hallinnon ja eri palvelukokonaisuuksien taloutta. (Kiipulasäätiö 2009h; Tabella Business Tools Kiipulasäätiö; Kiipulasäätiö 2009c).

Kiipulan puutarha on kaupallinen opetuspuutarha, joka on erikoistunut kasvihuonetuotantoon. Kasvihuoneiden pinta-ala on 7 400 neliometriä. Tuotannon päätuotteita ovat kasvihuonekurkku, leikkogerbera ja ruukkukasvit. Tuotanto on ympärivuotista. Puutarha toimii Kiipulan ammattiopiston puutarhatalouden opiskelijoiden työssäoppimispaikkana ja tarjoaa lisäksi työssäoppimisjaksoja mahdollisuuksien mukaan myös muiden puutarha-alan oppilaitosten opiskelijoille. Puutarha tekee myös yhteistyötä Kiipulan toimintaprosessien, muiden puutarha-alan oppilaitosten, lähiympäristön oppilaitosten sekä työvoimatoimiston kanssa tarjoamalla työssäoppimisjaksoja, työharjoittelua, työvalmennusta, työkokeilua ja työelämään tutustumisjaksoja. Vuonna 2009 puutarhan henkilöstömäärä oli 5 henkilötyövuotta ja vuosivaihto noin 593 000 euroa. Puutarhan taloutta seurataan yhden kustannuspaikan ja noin 10 projektinumeron avulla. Rakenne mahdollistaa eri viljelytuotteiden kannattavuusseurannan. (Kiipulasäätiö 2009i, Tabella Business Tools Kiipulasäätiö; Kiipulasäätiö 2009c).

### 3.2 Kiipulasäätiön budjetointijärjestelmä

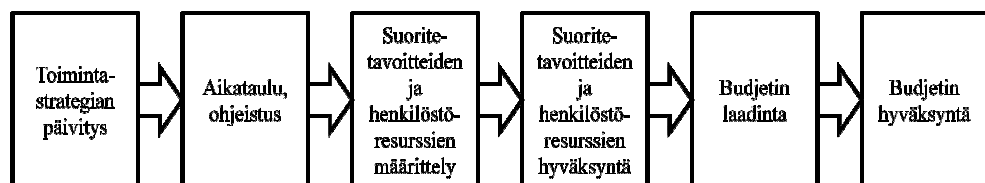
Kiipulasäätiössä laaditaan kiinteä budjetti kalenterivuodelle. Budjetin pohjana on toimintastrategia, jonka säätiön johto päivittää keväisin. Toimintastrategia ohjaa vuosittaisen toimintasuunnitelmia ja budjetointia. Budjetointiprosessin aikataulua rytmittävät budjettia käsittelevien toimielinten kokousaikataulut. Kiipulasäätiön johtoryhmä esittää budjetin säätiön hallitukselle ja se edelleen Kiipulasäätiön valtuuskunnalle, joka käsittelee ja hyväksyy hallituksen ehdotuksen seuraavan kalenterivuoden talousarvioksi (Korpinen, sähköpostiviesti 22.4.2010).

Budjetointiprosessista, sen aikatauluttamisesta ja ohjeista vastaa talousjohtaja. Toimintaprosessin budjetoinnista ja budjetista vastaa sen prosessin omistaja. Laskentapalveluiden tehtävänä on koordinoida budjetointia, toimia prosessien budjetointiapuna ja -tukena sekä tallentaa budjetit Tabella Business Tools-raportointijärjestelmään.

Budjetointityö aloitetaan syyskuussa. Ensimmäinen vaihe on prosessin aikataulutus ja ohjeiden laatiminen. Sen jälkeen laskentapalvelut toimittavat toimintaprosesseille budjetin teon tueksi erilaisia lomakkeita ja tietoja:

- lomake suoritettujen määrittelyä varten
- lomake kalustohankinta-, peruskorjaus- ja investointiesityksiä varten
- lomake henkilöstösuunnitelmalle
- talousraportti, jossa näkyy tilikohtainen edellisen vuoden toteuma, kuluvan vuoden kumulatiivinen toteuma, kuluvan vuoden budjetti
- budjetoinnin aikataulu

Budjetointiprosessi etenee siten, että ensin toimintaprosessit tekevät ennusteen toiminnallisista tavoitteistaan ja niiden perusteella henkilöstösuunnitelman. Toiminnallisista tavoitteista Kiipulassa käytetään termiä suoritettiedot, joita ovat toimintaprosessista riippuen esimerkiksi opiskelijamäärä, asiakas- tai opiskelijavuorokaudet tai viljelysuunnitelma. Suoritettiedot ja henkilöstösuunnitelma hyväksytetään päättävissä toimielimissä, minkä jälkeen aletaan laatia euromääräisiä budjetteja. Budjetin laatimisen vaiheet on kuvattu kuvassa kuusi.



KUVA 6 Budjetin laatimisen vaiheet Kiipulasäätiössä.

Suoritettiedot ovat pohjana tuottojen ja kulujen ennustamiselle. Hallinto- ja prosessituen eri yksiköt tukevat toimintaprosessien budjetointia. Henkilöstöhallinto vastaa palkkabudjettien laatimisesta toimintaprosessien tekemän henkilöstösuunnitelman perusteella. ICT-palvelut ylläpitävät tiedostoa toimintaprosessien käytössä olevista tietokoneista, tulostimista, atk-ohjelmista ja lisensseistä sekä niiden kustannuksista ja tuottavat näiden pe-

rusteella käytöstä ja hankinnoista aiheutuvat luvut budjettiin. Laskentapalvelut kokoavat toimintaprosessien arviot peruskorjaus- ja investointitarpeista ja kalustohankinnoista ja laativat budjetit poistoista, toimipaikkojen huoneistokuluista ja sisäiseen laskutukseen kuuluvista eristä.

Sisäiseen laskutukseen kuuluvien kiinteistönhuolto- ja ylläpito-, siivous-, viestintä-, kehittämis-, ICT- ja hallintopalvelujen kustannukset kohdennetaan Kiipulan muille toimintaprosesseille säätiön johtoryhmän hyväksymillä vyörytysperiaatteilla. Sisäiseen laskutukseen sisältyy myös ravitsemus- ja kuljetuspalveluja, joiden veloitus perustuu sisäiseen tilaukseen. Tilattavien palveluiden budjetoinnissa hyödynnetään toteumatietoja ja kulu-  
tustilastoja.

Poistot budjetoidaan käyttöomaisuuskirjanpito-ohjelman raporttien avulla ja lukuihin lisätään tulevan vuoden hankintojen poistoarviot. Huoneistokulujen budjetoinnissa hyödynnetään omien kiinteistöjen osalta aikaisempien vuosien excel-muotoisia sähkön ja lämmön kulutusmäärätilastoja ja vuokrattujen tilojen osalta sähkö Sopimuksia ja vuokratietoja. Tiloja käyttävät prosessit tekevät eri toimitilojen käytöstä suunnitelman, jonka perusteella kulut jaetaan eri toimintaprosesseille ja edelleen niiden sisällä. Kaikki muut kuluerät arvioidaan pääsääntöisesti kuluvan vuoden toteumatietoja hyväksikäyttäen suhteuttaen ne suunniteltavan vuoden toiminta-asteeseen.

Budjettitarkkailua toimintaprosessit tekevät kuukausittain ja ylemmät toimielimet neljännesvuosittain. Tarkkailun työkaluna toimii Tabella Business Tools-raportointijärjestelmä. Neljännesvuosiseurantaan tehdään jaksotukset ja ennuste loppuvuodelle. Ennusteiden laatiminen on aloitettu vuonna 2009.

#### 4 TABELLA BUSINESS TOOLS- RAPORTOINTIJÄRJESTELMÄ

Tässä luvussa esitellään Tabella Business Tools-raportointijärjestelmä ja kuvataan järjestelmän käyttöä Kiipulasäätiössä. Esittelyn tiedot perustuvat ohjelman esittelyaineistoon internetissä ja esittelyversioon, ohjelmistotoimittajan edustajan kanssa käytyihin sähköpostikeskusteluihin sekä opinnäytetyön tekijän omiin havaintoihin.

Tabella Business Tools on raportointityökalu, jonka avulla on mahdollista hoitaa talouden analysointi ja seuranta sekä laatia ennusteita ja budjetteja sekä analysoida ja raportoida operatiivisia tietoja. Tämä esittely keskittyy ohjelmiston talousraportoinnin ominaisuuksiin. Järjestelmä ei ole riippuvainen mistään tietojärjestelmästä, eli siihen voidaan siirtää tietoja mistä tahansa tietojärjestelmästä ja sen tietoja voidaan siirtää mihin tahansa järjestelmään. (Tabella Finland Oy 2009a ja 2009b).

Tabellassa on mahdollista käsitellä useita erilaisia raportteja. Raportit laaditaan asiakaskohtaisesti ja pääkäyttäjä voi muokata niitä. Raportit rakentuvat sarakkeista ja riveistä. Sarakevalintojen avulla valitaan tarkasteltava kohde ja jakso, esimerkiksi tarkastellaan kuluvan kuukauden tai koko vuoden toteumaa verrattuna budjettiin, eri vuosien toteutumia ja budjetteja tai rullaavasti edeltäviä tai seuraavia 12 kuukautta. Rivivalinnoilla määritetään, mitä rivejä raportissa halutaan olevan. Rivivalintoina voi esimerkiksi olla tuloslaskelman kaikki tilit tai tiliryhmät. (Alén, sähköpostiviesti 20.4.2010; Tabella Finland Oy 2009c ja 2009d; Tabella Business Tools esittelyversio). Esimerkkejä raporttivaihtoehtoista on esitelty kuvissa 7–9.

Tabella Business Tools - Tabella 7.2.017

Tiedosto Toiminto Työkalut Jakson vaihto Syst. vaihto Erikoistoinnot Säädet Tabella Help

Sisällys Rivit Lyhyt Pitkä Sarakkeet Analyysi Toteuma Ennuste Budjetti

Raportti

Yritys 1 Oy - Tuloslaskelma  
Kustapaikka : Yritys 1 Oy  
Projekti : Projektit yhteensä  
Seurantaraportin sarakkeet Jakso: 01/2009 - 03/2009 Yksikkö: EUR

Ajettu: 29/03/10 12:40:39

	Toteuma 03/2009	Budjetti 03/2009	ERO	T
► Raudan myynti	21 398 454	23 513 877	-2 115 423	62
2 Romun myynti	39 450 652	43 172 412	-3 721 760	105
3 Pienrauta	480 578	525 915	-45 338	1
4 Sähköosien myynti				
5 Palvelusten myynti	330 728	361 929	-31 201	
6 Muu myynti	582 239	465 742	116 497	1
7 Muu myynti	912 967	827 672	85 296	2
8 Myynnin oikaisuerät	-424 032	-464 035	40 003	-1
9 Myynnin oikaisuerät	-424 032	-464 035	40 003	-1
10 LIIKEVAIHTO	61 818 619	67 575 841	-5 757 221	170
11 Liiketoiminnan muut tuotot	8 752	9 578	-826	
12 LIIKETOIMIN. MUUT TUOTOT	8 752	9 578	-826	
13 Alihankinnat	-16 159 513	-17 683 995	1 524 482	-45
14 Hallinnolliset muutuvat kulut	-790 500	-371 975	-418 525	-2
15 Myyntiprovisiot ulkopuolisille	-375 143	-410 534	35 391	-1
16 Kuljetusmaksut	-9 774 662	-10 696 800	922 138	-27
17 Ulkopuoliset palvelut	-27 099 817	-29 163 303	2 063 486	-76

Yritys 1 Oy  
Kustapaikka: Yritys 1 Oy  
Projekti: Projektit yhteensä  
Toiminnoittain

Yritys 1 Oy  
Hallinto  
Myynti  
Tuotanto  
Markkinointi

Tabella R: 67 S: 7 Report loaded: 0:00

KUVA 7 Esimerkki Tabella Business Tools esittelyversion raportista. Tässä esimerkissä sarakevalinnaksi on valittu analyysiraportteista seurantaraportin sarakkeet ja rivivalinnaksi tuloslaskelman lyhyt versio. Lyhyessä versiossa tiedot näkyvät tiliryhmätasolla.

