

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

**To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:** Joenperä, A. & Wickman-Viitala, T. (2018). Talouden suunnittelu ja seuranta esimiestyössä. Teoksessa Laaksonen, H. (toim.) Työn ilolla! – dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 99, 117-124.

URL: <http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/B/99-Tyon-ilolla.pdf>

# TALOUDEN SUUNNITTELU JA SEURANTA ESIMIESTYÖSSÄ

Anumari Joenperä & Tiina Wickman-Viitala

Talouden suunnittelu ja seuranta ovat esimiestyön ja johtamisen tärkeimpiä vastuualueita. Tässä artikkelissa kerrotaan ensin talousviestinnän roolista esimiestyössä ja sen jälkeen tarkastellaan, miten Tampereen ensi- ja turvakoti ry:ssä on esimiestyö talouden suunnittelun ja seurannan osalta kehittynyt vuosien varrella. Kehitystä on tapahtunut myös Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hankkeen (Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hanke 2017) aikana, johon yhdistys osallistui vuosina 2016–2018<sup>3</sup>.

## Talousviestinnän rooli esimiestyössä

Taloushallinnon raportointi jaetaan perinteisesti ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoisen laskennan näkökulma pohjautuu jo menneeseen, toteutuneeseen tilanteeseen, kun taas sisäisen laskennan raporttien näkökulma on tulevaisuuteen katsova, kuten budjetointi. Ulkoinen laskentatoimi on lakisääteisesti määritelty, tarkoittaen määrääjain raportoitavia tulos- ja veroasioita sekä viranomaisille että ulkoisille sidosryhmille, muun muassa pörssiyhtiöiden osakkeenomistajille. Myös raporttien muoto on määrätty, kuten tuloslaskelman ja taseen kaava, sekä arvonlisävero- ja ennakonpidätyslaskelmat. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005.)

Sisäinen laskentatoimi puolestaan voidaan käsittää lähes vapaaehtoiseksi, toki pörssiyhtiöiden kuten myös julkishallinnon, kaupunkien ja kuntien, on julkaistava budjettinsa, talousarvionsaja

---

3 Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hanke (2016–2018) on Euroopan Sosiaalirahaston rahoittama valtakunnallinen hanke, jonka tavoitteena on tukea ja edistää hankkeeseen osallistuvien yritysten tuottavuutta, työhyvinvointia ja niiden kautta syntyvää kustannustehokkuutta ja kilpailukykyä.

-suunnitelmansa. Tarkempi talouden seuranta ei ole tarkoitettu yrityksen ulkopuolisille, vaan lähinnä johdon ja yksikön päälliköiden käyttöön. Tällaisia ovat esimerkiksi yrityksen toimipaikka-, yksikkö- tai osastokohtaisen tuloksen tai asiakas- ja tuoteryhmäkohtaisen kannattavuuden raportointi tai myyntiennusteiden laatiminen. Sisäisen laskennan raporttimuoto on myös vapaasti valittavissa. Sisäisen laskentatoimen raportteja voi olla toimialasta riippuen millaisia tahansa, kunhan ne palvelevat johtoa päätöksenteon tukena, myös esitellen niin sanottuja vaihtoehtolaskelmia ja skenaarioita, millainen tulos voisi olla erilaisissa tilanteissa, esimerkiksi vertailtaessa erilaisten investointien kannattavuuksia (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013).

Taloushallinnon peruseräraportointi, oli se sitten sisäistä tai ulkoista, muodostaa perustan onnistuneelle talousviestinnälle. Talousinformaation tuottaminen ei ole pelkkää raporttien laatimista, vaan talousviestinnän tarkoitus on vaikuttaa (Partanen 2007) eri tavalla eri sidosryhmiin. Laskelmat toimivat esimerkiksi investointien tai yksiköiden sulkemisten perusteluina. Laskelmat voivat olla vastauksia viranomaisten tai jonkin sidosryhmän kysymyksiin tai ne voivat antaa ideoita, minkälaisia toimenpiteitä voisi olla mahdollista tehdä, esimerkiksi kansainvälistyä. Raportit voivat siis toimia opetus- ja vaikuttamismateriaalina yrityksen henkilökunnalle esimiestasosta suorittavalle tasolle asti. Erityisesti organisaation muutostilanteissa viestinnän tärkeys korostuu (Partanen 2007).