Tabella Business Tools - Tabella 7.2.017

Tiedosto Toiminto Työkalut Jakson vaihto Syst. vaihto Erikoistoiminnot Säädet Tabella Help

Sisällöt Rivit Lyhyt Pitkä Sarakkeet Analyysi Toteuma Ennuste Budjetti

Raportti

Yritys 1 Oy - Tuloslaskelma  
Kustpaikka : Yritys 1 Oy  
Projekti : Projektit yhteensä  
Kuukausittain Toteuma Jakso: 01/2009 - 03/2009 Yksikkö: EUR  
Ajettu: 29/03/10 12:40:39

	Toteuma 2008	Toteuma 2009	Budjetti 2009
1111 Rautamyynni veroton	235 615 061	160 985 082	260 811 365
1112 Romumyynni verollinen	2 733 644	2 002 543	4 343 810
1113 Muu pienrautamyynni verollinen	182 804	376 102	425 758
1121 Rautamyynni EU-maat veroton	5 490	17 456	15 291
1122 Rautamyynni EU-maat veroton	19 262	52 161	42 492
1123 Rautamyynni EU:n ulkop. maat v...		24 256	20 507
1131 Romumyynni EU-maat veroton (...)	141 905	615	33 607
<b>8 Raudan myynti</b>	<b>238 698 166</b>	<b>163 458 216</b>	<b>265 692 830</b>
1211 Rautamyynni verollinen	392 224 332	270 720 370	462 567 960
1212 Käteismyynni verollinen	5 609 745	2 777 094	2 381 187
1213 Suurkuluttaja-alennukset verollin...			2 450
1221 Romumyynni EU-maat veroton	134 783	130 915	115 727
1222 Romumyynni EU-maat verollinen	6 231	1 688	1 848
1231 Romumyynni EU-ulkop. maat ve...	38 960	469 893	428 772
1241 Avec	2 647 532	2 111 880	3 531 644
<b>16 Romun myynti</b>	<b>400 661 583</b>	<b>276 211 841</b>	<b>469 029 588</b>
1311 Vaihtoromumyynni	5 442 580	3 154 443	5 969 912
1312 Vaihtoromumyynni käteiset	976 888	1 010 549	708 077
<b>19 Pienrauta</b>	<b>6 419 469</b>	<b>4 164 992</b>	<b>6 677 990</b>
1611 Sähköinen myynti, romutuotot		17 405	3 618 968

Tabella R: 300 Si: 3 Report loaded: 0:00

Yritys 1 Oy  
Kustpaikka: Yritys 1 Oy  
Projekti: Projektit yhteensä  
Toiminnoittain

- Yritys 1 Oy
  - Hallinto
  - Myynti
  - Tuotanto
  - Markkinointi

KUVA 8 Esimerkki Tabella Business Tools esittelyversion raportista, jossa sarakevalintana on vuosiraportti toteumasta vuosilta 2008 ja 2009 sekä budjetti vuodelle 2009. Rivivalintana on tuloslaskelman pitkä versio. Pitkässä versiossa tiedot näkyvät tilitasolla.

Tabella Business Tools - Tabella 7.2.017

Tiedosto Toiminto Työkalut Jakson vaihto Syst. vaihto Erikoistoiminnot Säädet Tabella Help

Sisällöt Rivit Lyhyt Pitkä Sarakkeet Analyysi Toteuma Ennuste Budjetti

Raportti

Yritys 1 Oy - Tuloslaskelma  
Kustpaikka : Yritys 1 Oy  
Projekti : Projektit yhteensä  
Budjettiraportin sarakkeet Jakso: 01/2010 - 12/2010 Yksikkö: EUR  
Ajettu: 29/03/10 12:40:39

	Budjetti 2010	Budjetti 2009	BUD - Edv
<b>Raudan myynti</b>	<b>267 712 346</b>	<b>265 692 830</b>	<b>29 014 180</b>
<b>2 Romun myynti</b>	<b>469 069 588</b>	<b>469 029 588</b>	<b>68 408 005</b>
<b>3 Pienrauta</b>	<b>6 677 990</b>	<b>6 677 990</b>	<b>258 521</b>
Sähköosien myynti	3 668 991	3 668 991	2 959 183
Palvelusten myynti	2 937 769	2 937 769	338 685
Muu myynti	6 781 717	6 568 579	1 235 824
Muu myynti	4 762	4 762	4 762
<b>8 Muu myynti</b>	<b>13 393 239</b>	<b>13 180 101</b>	<b>4 538 454</b>
Myyntiin oikaisuerät	-5 715 105	-5 715 105	-93 027
<b>Myyntiin oikaisuerät</b>	<b>-5 715 105</b>	<b>-5 715 105</b>	<b>-93 027</b>
<b>11 LIIKEVAIHTO</b>	<b>751 138 057</b>	<b>748 865 403</b>	<b>102 126 133</b>
Liiketoiminnan muut tuotot	747 914	747 914	-708 551
<b>13 LIIKETOIMINN. MUUT TUOTOT</b>	<b>747 914</b>	<b>747 914</b>	<b>-708 551</b>
Ostot tilikauden aikana			
<b>15 Aineet ja tarvikkeet</b>			
Alihankinnat	-195 314 946	-196 512 828	-20 664 170
Hallinnolliset muutuvat kulut	-5 417 174	-4 910 866	4 868 715

Tabella R: 70 Si: 8 Report loaded: 0:00

Yritys 1 Oy  
Kustpaikka: Yritys 1 Oy  
Projekti: Projektit yhteensä  
Toiminnoittain

- Yritys 1 Oy
  - Hallinto
  - Myynti
  - Tuotanto
  - Markkinointi

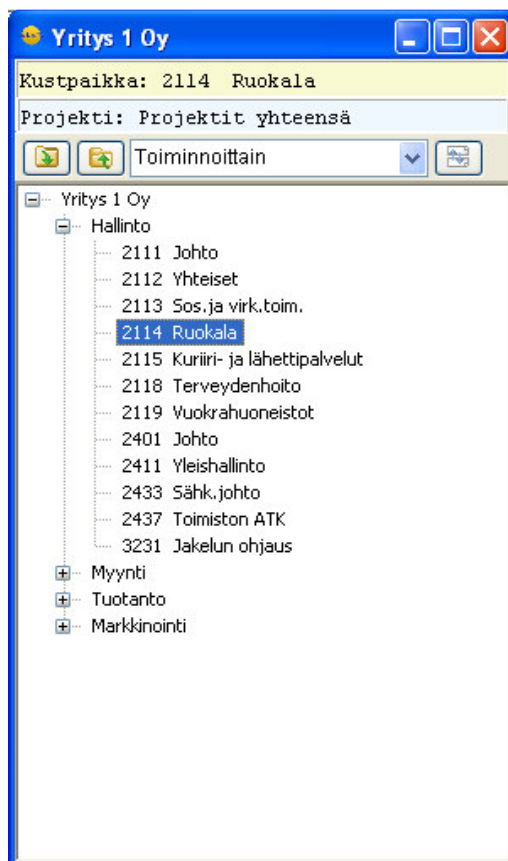
KUVA 9 Esimerkki Tabella Business Tools esittelyversion raportista. Tässä esimerkissä sarakevalintana on analyysiraportista valittu budjettiraportin sarakkeet ja rivivalintana on tuloslaskelman lyhyt versio.

Järjestelmään on mahdollista rakentaa kaavoja tunnusluvuille. Edellytyksenä on, että kaavassa käytettävät luvut ovat järjestelmässä. Pääkäyttäjää

voi määrittää, millä raporteilla tunnusluvut näkyvät. (Alén, sähköposti-viesti 20.4.2010).

Kukin järjestelmän käyttäjä voi seurata omalta päätteeltään omaa vastuualuettaan ja mahdollisesti muitakin käyttöoikeuksiensa mukaisesti. Useista raporttivaihtoehdoista käyttäjä voi määrittää itselleen soveltuvimman raportin oletusraportiksi, jolloin ohjelmaa avatessa määritelty raportti on valmiina näytöllä. (Tabella Finland Oy 2009c ja 2009d).

Tabella-järjestelmään rakennetaan organisaatorakenne puurakenteena, jonka avulla organisaation eri yksiköitä voi selata valitsemalla tarkasteltavan kohteen siitä. Tarkasteltava kohde voidaan vaihtaa hiirellä klikkamalla. Kun valintana on koko yritys, nähdään raportilla koko yrityksen luvut ja kun valitaan esimerkiksi hallinto, saadaan näkyville hallinnon luvut. Kuvassa 10 on esimerkki puurakenteesta. (Tabella Finland Oy 2009e; Tabella Business Tools esittelyversio).



KUVA 10 *Esimerkki Tabella Business Tools esittelyversion puurakenteesta. Tässä esimerkissä on valittu tarkastelukohteeksi hallinnosta ruokala.*

Raporteista on mahdollista porautua kirjanpidon tapahtumiin. Porautumissuunnaksi voidaan valita kustannuspaikka, tili tai projekti. Porautumalla voidaan edetä yksittäisen tosittien tietoihin asti. Valitsemalla poraussuunnaksi esimerkiksi kustannuspaikka, saadaan näkyville, miten kyseinen summa jakaantuu eri kustannuspaikkojen kesken. Esimerkkejä porautumisesta on kuvissa 11–13. (Tabella Finland Oy 2009f; Tabella Business Tools esittelyversio).

Tabella Business Tools - Tabella 7.2.017

Tiedosto Toiminto Työkakut Jakson vaihto Syst. vaihto Erikoistoinnot Säädot Tabella Help

Sisällöt Rivit Lyhyt Pitkä Sarak. Analyysi Toteuma Ennuste Budjetti

Raportti

Yritys 1 Oy - Tuloslaskelma  
Kustpaikka : Hallinto  
Projekti : Projektit yhteensä  
Seurantatietojen sarakkeet Jakso: 01/2009 - 03/2009 Yksikkö: EUR

Ajettu: 29/03/10 12:40:39

	Toteuma 03/2009	Budjetti 03/2009	ERO
23 Muiden palkkiot	-368	-381	13
24 Kiinteiden palkkojen korjauserät	31 296	32 417	-1 121
25 Kiinteät palkat	-1 004 886	-1 040 771	35 885
26 Kiint. palkkojen henk.sivukulut	-369 496	-388 532	19 036
27 Vuokrat ja yhtiövastikkeet	-1 259 711	-1 262 998	3 287
28 Leasingmaksut			
29 Vuokrat	-1 259 711	-1 262 998	3 287
30 (Center) 2111 Johto			
31 (Center) 2118 Terveystoiminta	-133 460	-138 227	4 766
32 (Center) 2119 Vuokrahuoneistot	-588	-609	21
► Terveystoiminta	-134 049	-138 836	4 787
34 Henkilöstöravintolan kulut	-8 663	-8 972	309
35 Muut henkilöstökulut	-98 037	-97 085	-952
36 ATK-kulut	-168 158	-41 605	-126 553
37 Tietoliikennekulut	-453 435	-469 630	16 194
38 Posti- ja kuljetusmaksut	-215 121	-222 804	7 683
39 Rahtien erityiskulut			
40 Konttorikulut	-136 378	-141 249	4 871
41 Korjaus- ja huolto	-19 486	-20 182	696

Yritys 1 Oy  
Kustpaikka: Hallinto  
Projekti: Projektit yhteensä  
Toiminnollinen

Yritys 1 Oy  
Hallinto  
Myynti  
Tuotanto  
Markkinointi

Tabella R: 58 S: 7 Report loaded: 0:00

KUVA 11 Esimerkki porautumisesta Tabella Business Tools esittelyversiossa. Tässä esimerkissä on porauduttu hallinnon terveydenhuoltokuluihin maaliskuussa 2009 ja poraussuunnaksi on valittu kustannuspaikka.

Tabella Business Tools - Tabella 7.2.017

Tiedosto Toiminto Työkakut Jakson vaihto Syst. vaihto Erikoistoinnot Säädot Tabella Help

Sisällöt Rivit Lyhyt Pitkä Sarak. Analyysi Toteuma Ennuste Budjetti

Raportti

Yritys 1 Oy - Tuloslaskelma  
Kustpaikka : Hallinto  
Projekti : Projektit yhteensä  
Seurantatietojen sarakkeet Jakso: 01/2009 - 03/2009 Yksikkö: EUR

Ajettu: 29/03/10 12:40:39

	Toteuma 03/2009	Budjetti 03/2009	ERO
23 Muiden palkkiot	-368	-381	13
24 Kiinteiden palkkojen korjauserät	31 296	32 417	-1 121
25 Kiinteät palkat	-1 004 886	-1 040 771	35 885
26 Kiint. palkkojen henk.sivukulut	-369 496	-388 532	19 036
27 Vuokrat ja yhtiövastikkeet	-1 259 711	-1 262 998	3 287
28 Leasingmaksut			
29 Vuokrat	-1 259 711	-1 262 998	3 287
30 (Acc) 3611 Lääkäripalkkiot	-6 381	-6 609	227
31 (Acc) 3612 Lääkäripalkkiot, Kelan ...			
32 (Acc) 3613 Lääkkeet ja ensiapu...			
33 (Acc) 3614 Maksut Työterveys ry:lle	-117 629	-121 830	4 201
34 (Acc) 3615 Maksut muille terv. hoitol...	-2 346	-2 430	84
35 (Acc) 3618 Muut terveydenhoidon kul...	-4 713	-4 881	168
36 (Acc) 3619 Korvaus lääkintähuollosta	-2 980	-3 086	106
► Terveystoiminta	-134 049	-138 836	4 787
38 Henkilöstöravintolan kulut	-8 663	-8 972	309
39 Muut henkilöstökulut	-98 037	-97 085	-952
40 ATK-kulut	-168 158	-41 605	-126 553
41 Tietoliikennekulut	-453 435	-469 630	16 194

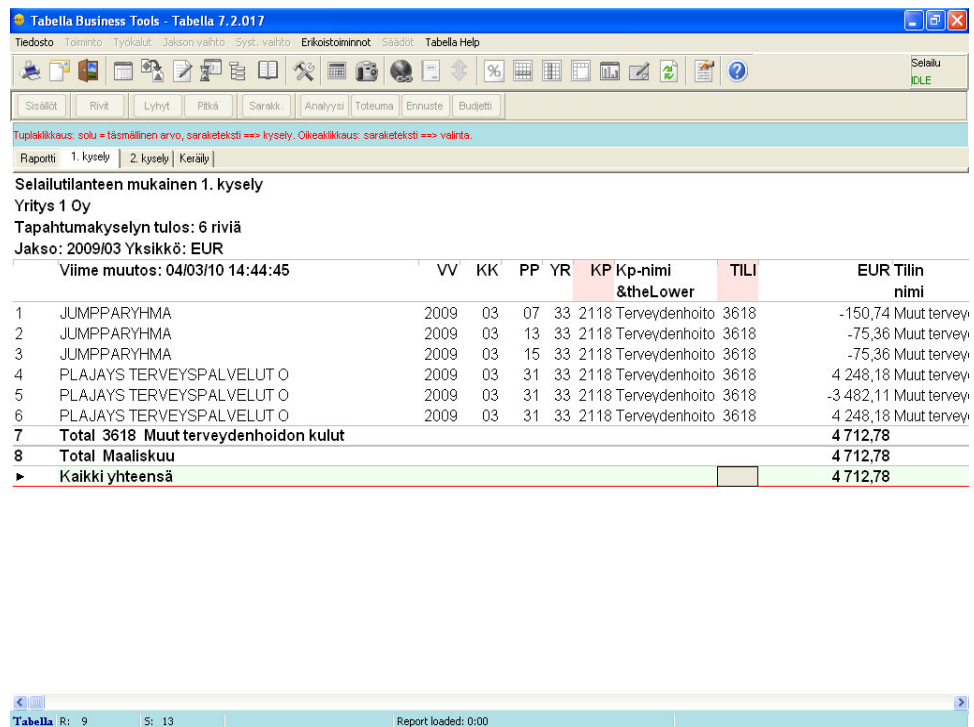
Yritys 1 Oy  
Kustpaikka: Hallinto  
Projekti: Projektit yhteensä  
Toiminnollinen

Yritys 1 Oy  
Hallinto  
Myynti  
Tuotanto  
Markkinointi

Tabella R: 62 S: 7 Report loaded: 0:00

KUVA 12 Esimerkki porautumisesta Tabella Business Tools esittelyversiossa.. Tässä esimerkissä on porauduttu hallinnon terveydenhuoltokuluihin tilikohtaisesti maaliskuun 2009 tietoihin.

Seuraavassa kuvassa poraudutaan kuvan 11 mukaisesta tilanteesta edelleen terveydenhuollon muihin kuluihin ja saadaan näkyviin kirjanpidon tositteiden tiedot.



**Selailutilanteen mukainen 1. kysely**  
**Yritys 1 Oy**  
**Tapahtumakyselyn tulos: 6 riviä**  
**Jakso: 2009/03 Yksikkö: EUR**  
**Viime muutos: 04/03/10 14:44:45**

	VV	KK	PP	YR	KP	Kp-nimi &theLower	TILI	EUR Tilin nimi
1	JUMPPARYHMA	2009	03	07	33	2118 Terveystieteiden tutkimus	3618	-150,74 Muut terveydenhuollon
2	JUMPPARYHMA	2009	03	13	33	2118 Terveystieteiden tutkimus	3618	-75,36 Muut terveydenhuollon
3	JUMPPARYHMA	2009	03	15	33	2118 Terveystieteiden tutkimus	3618	-75,36 Muut terveydenhuollon
4	PLA JAYS TERVEYSPALVELUT O	2009	03	31	33	2118 Terveystieteiden tutkimus	3618	4 248,18 Muut terveydenhuollon
5	PLA JAYS TERVEYSPALVELUT O	2009	03	31	33	2118 Terveystieteiden tutkimus	3618	-3 482,11 Muut terveydenhuollon
6	PLA JAYS TERVEYSPALVELUT O	2009	03	31	33	2118 Terveystieteiden tutkimus	3618	4 248,18 Muut terveydenhuollon
7	<b>Total 3618 Muut terveydenhuollon kulut</b>							<b>4 712,78</b>
8	<b>Total Maaliskuu</b>							<b>4 712,78</b>
►	<b>Kaikki yhteensä</b>							<b>4 712,78</b>

Tabella R: 9 S: 13 Report loaded: 0:00

KUVA 13 Esimerkki porautumisesta Tabella Business Tools esittelyversiossa. Tässä esimerkissä on porauduttu maaliskuun 2009 terveydenhuollon muiden kulujen yksittäisten tositteiden tietoihin asti.

Budjettia tai ennustetta laadittaessa niiden pohjaksi voidaan kopioida kaikkia järjestelmässä olevia tietoja, esimerkiksi vuosibudjetin pohjaksi kuluvan vuoden toteumatiedot tammi–elokuulta ja budjettitiedot syys–joulukuulta. Järjestelmä tarjoaa useita mahdollisuuksia jakaa vuosibudjetti kalenterikuukausille. Näitä mahdollisuuksia ovat esimerkiksi tasajako joka kuukaudelle, jako kuten ennusteessa tai jako kuten viime vuoden toteutuksessa. Järjestelmässä voi tehdä esilaskentaa ja vyörytyksiä. Esilaskentaa voi hyödyntää esimerkiksi palkan sivukulujen laskentaan ja vyörytyksiä hallinnon kulujen vyöryttämiseen muille kustannuspaikoille. Budjetointiprosessin ollessa käynnissä budjettilukuja voivat syöttää kaikki, joilla on pääkäyttäjän määrittämä budjetin syöttöoikeus. (Tabella Business Tools esittelyversio; Tabella Finland Oy 2009g ja 2009d).

Järjestelmään on saatavilla useita laajennusosia, joiden avulla voi esimerkiksi lähettää raportteja sähköpostitse suoraan järjestelmästä, täydentää raportteja helposti tunnusluvuilla ja tehdä määrämuotoisia raporttikoosteita. (Alén, sähköpostiviesti 20.4.2010).

Tabella Business Tools otettiin käyttöön Kiipulasäätiössä syksyllä 2008. Tietolähteenä on kirjanpitojärjestelmä, Tikon, josta kirjanpidon tapahtumat siirretään kuukausittain Tabella-järjestelmään. Järjestelmään kirjataan manuaalisesti kuukausittain suoritettiedot. Neljännesvuosittain järjestel-

mään syötetään toteutuneet henkilötyövuodet ja tehdään jaksotukset. Budjetti syötetään järjestelmään manuaalisesti.

Laskentapalvelujen henkilöstö syöttää kaikkien toimintaprosessien budjettiluvut järjestelmään. Vuosibudjetti jaetaan tasan kalenterikuukausille. Aikaisempina vuosina budjetti laadittiin excel-muotoisiin budjettipohjiin ja budjetin valmistuttua tiedot siirrettiin kirjanpitojärjestelmään. Budjetin rakentumisen koordinointi on hallitumpaa järjestelmän avulla, koska Tabellin puurakennetta ja porautumistoimintoa käyttämällä nähdään nopeasti missä vaiheessa eri erien budjetointi on.

Tabella Business Toolsissa on mahdollista niin kutsuttu rinnakkaisraportointi, jonka merkitys Kiipulasäätiössä on suuri. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että järjestelmästä saa helposti näkyviin sekä kustannuspaikka- että projektikohtaisia raportteja. Kiipulasäätiössä on useita seurantakohteita: keväällä 2010 käytössä oli yli sata kustannuspaikkaa ja lähes 130 projektinumeroa. Aluksi järjestelmää käytti ainoastaan laskentapalvelujen henkilökunta. He ajoivat järjestelmästä toimintaprosessien talousraportit ja jake-livat ne sähköpostin liitteenä. Vuoden 2009 aikana järjestelmää alkoivat käyttää prosessinomistajat lukien oman prosessinsa talousraportit omilta päätteiltään.

Tutkimuksen tekohetkellä kaikilla vastuualueilla oli käytössään sama raporttimalli. Käytössä oleva raportointimalli oli päätuotto- ja pääkululajitasoinen tuloslaskelma. Raportointimalliin on rakennettu joitakin tunnuslukuja kuten tuotot ja kulut per suoritepäivä.

Tabellin käytön myötä paperille ajettavien raporttien määrä on pienentynyt huomattavasti, koska prosessinomistajat katsovat omien vastuualueidensa raportit omilta päätteiltään. Tabellin eri raporttimahdollisuuksia ei ole Kiipulasäätiössä tutkimushetkellä hyödynnetty.

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja se toteutettiin kontrolloituna, opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisesti tarkistamana kyselynä. Tämä tarkoittaa, että lomakkeet toimitettiin etukäteen ja ne palautettiin ilmoitetun ajan kuluttua, jonka jälkeen lomakkeiden täyttäminen tarkistettiin ja kyselyaineisto käytiin läpi kunkin vastaajan kanssa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 192).

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska tutkimuksessa oli tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta ja työssä haluttiin tutkia varsinaisten saatujen vastausten lisäksi vastaajien tietotasoa, näkemyksiä ja asennoitumista budjetointiin liittyen. Tämän vuoksi kysely painottui avoimiin kysymyksiin, koska niillä vastaajat voivat ilmaista itseään paremmin omin sanoin, saadaan kuva vastaajien tietämyksestä, asenteista ja motivaatiosta sekä voidaan päätellä, mikä vastaajista oli keskeistä aiheeseen liittyen. Tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta, jolle on tyypillistä muun muassa tutkia yksityiskohtaisesti prosesseja (Hirsjärvi ym. 2007, 130–131, 176 ja 196).

Kyselyn perusjoukoksi valittiin kaikkien seitsemän toimintaprosessin päävastuuhenkilöt eli prosessinomistajat. Opinnäytetyön tekijä oletti heillä olevan parhaan tietämyksen asiasta, koska he kaikki ovat päällikkö- tai johtaja-asemassa kohdeorganisaatiossa.

### 5.1 Kyselytutkimuksen sisältö ja toteuttaminen

Kyselytutkimus, joka on opinnäytetyön liitteenä yksi, toteutettiin marraskuussa 2009 ja saadut vastaukset käsiteltiin kunkin vastaajan kanssa puhelimitse joulukuussa 2009. Puhelinkeskusteluissa pyrittiin varmistamaan, että vastaukset tulkittiin oikein ja annettiin mahdollisuus täydentää vastauksia.

Kyselytutkimus käsitti yhteensä 27 kohtaa, joista 21 on käsitelty opinnäytetyössä. Opinnäytetyön toimeksiantaja määritteli kuusi kyselyn kohtaa salaiseksi. Niitä olivat kyselyn kohdat numero 9, 10, 14 ja 20 – 22 eikä niitä ole käsitelty opinnäytetyössä. Nämä kysymykset sisälsivät tuottoihin, toiminnallisiin tavoitteisiin ja budjettieroihin liittyviä asioita. Kyselytutkimuksen rakenne pyrittiin tekemään toimintaprosessin näkökulmasta ja se jakaantui neljään osa-alueeseen: budjetointi yleisesti, seuraavan vuoden budjetin laatiminen, talouden toteuman ja budjetin seuraaminen sekä budjetoinnin jaksotus. Kyselyssä kartoitettiin budjetointiprosessia yleisesti koskevia tietotarpeita kysymyksillä 1 – 8, 12 – 13, 16 – 19 ja 23 – 26 ja toimintaprosessikohtaisia tarpeita kysymyksillä 11, 15 ja 27.