Yrityksen niin sanotun reaali-prosessin heijastaminen rahaproessiin ja niiden yhteyden tulkitseminen edellyttävät kykyä ymmärtää yrityksen liiketoimintaa kokonaisuutena. Erityisesti välitettäessä tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta työntekijöille tulee talousviestijän huomioida kohdeyleisönsä, eikä puhua kirjanpitäjän termeillä ja täsmällisyydellä. Viikoittaisilla tai kuukausittaisilla tuloskatsauksilla tulisi saada vaikuttavuutta ja ymmärrystä työntekijöissä, jotta tilaisuudet eivät jäisi vain samojen asioiden kertaamiseksi ja toteamiseksi, että ”...talous on tiukalla...” – kuten viesti yleensä kerrotaan (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011).

Talousinformaation laadulle voidaan asettaa useita kriteereitä. Sen tulee olla etenkin relevanttia ja luotettavaa, sillä talousviestinnän yksi tärkeimmistä tehtävistä on epävarmuuden vähentäminen. Oikea-aikainen ja esitystavaltaan selkeä talousinformaatio rakentaa luottamusta toiminnan ohjauksesta yrityksen eri sidosryhmien ja henkilökunnan suuntaan (Partanen 2007).

Henkilökunnalle tarkoitettuna talousviestinnän tulisi olla tulevaisuusorientoitunutta, vaikka laskelmat toki perustuvat jo toteutuneisiin kustannuksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että välite-

tään ajoissa tieto esimerkiksi siitä, jos liiketoiminnan kannattavuudessa on havaittu muutoksia. Näin korjaavien toimenpiteiden käynnistäminen voidaan perustella tuotetun tiedon avulla. Esimerkiksi resurssit voidaan mitoittaa ja kohdentaa uudelleen ja pidemmän aikavälin suunnitelmista kertominen on mahdollista. Henkilöstön motivaatio pysyy korkealla, kun heidänkin käytössään on jatkuvasti oikeaa, päivitettyä tietoa yrityksen haasteista ja tulevaisuuden näkymistä. Huhuille ja spekulatioille ei jää tilaa (Partanen 2017).

### **Tampereen ensi- ja turvakoti ry:n esittely**

Tampereen ensi- ja turvakoti ry on yleishyödyllinen, voittoa tavoittelematon 72-vuotias yhdistys, joka tuottaa palveluita lapsiperheille ja ikäihmisille. Tampereen ensi- ja turvakoti ry on rekisteröitynyt Patentti- ja rekisterihallituksen alaiseen yhdistysrekisteriin, joten se on oikeuskelpoinen. Tämän vuoksi yhdistys voi omistaa omaisuutta ja tehdä sopimuksia yhdistyksen nimellä. Yhdistys omistaa esimerkiksi Tampereen Petsamon kaupunginosassa toimivan Sukupolvien talon, jossa toimivat yhdistyksen ensikoti, turvakoti, ikäihmisten palvelut, ravintopalvelut ja hallinto. Yhdistys on tehnyt palveluiden tuottamiseen liittyviä sopimuksia muun muassa Tampereen kaupungin sekä Terveysten- ja hyvinvoinnin laitoksen kanssa. (Tampereen ensi- ja turvakotiyhdistys 2017.)

Yhdistyslain (26.5.1989/503) mukaisesti Tampereen ensi- ja turvakoti ry:llä on hallitus, joka toimii yhdistyksen hallintosäännön mukaisesti. Hallitus edustaa yhdistystä ja palkkaa yhdistykselle toiminnanjohtajan. Toiminnanjohtajan alaisuudessa toimii hänen valitsemansa johtoryhmä. Vuonna 2017 Tampereen ensi- ja turvakoti ry:n johtoryhmään kuuluvat toiminnanjohtajan lisäksi talousjohtaja, henkilöstöjohtaja, ensi- ja turvakodin johtaja, avopalveluiden johtaja ja ikäihmisten palveluiden johtaja. Johtoryhmän jäsenillä on omat vastualueensa ja toiminnanalat, joista he vastaavat kokonaisvaltaisesti. (Hallintosääntö 2016.)