Budjetointiin yleisesti liittyviä asioita (kysymykset 1–8) kartoitettiin kysymällä budjetoinnin vastuunjaosta, mitä asioita budjetointiprosessissa koettiin helpoksi tai vaikeaksi, mitä toimivaksi tai kehitettäväksi, millaisia asioita liittyy onnistuneeseen budjetointiin ja miten käytössä oleva budjetointiprosessin aikataulu toimii. Ensimmäinen kysymys kartoitti, mistä

prosessista vastaaja oli vastuussa. Näillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään budjetoinnin vastuunjaon selkeyttä ja prosessinomistajien näkemyksiä budjetointiprosessin toimivuudesta.

Seuraavan vuoden budjetin laatiminen -osiossa (kysymykset 9 – 15) pyydettiin vastauksia liittyen toimintaprosessin tuottoihin, tuottojen ja kulujen ennustamiseen, budjetoitiin käytettyyn aikaan ja tarvittuun tukeen laskentapalveluilta sekä budjetoinnin yhteydessä asetettuihin toiminnallisiin ja strategisiin tavoitteisiin. Tämän osion kysymyksien avulla pyrittiin selvittämään, mitä tietoja prosessinomistajat hyödyntävät budjetoinnissa ja miten he ottavat huomioon toiminnallisia ja strategisia tavoitteita. Lisäksi osion kysymyksien avulla hahmotettiin prosessinomistajien budjetointiin käyttämiä aikaresursseja sekä millaista tukea toimintaprosessit tarvitsivat laskentapalveluilta. Tuottoja ja toiminnallisia tavoitteita koskevia kohtia ei käsitellä opinnäytetyössä, koska nämä asiat toimeksiantaja määritteli salaisiksi.

Talouden toteuman ja budjetin seuraamista (kysymykset 16 – 24) selvitetiin kysymyksillä, jotka koskivat budjetissa pysymisen merkitystä ja seurantatapoja. Tabella-järjestelmän käyttöä tutkimushetkellä selvitettiin kartoittamalla, miten järjestelmä on muuttanut toimintaprosessin talouden seurantaan, mitä kokonaisuuksia tai tunnuslukuja järjestelmästä seurataan ja osataanko järjestelmää käyttää siten, että sieltä löydetään mahdolliset poikkeamat. Lisäksi tiedusteltiin talouden seurannan pohjalta tehtyjä toimenpiteitä. Näillä kysymyksillä kartoitettiin, miten systemaattista budjettitarkkailu on, kuinka sitoutuneita vastuuhenkilöt ovat toimintaprosessinsa budjettiin, miten Tabella Business Tools-ohjelmaa osataan käyttää ja hyödyntää sekä miten budjetoinnissa on toteutunut sen tehtävä toiminnan ohjausvälineenä. Talouden seurannan pohjalta tehtyjä toimenpiteitä ei käsitellä opinnäytetyössä, koska nämä asiat on määritelty toimeksiantajan toimesta salaisiksi.

Budjetoinnin jaksotus -osiossa (kysymykset 25 – 26) otettiin selvää toimintaprosessien näkemyksistä ja tarpeista liittyen budjetointijaksoon, jotta voitaisiin kartoittaa siihen liittyviä kehitystarpeita.

Kyselyn lopussa oli kohta, jossa oli mahdollisuus tuoda esiin toimintaprosessia koskeva oleellinen asia, joka ei ole tullut esiin kyselyssä. Mikäli tähän kohtaan vastattiin, käsiteltiin asia kyseisen aihealueen yhteydessä. Vastauksia tähän kohtaan tuli kolmelta prosessilta. Tällä kohdalla haluttiin varmistaa, että toimintaprosessin näkökulmasta kaikki budjetointiprosessiin oleellisesti liittyvä tulisi huomioitua tutkimuksessa. Mikäli toimintaprosessia koskeva tarve ilmeni budjetointiprosessia yleisesti koskevista kysymyksistä, on asia käsitelty siinä yhteydessä. Tutkimuksen tulokset on käsitelty luvussa kuusi.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kyselytutkimukseen saatiin vastaukset kaikkien toimintaprosessien prosessinomistajilta. Opinnäytetyöntekijä oletti, että heillä on paras mahdollinen tietämys asiasta, koska he kaikki ovat päällikkö- tai johtaja-asemassa kohdeorganisaatiossa. Kyselyn kohdat suositeltiin käsittelemään toimintaprosessin johtoryhmän ja mahdollisten muiden avainhenkilöiden kanssa, jotta kehityskohteet saataisiin kattavasti esille. Kyselytutkimus toteutettiin syksyllä 2009 marraskuussa, jolloin seuraavan vuoden budjetti oli juuri tehty ja aihealueeseen liittyvien asioiden oletettiin olevan parhaiten mielessä.

Kyselytutkimuksen kysymykset olivat pääsääntöisesti avoimia kysymyksiä, joiden tulkinta on haasteellista. Tutkijan omat ennakkokäsitykset ovat voineet vaikuttaa vastausten tulkintaan ja esiin nousseiden asioiden painotukseen, koska kohdeorganisaatio on opinnäytetyön tekijän oma työpaikka, ja käsiteltävä aihe liittyy hänen työtehtäviinsä. Tämä on voinut vaikuttaa myös saatuihin vastauksiin. Jos tutkimuksen olisi tehnyt organisaation ulkopuolinen henkilö, olisivat vastaukset saattaneet olla erilaisia.

Osa saaduista vastauksista oli opinnäytetyön tekijän näkemyksen mukaan niin suppeita, että ne ennemminkin saattoivat edustaa yhden henkilön tietämystä ja näkemystä sen sijaan, että kyseessä olisi ollut toimintaprosessin kaikkien avainhenkilöiden yhteinen näkemys budjetointiin liittyvistä tarpeista. Tämä osa vastauksista oli kuitenkin vähäinen, mutta ei välttämättä tuonut esiin kaikkia toimintaprosessikohtaisia tarpeita.

Kyselytutkimuksen tulokset on pyritty kuvaamaan mahdollisimman monipuolisesti seuraavassa luvussa.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi kyselyaineiston perusteella esiin nousseita budjetointiprosessiin yleisesti tai oman toimintaprosessin budjetointiin liittyviä asioita. Tabella Business Tools-raportointijärjestelmän hyödyntämistä budjetin suunnittelussa ja seurannassa käsitellään budjetointiprosessia yleisesti koskevien tietotarpeiden yhteydessä.

### 6.1 Budjetointiprosessia koskevat yleiset tietotarpeet

Tehdyssä tutkimuksessa kysyttiin budjetoinnin vastuunjaosta ja selvisi, että kaikissa toimintaprosesseissa oli määritelty budjetoinnin vastuuhenkilöt. Toimintaprosessin kokonaisuudesta vastasi prosessinomistaja. Suurimmissa toimintaprosesseissa vastuuta oli jaettu toimintaprosessin sisällä esimiehille ja koulutusjohtajille. Hallinto- ja prosessituen vastuulla oli vyörytettävien kustannusten budjetointi. Kahdessa toimintaprosessissa koettiin tarpeelliseksi selkiyttää vastuunjakoa, jotta välttyttäisiin päällekkäistykentelyltä. Yhdessä prosessissa koettiin haasteelliseksi se, että toimintaprosessissa on palveluja, joita tuottava henkilöstö on toisen prosessin alaisuudessa.

Kyselytutkimuksessa selvitettiin, mitä nykyisessä budjetointijärjestelmässä pidettiin hyvänä ja toimivana. Tällaisia asioita olivat laskentapalveluiden toimittamat lomakkeet ja toteumatiedot budjetin teon tueksi, selkeä budjetointiaikataulu, toimintaprosessien valmiina saama palkkabudjetti ja laskentapalveluista saatu tuki ja apu budjetin laatimisessa. Uuden raportointijärjestelmän, Tabella Business Toolsin, koettiin helpottaneen budjetitarkkailua ja budjetin rakentamista.

Kehitettäviä asioita kyselyn mukaan olivat vastuuhenkilöiden sitouttaminen budjetointiprosessiin ja vastuunjaon selkeyttäminen toimintaprosessin sisällä. Uudet prosessinomistajat toivoivat syvällisempää budjetointiperehdytystä. Talouden toteuman seuranta ja budjetointia koettiin vaikeuttavan sen, että palkkakustannuksia ei ole välttämättä ole kohdennettu kuu-kausittain aiheuttamisperiaatteen mukaan. Tähän ongelmaan kaivattiin ratkaisua, jolla voitaisiin varmistaa, että kohdennukset toteutuvat.

Kyselyaineiston perusteella vaikeaa budjetoinnin yhteydessä oli henkilöstöresurssien määrittely etenkin sellaisissa toimintaprosesseissa, joissa ei ole täysin omaa henkilöstöä, eli henkilöstöresurssit jakautuvat useammalle toimintaprosessille. Vaikeaksi koettiin myös ennustaminen yleisesti, sisäisten eli hallinto- ja prosessituen kulujen muuttuminen kesken budjetointiprosessin sekä tuottojen ennustaminen niissä toimintaprosesseissa, joissa toiminta on merkittävältä osin tarjousperustaista.

Helppoa budjetoinnissa oli useamman prosessinomistajan näkemyksen mukaan tuottojen ennustaminen. Syinä tähän oli muun muassa se, että opetushallinnolta rahoitusta saavien koulutusten tuottojen ennustettavuus on hyvä. Yksi prosessinomistaja koki helpoksi budjetoida tuotot, koska prosessin tavoitteena oli kattaa kulunsa eli kun menot oli ennakoitu, kirjat-

tiin tulopuolelle sama summa. Yhden toimintaprosessin tuottojen ennustaminen koettiin helpoksi sitten, kun suorite-ennuste on laadittu.

Tutkimus kartoitti prosessinomistajien näkemyksiä siitä, mitä onnistuneeseen budjetointiprosessiin liittyy ja tuloksena saatiin seuraavia asioita:

- pystytään tekemään realistinen budjetti: tulot, menot, suoritemäärä,
- tulopuolen ennakointi siten, että ei ainakaan alitu,
- menojen kohdistaminen toiminnan kannalta olennaisiin asioihin ottaen huomioon strategian ja toimintasuunnitelman painotukset,
- selkeä ja riittävä aikataulu, ohjeistus ja vastuunjako,
- johdon selkeä tavoiteasettelu,
- johdolta saadaan tulevaisuuden ennustukset sekä tiedot organisaation, toimitilojen ja lainsäädännön muutoksista,
- ajan tasalla pitäminen budjetointiprosessin aikana tapahtuvista muutoksista ja päätöksistä,
- budjetti ja talousseuranta perustuvat samaan järjestelmään ja
- hyvät budjetointityökalut.

Budjetointiaikataulun suhteen esitettiin tutkimuksessa monia toiveita, jotka poikkesivat toisistaan. Kolmelle toimintaprosessille soveltuisi paremmin myöhäisempi budjetointiajankohta, yhdelle jo ennen kesälomia alkava budjetointiprosessin aloitus ja kolmen toimintaprosessin näkemyksen mukaan aikataulu oli toimiva. Myöhempää budjetointiajankohtaa perusteltiin tuottojen ennustettavuuden paranemisella ja prosessin aikaisempaa aloitusta syksyn työkiireillä. Aikataulussa tulisi myös huomioida koulujen lomajaksot, jolloin myös henkilöstö on lomalla. Yksi vastaaja toivoi, että aikataulua voitaisiin tiivistää. Budjetoinnin aikataulun esitysmuotoa toivottiin havainnollisemmaksi ja aikatauluun toivottiin lisättävän, kenelle tai keille pyydetty tieto toimitetaan.

Tutkimuksessa kartoitettiin prosessinomistajien ajankäyttöä ja selvisi, että budjetointiin ja siihen liittyviin palavereihin toimintaprosessien omistajat käyttivät aikaa 1–5 työpäivää. Suurin osa, neljä vastaajaa, käytti 2–3 työpäivää, kaksi 5 työpäivää ja yksi yhden päivän. Kaksi vastaajaa piti käytettyä aikaa riittävänä. He käyttivät budjetointiin viisi työpäivää.

Tutkimuksessa ilmeni, että toimintaprosessit saivat tarvitsemaansa apua ja tukea laskentapalveluilta. Apua tarvittiin laskentapohjien tekemiseen, tietojen tallentamiseen ja tarkistukseen, yhteenvetojen ja esittelyaineistojen tekemiseen, budjetin tasapainottamiseen, koko budjetin läpikäymiseen ja kuluerien ennustamiseen toteumatietoja hyödyntäen.

Tutkimuksessa tiedusteltiin nykyisen budjetointijakson, joka on yksi kalenterivuosi, toimivuutta. Budjetin laatiminen koko vuodelle koettiin kudessa toimintaprosessissa hyväksi ja toimivaksi ratkaisuksi. Yksi toimintaprosessi ei pitänyt tätä kovin toimivana. Yksi toimintaprosessi ehdotti, että vuosibudjetoinnin rinnalle voisi harkita jotain rullaavaa systeemiä tai merkittävien muutosten huomioimista pitkin vuotta. Kyselytutkimuksessa kartoitettiin, mikä olisi prosessinomistajien näkemyksen mukaan sellainen budjetointijakso, mihin on mahdollista ennustaa mukaan kaikki muuttuvat

tekijät. Neljän toimintaprosessin mukaan sellainen jakso on neljännesvuosi, kahden mukaan puoli vuotta ja yhden mukaan kuukausi.

Kyselyaineistosta saatiin selville, että kolme prosessinomistajaa määritteli budjetissa pysymisen erittäin tärkeäksi ja neljä melko tärkeäksi. Analysoivaa ja korjaaviin toimenpiteisiin suuntautuvaa budjettitarkkailua tehtiin kaikissa toimintaprosesseissa neljännesvuosittain. Tämän lisäksi osassa toimintaprosesseja tällaista tarkkailua toteutettiin myös kuukausittain. Budjettia seurattiin eri tahoilla. Kaikki prosessinomistajat seurasivat omaa prosessiaan. Tämän lisäksi budjetin toteutumista seurattiin tai käsiteltiin Kiipulasäätiön johtoryhmässä, toimintaprosessien johtoryhmissä ja henkilöstökokouksissa. Seurantatahot vaihtelivat eri toimintaprosessien kesken.

Kyselyaineiston perusteella prosessinomistajat seurasivat Tabella Business Tools-järjestelmästä oman toimintaprosessinsa taloutta kokonaisuutena ja siihen kuuluvia eri osa-alueita. Yhdessä toimintaprosessissa järjestelmä ei ollut tutkimushetkellä käytössä. Vain yksi toimintaprosessi mainitsi seuraavansa järjestelmästä suoritepäiviä. Yksikään toimintaprosessi ei tuonut esiin tunnuslukujen seurantaan järjestelmästä. Kyselytutkimuksessa ilmeni, että järjestelmän käyttöönoton jälkeen talousraportoinnin koettiin tulleen helpommaksi ja paremmaksi vaikkakin sen käyttöön toivottiin lisää opastusta. Suurin osa prosessinomistajista osasi käyttää järjestelmää siten, että löysi toteumapoikkeaman aiheuttajan tilitasolla. Ongelmaksi koettiin yhdessä toimintaprosessissa se, että tuotekohtaista taloustietoutta ei ollut saatavilla.

## 6.2 Toimintaprosessikohtaiset tarpeet

Kyselytutkimuksessa ilmeni, että hallinto- ja prosessituen kuluja budjetoidessa arvioidaan määrä- ja hintakehitystä ja hyödynnetään kuluvan vuoden toteumaa. Sähkökulut ennakoidaan sähkösopimusten hintatietojen ja kulutusmäärätilastojen avulla. Kulutusmäärätilastoja hyödynnetään myös lämpöenergian kustannusten arvioinnissa. Vuokratulot on hyvin ennakoitavissa, koska ne perustuvat vuokrasopimuksiin, joista ylläpidetään excel-taulukkolaskentaohjelmassa koostetta. Henkilöstöbudjetin laadinta koettiin helpoksi, koska henkilöstötilanne on melko vakiintunut. Budjettia laadittaessa varmistettiin, että strategiaan kirjatut ja tulokortissa esitetyt tavoitteet olisivat yhtenäisiä.

Ammatillisen erityisopetuksen budjetointi perustuu kyselytutkimuksen mukaan arvioon opiskelijapaikoista ja niiden jakautumisesta eri koulutusaloille. Aikaisemmin budjetti laadittiin toimintaprosessitasolla, mutta nyt budjetointivastuu on pilkkoutunut aiempaa pienempiin kokonaisuuksiin, eli esimerkiksi kullekin koulutusalalle laadittiin oma budjettinsa. Uuteen budjetointitapaan ei ole luotu systeemiä, jonka avulla pystyttäisiin organisoimaan ja aikatauluttamaan budjetointiprosessi erityisopetuksen toimintaprosessin sisällä. Ammatillisen erityisopetuksen päälinjat koettiin melko helposti ennustettavaksi, koska rahoitus on melko selkeä ja hyvin ennustettavissa. Kulujen arvioinnissa hyödynnettiin paljon toteumatietoja. Ongelmia kohdattiin siinä, miten tuottojen ja kulujen budjetti tulisi jakaa

eri kustannuspaikkojen tai koulutusalojen kesken, koska toiminta oli kasvanut. Kasvanut organisaatio asetti haasteita myös henkilöstöbudjetin laadintaan. Haasteelliseksi koettiin budjetoida kuluja sellaisille toimipaikoille, jotka ovat useamman toimintaprosessin käytössä. Kulujen budjetoinnin yhteydessä tiedostettiin, että ne pitäisi osata kohdistaa toiminnan kannalta olennaisiin asioihin huomioiden strategian ja toimintasuunnitelman painotukset.

Aikuiskoulutuksen prosessimistajan mukaan budjetoinnin perustana on arvio eri koulutusten suoritepäivien määrästä. Budjetoinnissa käytetään vertailutietona koulutusten lukumääriä, hintoja ja koulutustarjouksien tietoja. Aikuiskoulutuksen haasteet liittyvät siihen, että suurin osa toiminnasta, prosessimistajan mukaan 85 %, on tarjousperusteista ja että tarjousten läpimeno ei useinkaan ole tiedossa budjettia tehdessä. Henkilöstön ja kulujen arvioinnissa hyödynnetään suoritettietoja ja talouden toteumatietoja. Kehityskohteina mainittiin eri toimijoiden ja vastuukouluttajien taloustietämyksen lisääminen ja jälkilaskennan kehittäminen.

Kyselytutkimuksen mukaan työelämäpalveluissa ennakkoinnin vaikeus liittyy tuottoihin, koska syksyllä budjettia laadittaessa seuraavan vuoden kaappoja ei ole vielä sovittu. Henkilöstöresurssien arviointi koetaan haasteelliseksi, koska tämä toimintaprosessi käyttää muiden toimintaprosessien henkilöstöresursseja ja suunniteltu harvoin toteutuu. Toimintaprosessille vyörytettyjen kustannusten kanssa on ollut ongelmia, koska ne ovat muuttuneet budjetointiprosessin aikana ja ne on budjetoitu liian pieniksi. Prosessimistaja laatii pitkin vuotta kuukausitavoitteita euroista ja suoritteista vuoden jäljellä oleville kuukausille, koska raporteista näkee vain kumulatiivisen toteuman ja erotuksen budjettiin yhtenä kokonaissummana. Budjetoinnissa on koettu haasteelliseksi se, että toimintaprosessiin sisältyy projekteja, joilla kehitetään muiden toimintaprosessien tuotteita tai palveluja ja jotka jättävät kuluja toimintaprosessille. Budjettia laadittaessa joidenkin kuluerien osalta on päädytty tekemään summa niin sanotusti sopivaksi, jotta budjetti saadaan tasapainoon. Strategiset tavoitteet prosessimistaja kertoo huomioineensa tutkimalla tarkasti oman prosessinsa ja koko organisaation strategiset tavoitteet.

Tehdyn tutkimuksen mukaan kuntoutuksen toimintaprosessissa kulujen budjetoinnissa pohjana ovat kuluvan vuoden toteumatiedot ja suoriteennuste. Haasteelliseksi koettiin henkilöstökulujen budjetointi, koska henkilöstöresurssit ovat tiukat. Budjettia laadittaessa joidenkin kuluerien osalta on päädytty tekemään summa sopivaksi, jotta budjetti saadaan tasapainoon. Ongelmalliseksi koettiin se, että tuotekohtaista talouden seurantatietoa ei ole saatavilla. Strategiset tavoitteet oli huomioitu muun muassa siten, että suorite-ennustetta lisättiin strategian määrittämään toimintaan.

Kyselytutkimuksessa ilmeni, että urasuuntapalveluiden henkilöstöresurssien käytön ennakkointi on vaikeaa, koska usea päällikkö tekee niitä koskevia päätöksiä. Tuotot ja kulut arvioidaan kuluvan vuoden toteumatietojen ja kysynnän kehitysarvion perusteella. Budjetointi yleisesti koetaan haasteelliseksi, koska kyseessä on uusi prosessi, jonka kehitystä on vaikea arvioida.

da. Budjetointiprosessia on hankaloittanut se, että toimintaprosessille vyörytetyt kustannukset muuttuivat kesken budjetointiprosessin eikä tästä informoitu. Joissakin kuluerissä summa päädytään budjetoimaan niin sanotusti mieleiseksi, eli summa muutetaan, jotta budjetti saadaan tasapainoon. Urasuuntapalvelut kuuluvat kuntoutuksen toimialaan, joten kuntoutuksen toimialasta vastaava hyväksyy budjetin. Yhteistyötä kuntoutuksen toimialasta vastaavan, laskentapalveluiden ja prosessinomistajan kanssa tulisi kehittää, koska tiiviissä budjetointiaikataulussa oli vaikea löytää yhteistä aikaa. Strategian mukaiset tavoitteet oli huomioitu painottamalla tiettyjä palveluja ja niiden kustannusvaikutus oli arvioitu mukaan budjettiin.

Tutkimuksessa ilmeni, että puutarhan budjetti pohjautuu viljelysuunnitelmaan. Viljelysuunnitelma valmistuu marras - joulukuussa, jolloin erilaisille julkisyhteisöille tehtyihin tarjouksiin saadaan ratkaisut. Seuraavan vuoden budjetti laaditaan aikaisemmin, joten budjetin tekeminen on osin arvailua. Budjetoinnissa oli hyödynnetty paljon kuluvan ja aikaisempien vuosien toteumatietoja. Joitakin eriä on osin arvailtu budjettiin. Strategian mukaisia tavoitteita oli huomioitu esimerkiksi budjetoimalla aikaisempaa enemmän sellaisiin kuluihin, jotka aiheutuvat strategian mukaisten päämäärien toteuttamisesta.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa tehdään johtopäätöksiä Kiipulasäätiön budjetointijärjestelmästä ja kyselytutkimuksessa esiin nousseista kehittämiskohteista sekä annetaan toimenpide-ehdotuksia kehittämiskohteiden toteuttamiseksi.

Kiipulasäätiön budjetointijärjestelmä perustuu vuosittain päivitettävään toimintastrategiaan, joka ohjaa vuosittaisen toimintasuunnitelmia ja budjetointia. Johdon roolin tärkeys ja strateginen ohjaus näkyivät kyselytutkimuksen vastauksissa, joissa onnistuneen budjetoinnin tunnusmerkkinä mainittiin muun muassa johdon selkeä tavoiteasetanta ja todettiin, että budjettia laadittaessa tiedostettiin strategian ja toimintasuunnitelman painotukset muun muassa kasvattamalla tavoitteita strategian mukaiselle toiminnalle. Tämän perusteella voidaan päätellä, että Kiipulasäätiön johto on sitoutunut vahvasti budjetointiprosessiin ja budjetointia käytetään tavoitteellisenä toimintasuunnitelmana. Johdon roolia resurssienantajana tulisi hieman kehittää, sillä kahdella toimintaprosessilla oli ongelmia saada budjettitavoitteiden mukaisia henkilöstöresursseja käyttöönsä.

Kiipulasäätiössä vastuualueet oli määritelty toiminta-prosesseittain, mutta toimintaprosessien sisällä vastuissa oli epäselvyyttä ja vastuullisten sitoutumisaste budjetointiprosessiin voisi olla vahvempaa. Ristiriitaista vastuunäkökulmasta oli se, että joissakin toimintaprosesseissa oli palveluja, joita tuottava henkilöstö työskenteli toisen prosessin alaisena. Tämä korostui urasuunta- ja työelämäpalveluissa. Vain kaksi seitsemästä prosessin-omistajasta koki käyttäneensä budjetointiin riittävästi aikaa. Budjetissa pysyminen koettiin erittäin tai melko tärkeäksi. Vastuuasioissa ja budjetointiprosessiin sitoutumisessa on parannettavaa. Selkeä vastuunjako tehostaa budjetoinnin suunnitteluvaihetta ja myötävaikuttaa motivaation nostoon. Urasuunta- ja työelämäpalveluiden henkilöstöongelman suhteen voisi harkita olisiko toiminta tehokkaampaa, jos näillä prosesseilla olisi enemmän omaa henkilöstöä.