Tampereen ensi- ja turvakoti ry jakautuu viiteen toiminnanalaan, jotka ovat lapsiperheiden palvelut, ikäihmisten palvelut, ravintopalvelut, kiinteistö ja muu yhdistystoiminta (Tampereen ensi- ja turvakotiyhdistys 2017). Toiminnanalat poikkeavat toiminnoiltaan ja kooltaan toisistaan, joten jokaisesta toiminnanalasta tehdään oma budjetti ja tuloslaskelma. Toiminnanaloittain eriteltyt varsinaisen toiminnan tuotot ja kulut laitetaan liitteiksi yhdistyksen budjettiin ja tuloslaskelmaan. Toiminnanaloista lapsiperheiden palvelut ja ikäihmisten pal-

velut on jaettu kustannuspaikkoihin. Esimerkiksi yhdistyksen ikäihmisten palvelut on jaettu kolmeen kustannuspaikkaan: asumispalvelut, kuntouttava päivätoiminta ja jaksomuotoinen kuntouttava päivätoiminta. Kunkin kustannuspaikan johtajalla on taloudellinen vastuu yksiköstään.

### **Esimiehen roolin kehittyminen talouden suunnittelussa ja seurannassa Tampereen ensi- ja turvakoti ry:ssä**

Ennen vuotta 2010 eri toiminnanalojen budjetoinnin Tampereen ensi- ja turvakoti ry:ssä teki pääsääntöisesti talouspäällikkö. Tuolloin budjetointi ei kuulunut yksiköiden lähiesimiehille. Vuoden 2010 jälkeen yksiköiden vastuuhenkilöiden rooli kasvoi vähitellen budjetoinnissa. Tuolloin yksiköiden päälliköt ja esimiehet pääsivät tarkastelemaan talouspäällikön laatimia budjetteja. Näin budjettien rakenne ja tilien sisältö tulivat tutuksi. Budjetteihin tehtiin muutoksia, mikäli esimies halusi esimerkiksi panostaa enemmän koulutukseen. Muutokset piti tehdä kuitenkin laaditun budjetin puitteissa. Loppusummat eivät yleensä muuttuneet. Tuohon aikaan esimiehet eivät juurikaan päässeet vaikuttamaan yksikkönsä talouden suunnitteluun. (Lepistö 2017.)

Vuodesta 2015 lähtien yksiköiden vastuuhenkilöt ovat antaneet syyskuun alkuun mennessä talouspäällikölle budjetin laadintaan vaikuttavia tietoja. Kunkin yksikön vastuuhenkilön on pitänyt osata arvioida seuraavan vuoden budjettia varten yksikkönsä työntekijöiden määrät ja nimikkeet, mahdolliset tiedossa olevat palkkaan tulevat muutokset, sijaisten määrän, tulo-/tuoteryhmät, työohjauksen kustannukset, tulevat tietokonehankinnat, muut isommat ja aiemmasta poikkeavat kulut, tilojen vuokrat sekä mahdolliset tiedossa olevat tilojen muutokset ja remontit. Näin yksiköiden johtajille ja lähiesimiehille on tullut lisää vastuuta yksiköidensä talouden suunnittelusta. Samalla yksikön vastuuhenkilö on pystynyt suunnittelemaan tulevaa vuotta paremmin kuin aikaisemmin. Tällä tavoin yksiköiden toiminnasta on tullut suunnitelmallisempaa.

Vuonna 2015 yhdistykseen hankittiin myös nettiselainpohjainen taloushallinnon seuranta- ja budjetointijärjestelmä, jonka käyttöä on lisätty vaiheittain. Nykyiseen ohjelmaan on hankittu tänä vuonna budjetointiohjelma, jonka avulla yksiköiden johtajat ja lähiesimiehet pystyvät harjoittelemaan budjetointia. (Lepistö 2017.) Esimiehet koulutetaan budjettiohjelman käyttöön vuonna 2018. Tämän jälkeen esimiehet pystyvät hyödyntämään ohjel-

maa budjetoinnin suunnittelussa. He kykenevät valmistautumaan ohjelman avulla budjettineuvotteluihin, jotka otetaan käyttöön syksyllä 2018. Budjettineuvotteluihin osallistuvat jatkossa vuosittain yhdistyksen toiminnanjohtaja, talousjohtaja, kunkin yksikön johtaja ja lähiesimies. Tällöin esimiehen rooli ja vastuu budjetoinnissa korostuu entisestään. Budjettineuvottelujen avulla pyritään lisäämään talouden ennakoivaa suunnittelua ja tulevaisuuteen varautumista.