Budjetoinnin kannalta on oleellista, että yrityksessä on määritelty mittarit, joiden avulla tavoitteiden saavuttamista voidaan mitata. Toiminnallisia tavoitteita koskevat kysymykset olivat salaisia, joten niitä ei ole käsitelty opinnäytetyössä.

Kiipulasäätiössä budjetointi aikataulutetaan ja aikataulu toimitetaan toimintaprosesseille budjetointimateriaalin mukana. Aikataulu koettiin hyvin selkeäksi. Prosessin ongelmakohtina nähtiin, kun jokin asia muuttui budjetointiprosessin aikana, eikä siitä koettu saavan riittävästi tietoa ja, että aikataulussa ei ole merkintää siitä, kenelle tai keille pyydetty tieto toimitetaan. Budjetointiprosessin aikana tapahtuvista muutoksista tulisi informoida tehokkaasti, koska muutoksilla voi olla merkittäväkin vaikutus toimintaprosessin budjettiin. Tehokkaalla tiedottamisella vältetään turhia kyselyjä ja osoitetaan, että kaikkia budjetointiosapuolia pidetään tärkeänä, mikä edistää prosessiin sitoutumista.

Kiipulasäätiön budjetointijärjestelmä sisältää budjetin laatimisen tueksi laaditun lomakkeiston, ohjeet ja toteumatietoja, mikä käytäntö koettiin toimivaksi ja budjetointia helpottavaksi ratkaisuksi. Kiipulasäätiön käytönnönnottaman Tabella Business Tools-raportointijärjestelmän koettiin helpottaneen budjetointia ja budjettitarkkailua. Toimintaprosessit antoivat positiivista palautetta yhteistyöstä laskentapalveluiden kanssa ja kokivat saaneensa tarvitsemansa avun. Budjetointia tukevissa sisäisissä palveluissa Kiipulasäätiössä on onnistuttu ja käytössä on hyvä laskentatoimen järjestelmä.

Kiipulasäätiön budjetointijärjestelmän mukaisesti säätiön johto seuraa taloutta neljännesvuosittain. Kaikissa toimintaprosesseissa tehtiin analysoivaa ja korjaaviin toimenpiteisiin tähtäävää budjettitarkkailua neljännesvuosittain ja osassa toimintaprosesseja kuukausittainkin. Toimintaprosessien kesken budjettitarkkailun tahot vaihtelivat, esimerkiksi vain yhdessä prosessissa talousasioita käsiteltiin koko henkilöstön kanssa. Budjettitarkkailu on Kiipulasäätiössä säännöllistä ja johtaa toimenpiteisiin. Laadullisesta näkökulmasta asiaa tarkasteltaessa on suositeltavaa, että budjettitarkkailun seurantatahot sovitaan yhteneväisiksi.

Näiden tietojen perusteella voidaan todeta, että tutkimushetkellä Kiipulasäätiön käytössä olevassa budjetointijärjestelmässä oli jo monia toimivia asioita. Kehitettäviä asioita löytyi myös. Kaiken kaikkiaan kyselytutkimuksessa nousi esiin kaksikymmentä kehittämiskohtetta.

## 7.1 Toimintaprosessikohtaiset kehittämiskohteet

Toimintaprosessikohtaisia kehittämiskohteita löytyi seitsemän ja ne olivat ammatillisen erityisopetuksen lomajaksojen huomioiminen aikataulussa, ammatillisessa erityisopetuksessa prosessin sisäisen budjetoinnin organisointi, aikuiskoulutuksessa budjetoinnissa käytettävien vertailutietojen saatavuuden parantaminen, aikuiskoulutuksen jälkilaskentakäytännön ja kuntoutuksen tuotekohtaisen kannattavuusseurannan rakentaminen, työelämäpalveluiden toteumaseurannan tehostaminen sekä urasuuntapalveluiden budjetointiprosessin aikaisen yhteistyön kehittäminen budjetoinnin vaikutuspiirissä olevien kesken.

Kuntoutuksen tuote- tai tuoteryhmäkohtaisen kannattavuusseurannan rakentaminen voidaan nähdä toimintaprosessikohtaisista kehittämiskohteista merkityksellisimpänä. Tutkimushetkellä kaikkien kuntoutustuotteiden taloutta seurattiin yhdellä kustannuspaikalla, joten on mahdotonta tietää, millainen kannattavuus eri kuntoutustuotteilla on eikä budjettitarkkailu voi näin ollen olla analysoivaa ja johtaa korjaaviin toimenpiteisiin. Kuntoutuksen toimintaprosessissa budjetin käyttöä operatiivisen johtamisen apuvälineenä tulee tehostaa.

Ammatillisessa erityisopetuksessa ei ole organisoitu prosessin sisäistä budjetointia. Koska kyseessä on Kiipulan suurin toimintaprosessi, on tämän asian ratkaiseminen erittäin tärkeää. Toimivalla rakenteella budjetoinnista ja budjettitarkkailusta saadaan tehokkaampi työväline toiminnan

ohjaukselle ja organisaation eri tasoilla toimiville vastuuhenkilöille voidaan määrittää tavoitteita, niiden mittareita ja näin motivoida saavuttamaan tavoitteet.

Erittäin tärkeää on myös aikuiskoulutuksen jälkilaskennan kehittäminen etenkin niiden tuotteiden osalta, joista kilpaillaan koulutusmarkkinoilla. Jälkilaskennan avulla voidaan todentaa tarjotun tuotteen kannattavuus ja saadaa tärkeää toteuma- ja vertailutietoa uusien tarjouksien varten. Jälkilaskentaa kehittämällä lisääntyy myös eri toimijoiden ja vastuukouluttajien taloustietämys, kun heille voidaan konkreettisesti esittää tietyn koulutuksen talousraportteja.

Työelämäpalveluiden manuaalinen tavoiteseuranta on kehittämiskohteena oleellinen työelämäpalvelut prosessin näkökulmasta, ei kuitenkaan koko Kiipulan kokonaisuutta ajatellen. Manuaalisista seurannoista tulisi pyrkiä eroon. Ne ovat työläitä ja virhemahdollisuus on suurempi kuin tietojärjestelmän avulla ylläpidettävässä tiedossa.

Ammatillisen erityisopetuksen lomajaksojen huomioiminen budjetointiaikataulussa on helposti korjattavissa oleva asia, koska koulun lomajakso päätetään hyvissä ajoin ennen lukuvuoden alkua. Melko helposti on myös ratkaistavissa urasuuntapalveluiden budjetointiprosessin aikainen yhteistyö eri tahojen kanssa, mikäli budjetointiin liittyvistä palaverista päätetään riittävän aikaisin.

## 7.2 Toimintaprosessien yhteiset kehittämiskohteet

Kaikkien toimintaprosessien kesken yhteneväisiä kehittämiskohteita tuli esiin kolmesta ja niistä tärkeimpinä voidaan nähdä vastuuhenkilöiden sitoutumisasteen ja ajankäytön lisääminen, palkkakustannusten kuukausittaisen kohdentamisen systematisointi, henkilöstöresurssien ennustettavuuden parantaminen, budjetointiprosessin aikana tapahtuvien muutoksien informoinnin tehostaminen, jokaisen projektin sijoittaminen sitä kehittävään toimintaprosessiin, budjetoitokoulutuksen järjestäminen uusille prosessinomistajille ja yleisesti ennustettavuuden parantaminen.

Budjetointiprosessiin sitoutuneilla vastuuhenkilöillä on suuri merkitys prosessin onnistumiseksi. Sitoutuneen toimijan asettamat tavoitteet ovat hyvin harkittuja ja sitä kautta motivoidaan koko organisaatio toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Koska budjetti ohjaa koko vuoden toimintaa, tulee sen laatimiseen käyttää riittävästi aikaa. Riittävä suunnittelu viestii myös budjetin tärkeysasteesta organisaation eri tasoille. Kiipulasäätiön johdon tulisi miettiä, millä keinoilla vastuuhenkilöiden sitoutumisastetta voitaisiin nostaa. Vain kaksi prosessinomistajaa kertoi käyttäneensä riittävästi aikaa budjetin laatimiseen. Mikäli budjetointiaikataulu tehtäisiin aikaisemmin, esimerkiksi elokuun alussa, olisi vastuuhenkilöiden ehkä helpompi resursoida budjetointiin enemmän aikaa.

Budjettitarkkailun näkökulmasta palkkakustannusten kuukausittaisella kohdentamisella on Kiipulasäätiössä huomattava merkitys, koska kyseessä

on asiantuntijaorganisaatio, jossa henkilöstökulut ovat suurin kuluerä. Kun palkkakustannukset kohdennetaan ajantasaisesti oikealle kohteelle, on myös talousseuranta ajantasaista. Täten saadaan myös tärkeää toteumatietoa henkilöstöresurssien määrittelyn helpottamiseksi.

Toimintaprosessiin ei tulisi sisältyä sellaisia projekteja, jotka kehittävät muiden toimintaprosessien toimintaa. Toiminnasta aiheutuneet kulut tulisi kohdistua sille prosessille, joka hyötyy kehittämisprojektista. Virheellisesti sijoitettu projekti aiheuttaa vääristymän prosessin talouslukuihin ja vähentää sitoutumisen astetta.

Budjetointikoulutuksen järjestäminen uusille prosessinomistajille on tärkeää. Koulutuksella varmistetaan, että prosessinomistaja saa riittävästi tietoa ja tukea prosessinsa budjetointiin ja sillä myötävaikutetaan budjetointiprosessiin sitoutumista ja siinä onnistumista. Koulutus on järkevintä järjestää budjetointikauden yhteydessä.

Ennustaminen yleisesti koettiin vaikeaksi. Tämän kehittämiskohteen ratkaisua ei ehkä löydy mistään, sillä budjetin laatimiseen liittyy aina myös arvailua. Kiipulasäätiössä budjetti pohjautuu suorite-ennusteeseen, jonka pohjalta laaditaan euromääräinen budjetti hyödyntäen toteumatietoja. Toteumatiedon seuranta on helpottunut uuden raportointijärjestelmän avulla, joten sen perusteella ennustaminen on kenties jonkin verran jo tullut helpommaksi.

Kehittämiskohteita löytyi lisäksi seuraavista aiheista:

- Vuosibudjetoinnin rinnalle voitaisiin harkita jotain rullaavaa systeemiä tai merkittävien muutosten huomioimista pitkin vuotta.
- Aikataulu tulisi esittää havainnollisemmassa muodossa.
- Budjetin toteumatarkkailun seurantatahot tulisi olla yhteneväisiä.
- Soveltuvin budjetointiajankohta vaihteli toimintaprosessien kesken.
- Usean toimintaprosessin käytössä olevien toimipaikkojen kustannusten budjetointia tulisi kehittää.

Rullaavan budjetoinnin käyttöönotto ei ole kovin merkittävä kehittämiskohde, koska toive tuli vain yhdeltä vastaajalta ja kuusi prosessinomistajaa piti kiinteää vuosibudjetointia toimivana ratkaisuna. Kyselytutkimuksessa tosin ilmeni myös, että prosessinomistajien näkemyksen mukaan kalenterivuosi on niin pitkä budjetointijakso, ettei kaikkia muuttuvia tekijöitä ole mahdollista ennustaa. Muuttuvat tekijät huomioivana soveltuvimpana suunnittelukautena pidettiin vuosineljännestä. Mikäli budjetointijaksoa haluttaisiin muuttaa, tulee varmistaa, että noudatetaan säätiön sääntöjä.

Aikataulun esittäminen havainnollisemmassa muodossa on helposti ratkaistavissa, mutta sen vaikutus budjetointiprosessin onnistumiselle on vähäinen. Budjetin toteumatarkkailun seurantatahojen vaihtelu toimintaprosessien kesken ei myöskään ole kovin merkittävä, koska säännöllistä budjettitarkkailua kuitenkin tehdään systemaattisesti kaikissa prosesseissa. Toimintaprosessien näkemykset sopivasta budjetointiajankohdasta poikke-

sivat toisistaan paljon. Kiipulasäätiön budjetointiaikataulu rakentuu päätävien toimielinten kokousaikataulujen ympärille eikä siihen ole mahdollista vaikuttaa merkittävästi. Vastuuhenkilöiden motivoimiseksi aikataulun taustalla olevia tekijöitä voisi tuoda vahvemmin esiin, jotta asia nähtäisiin koko Kiipulasäätiön näkökulmasta. Toimipaikkojen kustannusten budjetoinnin kehittämisellä on mahdollista tehostaa budjetointiprosessia ja sillä on merkitystä niille prosesseille, joiden toimintaa toimipaikoissa on.

### 7.3 Tabella Business Tools-raportointijärjestelmän avulla kehitettävät kohteet

Budjetointiprosessia voisi aikaistaa siten, että ensin laadittaisiin hallinto- ja prosessituen budjetti, koska se vaikuttaa muiden toimintaprosessien budjettiin. Mikäli näin toimittaisiin, näkyisi hallinto- ja prosessituen budjetti Tabella raportointijärjestelmässä siinä vaiheessa, kun toimintaprosessit alkavat laatimaan budjettejaan. Mikäli tämä otettaisiin toimintatavaksi, tulee huomioda, että hallinto- ja prosessituen budjettiin voi silti tulla budjetointiprosessin aikana muutoksia, jotka johtuvat toimintaprosessien toiminta-asteen muutoksista, mikä voi vaikuttaa hallinto- ja prosessituen tuottamien palveluiden kustannuksiin. Mikäli muutoksia tulee, olisi hyvä sopia toimintatapa siitä, kenelle tai keille muutoksista ilmoitetaan kunkin toimintaprosessin kohdalla.

Henkilöstöresurssien määrittelyä voisi auttaa, jos henkilötyövuodet syötettäisiin Tabella järjestelmään kustannuspaikkakohtaisesti. Tällöin nähtäisiin tarkemmalla tasolla kuinka paljon tietyn kustannuspaikan toiminnasta aiheutuu kuluja yhteensä tai tiettyä kulua per henkilötyövuosi. Tämä tunnusluku voisi auttaa henkilöstöresurssien määrittelyä.

Yleisesti ennustamisen vaikeutta olisi mahdollista helpottaa siten, että tuotot, kulut, suorit tiedot, henkilötyövuodet kirjataan tai syötetään järjestelmään kustannuspaikkakohtaisesti. Tällöin raporteista nähtäisiin entistä tarkemmin tietoja eri koulutusten tai palveluiden taloudesta ja tunnusluvuista.

Rullaava budjetointi ja myös rullaava ennustaminen on mahdollista toteuttaa Tabella Business Tools-raportointijärjestelmässä, jonne pääkäyttäjä voi määritellä vapaasti organisaation budjetti- tai ennustekaudet (Alén, sähköpostiviesti 20.4.2010). Merkittävien muutosten huomioiminen vuoden varrella on jo otettu Kiipulasäätiössä käyttöön vuonna 2009, jolloin alettiin laatia ennusteita loppuvuodelle. Ennusteiden laatimisessa kannattaa hyödyntää Tabella Business Toolsin tarjoamia mahdollisuuksia, joita esimerkiksi on eri toteuma- tai budjettitietojen kopiointi ennusteiden pohjaksi.

Ammatillisen erityisopetuksen sisäinen työnjako budjetoinnissa tulisi organisoida siten, että aikatauluun huomioidaan eri vastuualueiden budjettoimat kohdat. Lisäksi tulisi määrittää, mitä eriä nämä vastuualueet budjettoivat ja mihin eriin budjetointi tehdään prosessinomistajan toimesta. Prosessinomistajan alaisuudessa toimivien määriteltyä budjettilukunsa, voi prosessinomistaja seurata kokonaisuutta ja eri vastuualueita Tabella-järjestelmästä.

Aikuiskoulutuksen budjetointia ja toteumaseurantaa helpottaisi, jos tiedot koulutusten lukumääristä, hinnoista ja mahdollisesti muista oleellisista koulutustarjousten tiedoista syötettäisiin Tabella-järjestelmään. Näin ollen järjestelmän raporteista olisi nähtävissä nämä vertailutiedot ja nähtäisiin esimerkiksi miten hinnoittelussa on onnistuttu. Tämä menetelmä toimisi siis myös jälkilaskentana. Koulutuskohtainen seuranta edellyttäisi kustannuspaikkojen tai projektinumeroiden määrän oleellista lisäämistä, joten tulee pohtia, missä laajuudessa yksittäisiä koulutuksia on mahdollista ja järkevää seurata.

Työelämäpalveluissa vuoden jäljellä olevia suorite- ja eurotavoitteita ylläpidetään manuaalisesti, koska Tabellian raporteista näkee vain kumulatiivisen toteuman ja erotuksen budjettiin yhtenä summana. Tämän suhteen kannattaisi miettiä, auttaisiko seurantaa, jos vuosibudjetti jaettaisiin ennakoidun toiminnan tason painotuksien mukaisesti kuukausille nykyisen tasajaon sijaan. Tabella-järjestelmässä budjetti voidaan jakaa halutulla tavalla kuukausille jakoavaintoiminnon avulla.

Kuntoutuksen tuotekohtainen kannattavuusseuranta olisi mahdollista, jos eri tuotteille tai tuoteryhmille perustettaisiin omat kustannuspaikat. Täten raporteista nähtäisiin tuote- tai tuoteryhmäkohtaisia taloustietoja. Laskentapalveluiden ja kuntoutuksen prosessinomistajan tulisi yhteistyössä kehittää kuntoutuksen talousseurantarakennetta.

Tuloslaskelman tietojen lisäksi järjestelmästä kannattaa seurata myös suoritapäiviä, henkilötyövuosia ja tunnuslukuja. Kaikkien toimintaprosessien osalta kannattaa ottaa selvää, mitkä tunnusluvut palvelevat toiminnan seurantaa parhaiten ja rakentaa ne järjestelmään. Laskentapalveluiden kannattaa tehostaa näiltä osin sisäistä asiakaspalvelua ja toimia raporttienluku- ja analysointitukena.

Tutkimushetkellä käytössä olleeseen raporttimalliin ei kyselytutkimuksessa tullut esiin mitään toiveita toimintaprosesseilta. Tämä voi johtua siitä, että järjestelmän käyttöä vielä opetellaan. On kuitenkin suositeltavaa selvittää kunkin toimintaprosessin kohdalta, soveltaisiko jokin muu raporttimalli paremmin käyttöön sekä tulisiko budjetti jakaa jollain muulla tapaa kuin tasan kalenterikuukausille. Tabella Business Toolsissa on mahdollista jakaa budjetti kuukausille usealla tavalla, esimerkiksi jonkun vuoden toteuman tai budjetin suhteessa tai rakentaa itse jakokaava soveltuvien painotuksien.

Tehdyn tutkimuksen perusteella käyttöönotettu raportointijärjestelmä on ollut hyvä valinta, koska prosessinomistajat kokivat sen helpottaneen talousraportointia. Tabella Business Tools-järjestelmän käyttöönotto kaikissa toimintaprosesseissa on suotavaa. Suositeltavaa on myös lisätä toimintaprosessin sisällä käyttäjien määrää siten, että kaikilla, joilla on jokin vastuualue, olisi oma käyttöliittymä ja mahdollisuus seurata vastuualueensa taloutta ja budjettia. On suositeltavaa harkita, tulisiko budjetit laatia esimiesvastuutasolla. Sähköpostin liitteinä toimitettavista raporteista luopu-

mista kokonaan kannattaa harkita, koska se kannustaisi kaikkia toimijoita hyödyntämään raportointijärjestelmää tehokkaammin. Järjestelmän nykyisille ja uusille käyttäjille suositellaan järjestettäväksi käyttökoulutusta ja tulee myös varmistaa, että koulutuksen jälkeen on saatavilla riittävästi käyttötukea. Järjestelmää käyttäneet kokivat käytön vielä jonkin verran vaikeaksi ja sen eri ominaisuuksia ei ole vielä osattu hyödyntää. Kun järjestelmän käyttö raportointivälineenä on hallitumpaa, on suositeltavaa, että järjestelmän tarjoamaa mahdollisuutta budjettisyöttöön aletaan käyttää siten, että eri vastuualueiden vetäjät syöttävät omat budjettilukehdotuksensa suoraan järjestelmään.

## 8 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Kiipulasäätiön toimintaprosessien ja prosessinomistajien näkemykset budjetin suunnitteluun ja seurantaan liittyvistä tietotarpeista sekä selvittää, miten Tabella Business Tools-raportointijärjestelmän avulla voidaan täyttää näitä tarpeita.

Toimintaprosessien tietotarpeita ja Tabella-järjestelmän käyttöä kartoitettiin syksyllä 2009 seuraavan vuoden budjetointiprosessin päättymishetkellä toteutetulla kyselytutkimuksella, johon saatiin vastaukset kaikilta seitsemältä prosessinomistajalta. Tutkimuksessa käsiteltiin kaikkia Kiipulasäätiön toimintaprosesseja ja kyselytutkimuksessa oli pääsääntöisesti avoimia kysymyksiä, joten kyseessä oli melko laaja kokonaisuus. Tutkimusajankohta tuki sitä, että budjetointiin liittyvät asiat olisivat parhaalla mahdollisella tavalla vastaajien mielessä. Pieni osa vastauksista oli suppeita, joten kaikkien toimintaprosessien osalta kaikki tarpeet eivät välttämättä tulleet esille. Kohdeorganisaatio on oma työpaikkani, joten koin paikoin haasteelliseksi tehdä objektiivisia johtopäätöksiä. Aiheen liittyminen omaan työhöni nosti työskentelymotivaatiani, koska esiin nousseiden kehittämiskohteiden avulla näen voitavan tehdä parannuksia työpaikkani budjetointiprosessille ja parantaa laskentapalveluiden tarjoamia sisäisiä palveluja. Opinnäytetyö valmistui keväällä, joten toimenpide-ehdotuksia on mahdollista hyödyntää syksyllä aloitettavalla seuraavalla budjettikierroksella.

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet toteutuivat mielestäni melko hyvin. Kyselytutkimuksella kartoitettiin toimintaprosessien tietotarpeet ja Tabella-järjestelmän hyödyntäminen tutkimushetkellä. Kyselytutkimuksen perusteella löytyi kaksikymmentä kehittämiskohdetta, joista noin puolia on mahdollista kehittää Tabella Business Tools-raportointijärjestelmän avulla. Tutkimuksessa esiin tulleet tarpeet olivat pääsääntöisesti yhteneväisiä kaikkien toimintaprosessien kesken. Toimintaprosessikohtaisia kehittämiskohteita tuli esiin seitsemän kappaletta.

Tutkimuksessa ilmeni, että käytössä olevassa budjetointijärjestelmässä oli jo useita onnistuneita ratkaisuja. Esimerkiksi budjetoinnin vahva pohjautuminen toimintastrategiaan edesauttoi budjetin käyttöä tavoitteellisenä toimintasuunnitelmana ja selkeä aikataulu, ohjeet ja materiaalit tukivat toimintaprosessien budjetointia. Tutkimuksen mukaan budjetoinnin roolia suunnittelun ja tarkkailun apuvälineenä tulee tehostaa varmentamalla kaikkien toimintaprosessien merkittävimpien tuotteiden kannattavuusseuranta, selkeyttämällä vastuita ja kehittämällä budjetointiprosessin aikana tapahtuvien muutosten tiedottamiskäytäntöä. Tabella Business Tools-raportointijärjestelmän avulla kehitettävät kohteet olivat enimmäkseen sellaisia, jotka voidaan ratkaista kehittämällä kustannuspaikkarakennetta.

Tutkimuksessa esiin tulleet kehittämiskohteet olivat melko ennalta arvatavissa. Jos työ olisi rajattu koskemaan esimerkiksi vain yhtä toimintaprosessia, olisi todennäköisesti päästy pintaa syvemmälle. Toimeksiantajan tahtotila oli tutkia kaikkia toimintaprosesseja. Tutkimusmenetelmänä oli

kyselytutkimus. Teemahaastattelu olisi voinut olla sopivampi menetelmä, koska siten olisi ehkä saatu laajempia vastauksia.

Työn toimeksiantajalta saadun palautteen mukaan opinnäytetyön perusteella budjetointiprosessista saatava kokonaiskäsitys on melko myönteinen eikä kyselytutkimuksessa noussut esiin isoja ehdottomia muutostarpeita. Johtopäätöksissä ja toimenpide-ehdotuksissa esitetyt asiat vastaavat kohdullisen hyvin työlle asetettuihin tavoitteisiin ja antavat hyviä eväitä näiden asioiden parantamiseen. Opinnäytetyö toimii hyvänä budjetointiprosessin kuvauksena ja sitä voidaan käyttää sisäisenä koulutusaineistona. Toimeksiantajan näkökulmasta olisi ollut toivottavaa, että työssä olisi käsitelty perusteellisemmin sitä, kuinka tarkalla organisaation tasolla budjetti tulisi tehdä eri toimintaprosesseissa.