Esimiehen roolin vahvistaminen talouden suunnittelussa on sekä lisännyt esimiesten vastuuta että antanut lisää vaikutusmahdollisuuksia. Aikaisemmin budjetointi oli etäistä ja vähän pelottavaakin. Usein hankintoja oli tehtävä, vaikka kyseistä hankintaa ei ollut suunniteltu budjettiin. Nyt talouden suunnittelu on tullut lähemmäksi arkea ja esimies on pystynyt vaikuttamaan tulevan vuoden budjetin rakenteeseen. Näin talouden suunnittelusta on tullut tärkeä johtamisen väline.

Vuosien 2004 ja 2015 välillä talous oli asia, joka tuli Tampereen ensi- ja turvakoti ry:n lähiesimiestyössä esiin lähinnä välitilipäätöksen ja tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä. Välitilipäätökset tehtiin 31.5. ja 31.8. ja varsinainen tilinpäätös tilanteesta 31.12. Tuolloin yhdistyksessä oli käytössä taloushallinnon raportointi- ja budjetointiohjelma, josta saatiin vain paperiraportteja. Raportteja ei pystynyt käsittelemään ajantasaisesti. Tilinpäätöksistä vastasi tuolloin yhdistyksen talouspäällikkö.

Välitilipäätösten ja tilinpäätöksen yhteydessä lähiesimiehet ja kaikki yhdistyksen työntekijät saivat kuulla, millainen oli tulos. Tuolloin saatiin tietää, pitkö jatkossa säästää, vai pystyttiinkö elämään suunnitelmien mukaisesti. Mikäli säästöjä tarvittiin, niitä tehtiin. Välitilipäätösten yhteydessä saatiin tietää, olivatko toimenpiteet auttaneet. Tuolloin välitilipäätösten ja tilinpäätösten tuloksia odotettiin jännittyneenä, eikä reaaliaikainen seuranta ollut mahdollista. Näin ollen esimies ei pystynyt tekemään tarvittavia korjausliikkeitä vastaamansa yksikön talouteen. Tuolloin yksiköiden vastuuhenkilöt kaipasivat monesti ajantasaista talouden seurantaa.

Nettipohjaisen taloushallinnon seurantajärjestelmän hankkiminen vuonna 2015 mahdollisti talouden reaaliaikaisen seurannan. Työn iloa ja tuottavuutta -hanke vauhditti ja ryhdytti ajantasaisten raporttien laatimista. Tällä hetkellä kirjanpidon aineisto siirretään kuukausittain aineiston valmistuttua nettiselainpohjaiseen taloushallinnon seuranta- ja budjetointiohjelmaan. (Lepistö 2017.) Näin yksiköiden johtajat ja lähiesimiehet pystyvät seuraamaan kuukausittain yksikkönsä tulo- ja menotilannetta. Yksiköiden talouden systemaattinen

hallinta on tullut mahdolliseksi, koska ohjelman avulla jokainen esimies näkee, pystyykö hän tarvittaessa tekemään isompia hankintoja, vai pitääkö hankintojen teko siirtää seuraavaan kuukauteen. Näin esimiehen rooli on muuttunut passiivisesta tuloksen jännittäjästä aktiiviseksi talouden seuraajaksi. Tällä hetkellä johtajat ja yksiköiden lähiesimiehet pystyvät ottamaan paremmin vastuuta yksikön taloudesta, koska he pystyvät tekemään talouteen tarvittavia korjausliikkeitä ajantasaisesti.

Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hanke toimi hyvänä potkurina talouden seurannan kehittämisessä, koska hankkeen aikana Tampereen ensi- ja turvakotiyhdistyksen talousjohtajalle resursoitiin aikaa tarvittavien tietojen syöttämiseen nettipohjaiseen taloushallinnon seuranta- ja budjetoitiohjelmaan. Ajantasaisten tietojen syöttämisen jälkeen lähiesimiehet pääsivät harjoittelemaan raporttien lukemista. Näin yksiköiden lähiesimiesten tietoisuus oman yksikön taloudellisesta tilanteesta karttui. Harjoitustehtävien avulla esimiehet esimerkiksi vertasivat nykyisen tilikauden tilannetta edellisen toimintavuoden tilanteeseen. Raporttien lukemisen lisäksi esimiehet pääsivät harjoittelemaan budjettiohjelman käyttöä. Harjoitustehtävien avulla talouden nettipohjainen suunnittelu- ja raportointiohjelma tuli esimiehille tutuksi.

Harjoitustehtävien lisäksi hankkeen työpajoissa keskusteltiin yhdessä taloudesta ja raporttien ajantasaisuudesta. Harjoittelun avulla esimiehet paneutuivat yksiköidensä tulo- ja kulumakentteeseen aikaisempaa paremmin. Nykyisen reaaliaikaisen talouden seurannan avulla esimiehet pystyvät muodostamaan yksikkönsä taloudellisesta tilanteesta ajantasaisen kokonaiskuvan.

Kaiken kaikkiaan Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hanke syvensi esimiesten talousosaamista ja antoi valmiuksia raporttien syvällisempään läpikäyntiin myös henkilökunnan kanssa. Hankkeen aikana yksiköiden vastuuhenkilöt oppivat lukemaan talousraportteja, joten jatkossa he pystyvät ottamaan aikaisempaa paremmin vastuuta yksikkönsä talouden suunnittelusta ja seurannasta.

## Hyvä talousviestintä

Hyvän talousviestinnän on oltava ymmärrettävää, selkeästi esitettyä ja mieluummin visuaalisessa muodossa. Esimerkiksi pylvädiagrammien esittäminen kuukausittainen tu-

loskehitys tai laskutuksen tai kustannusten kehittyminen antavat selkeän kuvan siitä, mihin suuntaan edetään. Jos samaan kuvaan on myös yhdistetty budjetoidut luvut, on helppo nähdä, ollaanko budjetista edellä vai jäljessä, ja silloin kuulijan ei tarvitse arvailla, milloin budjetista edellä oleminen on hyvä asia (laskutus ylittänyt budjetoidun) tai milloin se on huono asia (kun kustannukset ovat ylittyneet). Mikäli taloushallinnon järjestelmä ei itsessään tuota graafisia raportteja, on tiedot helppo siirtää Excel-ohjelmaan, jolla diagrammien luominen onnistuu vaivattomasti.

Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hankkeen aikana osallistujayrityksessä alettiin kehittää talousraportoinnista viestimistä yksiköiden henkilökunnalle kunkin yksikön vastaavan johdolla. (Lepistö 2017.) Havaittiin, että kerran luotu yksinkertainenkin Excel-grafikkapohja on lopulta melko pienellä vaivalla päivitettävissä esittämään visuaalisesti yksikön laskutus- ja kustannuskäyrien tilannetta. Tällaisten graafisten kuvioiden esittämisellä todettiin olevan henkilöstöön positiivinen vaikutus – talousasiat eivät olleetkaan niin vaikeasti ymmärrettäviä, kun asiat esitettiin visuaalisesti. Lisäksi graafisia kuvia laadittaessa esimiesten osaaminen karttui ja samalla ymmärrys taloustilanteesta kirkastui ja oppimisella oli voimaannuttava ja työn iloa lisäävä vaikutus.

## Lähteet

Hallintosääntö 2016. Tampereen Ensi- ja turvakoti ry. Hyväksytty hallituksessa 12.10.2016.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Neilimo K., Uusi-Rauva E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lepistö, A. Talouspäällikkö. 2017. Haastattelu 14.12.2017. Haastattelija Joenperä, A. Vaasa.

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

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



Tampereen ensi- ja turvakotiyhdistys 2017. Yhdistyksen internet-sivut. Luettu 16.12.2017:  
<http://www.tetuko.fi/>

Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hanke 2017. Luettu 16.12.2017.  
<http://www.tyonilollatuottavuutta.net/>

Yhdistyslaki 26.5.1989/503.