## LÄHTEET

- Alen, M. 20.4.2010. Tabella raportointijärjestelmän toiminnoista. Vastanottaja Riikka Knuutila. [Sähköpostiviesti]. Viitattu 20.4.2010.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. p. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18. uud. p. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Kiipulasäätiö. 2009a. Viitattu 15.4.2010. <http://www.kiipula.fi/>
- Kiipulasäätiö. 2009b. Viitattu 15.4.2010. <http://www.kiipula.fi/alasivu.phtml?id=53>
- Kiipulasäätiö. 2009c. 2009 Kustannuspaikat ja projektinumerot.xls. Kiipulasäätiön intra. [intranet] Viitattu 6.4.2010. <https://intra.kiipula.fi/wgroups/>
- Kiipulasäätiö. 2009d. Viitattu 15.4.2010. <http://www.kiipula.fi/ao/index.phtml?osasto=4>
- Kiipulasäätiö. 2009e. Viitattu 15.4.2010. <http://www.kiipula.fi/index.phtml?osasto=35>
- Kiipulasäätiö. 2009f. Viitattu 15.4.2010. <http://www.kiipula.fi/akk/index.phtml?osasto=3>
- Kiipulasäätiö. 2009g. Kuntoutuskeskus\_2009-10.ppt. Kiipulasäätiön intra. [intranet] Viitattu 26.3.2010. <https://intra.kiipula.fi/wgroups/>
- Kiipulasäätiö. 2009h. Urasuunta yleisesittely 2009.ppt. Kiipulasäätiön intra. [intranet] Viitattu 26.3.2010. <https://intra.kiipula.fi/wgroups/>
- Kiipulasäätiö. 2009i. Viitattu 15.4.2010. <http://www.kiipula.fi/puutarha/index.phtml?osasto=2>
- Korpinen, R. 22.4.2010. Palautetta työstä yms. Vastanottaja Riikka Knuutila. [Sähköpostiviesti]. Viitattu 22.4.2010.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2001. Johdon laskentatoimi. 3. uud. p. Helsinki: Edita Oyj
- Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitusraportit vuosi 2010. Opetushallitus. 22.2.2010. <http://vos.uta.fi/cgi-bin/tiedot2.cgi?saaja=11701;tnimi=vos/v10/vos6sl10.lis>
- Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Economica- kirjasarjan julkaisu nro 40. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderström, T. 2003. Kannattavuuden avaimet. 1. p. Vantaa: Dark Oy

Tabella Finland Oy. Tabella Business Tools demokanta v7.2. 7.4.2010.

Tabella Finland Oy. Tabella Business Tools Kiipulasäätiö v7. Viitattu 29.3.2010.

Tabella Finland Oy. 2009a. Viitattu 16.4.2010.  
<http://www.tabella.fi/FIN/General/index.html>

Tabella Finland Oy. 2009b. Viitattu 16.4.2010.  
<http://www.tabella.fi/FIN/General/Unique.html>

Tabella Finland Oy. 2009c. Viitattu 16.4.2010.  
<http://www.tabella.fi/FIN/EndUser/index.html>

Tabella Finland Oy. 2009d. Viitattu 16.4.2010.  
<http://www.tabella.fi/FIN/MainUser/index.html>

Tabella Finland Oy. 2009e. Viitattu 16.4.2010.  
<http://www.tabella.fi/FIN/EndUser/Navigation.html>

Tabella Finland Oy. 2009f. Viitattu 16.4.2010.  
<http://www.tabella.fi/FIN/EndUser/Drill.html>

Vuosikertomus. 2008. Kiipulasäätiö. Viitattu 18.1.2010.  
[http://www.kiipula.fi/ewriter/tiedostot/1/07\\_2008/53\\_Vuosikertomus\\_Kiipula2008.pdf](http://www.kiipula.fi/ewriter/tiedostot/1/07_2008/53_Vuosikertomus_Kiipula2008.pdf)

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. 1. p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Åkerberg, P. 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Economica -kirjasarjan julkaisu nro 37. Gummerus Kirjapaino Oy

**BUDJETOINNIN KEHITTÄMINEN KIIPULASÄÄTIÖSSÄ TABELLA –  
RAPOROTINTIJÄRJESTELMÄN AVULLA/  
KYSELY PROSESSINOMISTAJILLE**

Olen saanut toimeksiannon tehdä Hämeen ammattikorkeakoulun opintoihini liittyen opinnäytetyön Kiipulasäätiölle aiheesta Budjetoinnin kehittäminen Kiipulasäätiössä Tabella -raportointi-järjestelmän avulla. Opiskelen laskentatoimea ja rahoitusta. Muut opintoni olen jo suorittanut eli tradenomin tutkinto odottaa, kun opinnäytetyöni on valmis ja hyväksytty. Ohjaajanani Kiipulassa toimii talousjohtaja Risto Korpinen. Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua keväällä 2010, joten sen tuloksia pääsemme hyödyntämään vuoden 2011 budjetoinnissa. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa eri prosessien budjetointiin liittyvät tietotarpeet ja tutkia, miten Tabella-raportointijärjestelmää hyödynnetään ja voisi hyödyntää näiden tarpeiden täyttämiseksi.

On todella tärkeää, että kyselyyn vastaamiseen käytetään riittävästi aikaa, jotta kaikki tarpeet tulevat esille. Budjetointi on laaja ja tärkeä kokonaisuus ja jotta prosessisi saisi mahdollisimman suuren hyödyn irti kehitystyöstä, suosittelen kysymysten käsittelyä yhdessä prosessisi/vastualueesi johtoryhmän ja mahdollisten muiden avainhenkilöiden kanssa.

Opinnäytetyössä käsitellään salaisena kyselyn seuraavat kohdat:

- Mistä tuotteista, palveluista tai niiden kokonaisuuksista prosessisi tuotot muodostuvat? (kohta 9)
- Minkälaisia toiminnallisia tavoitteita asetit budjetoinnin yhteydessä prosessillesi? (kohta 14)
- Prosessikohtaiset kysymykset budjetointieroista (kohdat 20 – 22)

Kysely vastauksineen tulee toimittaa sähköpostiini ([sähköpostiosoite](#)) tai postitse kotiini (postiosoite) **marraskuun loppuun mennessä**. Tämän jälkeen käyn vielä puhelimitse aiheet läpi kunkin prosessinomistajan kanssa. Mikäli täytät kyselyn käsin, otathan siitä itsellesi kopion.

Mikäli sinulla herää kysyttävää, voit laittaa kysymyksiä sähköpostiini tai soittaa minulle numeroon xxx – xxx xxxx.

**KYSELY**

**Budjetointi yleisesti**

1. Mistä prosessista tai muusta kokonaisuudesta vastaat Kiipulasäätiössä?

---

---

2. Kenen vastuulla on tämän kokonaisuuden budjetointi? Jos vastuu jakaantuu eri osa-alueisiin, niin luettele osa-alueet ja niistä vastaavat henkilöt (titteli ja nimi).

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Mikä nykyisessä budjetointiprosessissa on hyvää/toimivaa?

---

---

---

---

---

---

4. Mitä asioita tulisi kehittää ja miksi?

---

---

---

---

---

5. Onko budjetointi vaikeaa ja miksi?

---

---

---

---

---

6. Mikä budjetoinnissa on helppoa ja miksi?

---

---

---

---

---

7. Millaisia asioita liittyy mielestäsi onnistuneeseen budjetointiin? Kerro mahdollisimman konkreettisia esimerkkejä.

---

---

---

---

8. Budjetointiprosessille on laadittu aina syksyisin aikataulu? Onko se toimiva? Miksi tai miksi ei?

---

---

---

---

---

**Vuoden 2010 budjetin laatiminen**

9. Mistä tuotteista, palveluista tai niiden kokonaisuuksista prosessisi tuotot muodostuvat? Listaa eri kokonaisuudet ja merkitse ruksi, jos kokonaisuus on arvonnäköalain ja/tai tuloverolain alasta.

	ALV	TULO- VERO

10. Millaista näiden tuottojen ennustaminen on? Mitkä niistä ovat helposti ennustettavia ja miksi? Mitkä ovat vaikeasti ennustettavia ja miksi?

---

---

---

---

---

---

---

---

11. Millaista on ennustaa seuraavia kulueriä? Miten luvut näistä muodostettiin ensi vuoden budjettiin?

Palkat ja palkkiot

---

---

---

---

---

---

Poistot

---

---

---

---

---

---

Aineet ja tarvikkeet

---

---

---

---

---

---

---

Huoneistokulut

---

---

---

---

---

---

---

Ulkoiset palvelut

---

---

---

---

---

---

---

Muut käyttökustannukset

---

---

---

---

---

---

Sisäinen laskutus

---

---

---

---

---

---

Muut kulut

---

---

---

---

---

---

12. Kuinka paljon käytit aikaa vuoden 2010 laatimiseen? Huomioi aika-arvioon mukaan kaikki aiheeseen liittyvät palaverit. Oliko käyttämäsi aika riittävä?

---

---

13. Mihin asioihin tarvitsit ja sait tukea laskentapalveluilta budjetointiprosessissa? Oliko tämä riittävää?

---

---

---

---

14. Minkälaisia toiminnallisia tavoitteita asetit budjetoinnin yhteydessä prosessillesi?

---

---

---

---

15. Miten huomioit prosessisi strategiset tavoitteet budjetoinnin yhteydessä?

---

---

---

---

### **Talouden toteuman ja budjetin seuraaminen**

16. Kuinka tärkeää on pysyä budjetissa?  
(käsin täytettäessä rastita vaihtoehto, koneella täytettäessä muuta vahvennetuksi tekstiksi)
- ☐ ei ollenkaan tärkeää  
☐ vain vähän tärkeää  
☐ melko tärkeää  
☐ erittäin tärkeää
17. Kuinka usein prosessissasi vertaillaan talouden toteumaa budjetoituun siten, että eroa analysoidaan ja päätetään toimenpiteistä mahdollisten poikkeamien suhteen?  
(käsin täytettäessä rastita vaihtoehto, koneella täytettäessä muuta vahvennetuksi tekstiksi)
- ☐ Kuukausittain  
☐ Neljännesvuosittain  
☐ Puolivuositain  
☐ Vuosittain  
☐ Muu seurantaväli, mikä? \_\_\_\_\_
18. Kuka/mikä seuraa?  
(käsin täytettäessä rastita vaihtoehto, koneella täytettäessä muuta vahvennetuksi tekstiksi)
- ☐ Sinä itse prosessinomistajana  
☐ Kiipulasäätiön johtoryhmä  
☐ Prosessisi johtoryhmä  
☐ Prosessisi koko henkilöstö  
☐ Muu taho, mikä? \_\_\_\_\_
19. Kiipulasäätiössä on otettu käyttöön Tabella – raportointijärjestelmä. Miten Tabella on muuttanut prosessisi talouden seurantaa? Mitä kokonaisuuksia tai tunnuslukuja seuraat Tabellasta?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Miten talouden seuranta on ohjannut vastuullasi olevan prosessin toimintaa?**

(kysymykset 20 – 22 ovat prosessikohtaisia)

20. Prosessikohtainen kysymys / salainen

21. Prosessikohtainen kysymys / salainen

22. Prosessikohtainen kysymys / salainen

23. Mikäli talouden toteuma ei vastaa suunniteltua, löydätkö syyn poikkeamaan Tabella – raportointijärjestelmän avulla?

---

---

24. Mikäli syy poikkeamaan ei ole nähtävissä Tabella – raportointijärjestelmästä, kuvaa tarkemmin millaisesta poikkeamasta on kyse.

---

---

---

---

---

---

**Budjetoinnin jaksotus**

25. Kuinka toimivana ratkaisuna pidät sitä, että budjetti laaditaan edellisenä syksynä koko vuodelle?

---

---

---

26. Mikä olisi mielestäsi sopiva jakso ennustaa tulevaisuutta siten, että kaikki muuttuvat tekijät on mahdollista ottaa huomioon?  
(käsin täytettäessä rastita vaihtoehto, koneella täytettäessä muuta vahvennetuksi tekstiksi)

- ☐ O kuukausittain  
☐ O neljännesvuosittain  
☐ O puolivuositain  
☐ O vuosittain  
☐ O muu aikajakso, mikä?

---

27. Onko jotain prosessisi/vastuualueesi kannalta oleellista, joka ei ole tullut tässä kyselyssä esiin? Mitä?

---

---

---

---

---

---