



Taloushallinnon ja budjetoinnin kehittämien

Case: Kohdeorganisaatio museo

Salli, Merja

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Taloushallinnon ja budjetoinnin kehittäminen
Case: Kohdeorganisaatio museo

Merja Salli
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2012

Merja Salli

Taloushallinnon ja budjetoinnin kehittäminen, Case: Kohdeorganisaatio museo

Vuosi 2012

Sivumäärä 42

Tutkin työssäni Suomen arkkitehtuurimuseon taloushallinnon ja budjetoinnin kehittämisen vaikutusta museon toimintaan. Lähtökohtana taloushallinnon muutostarpeille ja erityisesti budjetoinnin kehittämiselle olivat niiden kytkeminen osaksi organisaation strategista suunnittelua. Myös valtionosuuksien leikkaaminen vuosina 2012 -2015 on pakottanut museon priorisoimaan tehtäviään ja tässä työssä budjetointi on auttanut meitä näkemään kohteita joista voimme säästää, toimintamme siitä kuitenkin kärsimättä. Työssäni selvitin kuinka hyvin organisaation tarpeisiin rakennetut ohjelmat palvelevat museota ja kuinka hyvin huolellisesti suunniteltu ja laadittu budjetti ohjaa museon taloutta. Käsittelen opinnäytetyössäni myös museon strategian laadintaa. Strategiatyön tuloksena museon organisaatio uusittiin ja otettiin käyttöön vuoden 2012 alusta.

Työni keskeisenä teemana on ollut budjetoinnin kehittäminen ja sitä kautta toiminnan ohjattavuuden ja ennustettavuuden edistäminen sekä lopulta rahoituksellisen tilanteen kehitys myönteisempään suuntaan. Arkkitehtuurimuseo on yleishyödyllinen organisaatio, jonka pääasiallinen rahoitus tulee Opetus- ja kulttuuriministeriöltä. Rahoitus toimintaan anotaan joka vuosi. Hakemuksen pohjana toimii museon budjetti.

Opinnäytetyöni olen tehnyt laadullisena tutkimuksena, joka on lähtenyt liikkeelle johtoaikatuksena kehittää Suomen arkkitehtuurimuseon taloushallintoa ja erityisesti sen budjetointia. Tavoitteeni oli käytännön ongelmien ratkaisujen kautta saada aikaan toivottuja, tavoiteltuja muutoksia. Vertasin työssäni talouden hallinnan toimintatapoja ja - prosesseja ennen kehittämishankettani ja kehittämishankkeen jälkeen. Kehittämistutkimuksessa olen ollut mukana museon talouspäällikön ominaisuudessa. Tällä työlläni olen pyrkinyt parantamaan museon raportointia budjettivastuullisille sekä luomaan toimivan pohjan budjetointia varten. Työni teorioisuus on pohjautunut alan kirjallisuuteen, jota on ollut kiitettävästi saatavilla.

Museon uudet taloushallinnon järjestelmät ovat olleet nyt käytössä vuodesta 2008. Vuoden 2010 lopussa investoimme vielä ostolaskujen kierrätysohjelmaan. Kehittämistavoitteeni mukaisesti kierrätysohjelman lisäpiirteenä olevaa arkistoa on hyödynnetty, mm. skannaamalla sinne kaikki museolle tulleet myönteiset rahoituspäätökset. Kehittämistyöni aikana olen tehnyt museon budjettivastuullisille ohjeet budjetin laatimista varten ja pitänyt henkilökunnalle talouskoulutusta.

Kehittämistyöni tuloksena olemme saaneet nykyisen budjetoinnin avulla museon rahoituksen riittämään. Oleellista on museon kannalta tärkeimpien tehtävien ja kustannuskohteiden arviointi ja priorisointi. Taloushallinnon ohjelmien osalta museolla on nyt käytössä tarkoituksenmukaiset ja museon taloutta palvelevat ohjelmat. Ohjelmiin on ollut mahdollista rakentaa erilaisia raportointipohjia eri käyttötarkoituksiin. Sisäisen laskennan kehittäminen on parantanut museon talouden seuranta ja arviointia. Kun vielä kaikki budjettivastuulliset sisäistävät budjetin tärkeyden ja varsinkin sen noudattamisen, olemme menossa kohti oikeaa suuntaa. Palkintona tästä uurastuksesta saamme huomata nuikkojenkin rahojen riittävän yhä paremmin, kun ne oikein käytetään.

Asiasanat, budjetointi, johdon laskentatoimi, strategia, talousjohtaminen, tasapainotettu tulokortti

Merja Salli

Developing of financial management and budgeting, Case: The Museum of Finnish architecture

Year 2012

Pages

42

The subject of this work is to observe the effect of developing Museum of Finnish Architecture's financial management and budgeting system. Starting point for the need to change the financial management and especially to develop the budgeting system was the decision to both of them a part of the strategic planning of the organization. Also the cuts in state subsidies during the years 2012 - 2015 have compelled the museum to prioritize its tasks. In this work the budgeting has helped us to identify saving targets without compromising the standards of our activities. In my work I explored how well the programmers built for the needs of the organization serve the museum and how well does a carefully crafted budget influence and guide the finances of the museum. My dissertation also deals with planning the museum's strategy. As a result of strategic work the structure of the museum was renewed and was taken into use at the beginning of the year 2012.

Central theme in my dissertation has been to develop budgeting and through that to promote the predictability of the activities and to guide the financial development of the activities into more positive direction. Museum of Finnish Architecture is an organization of public utility which is mainly funded by the Ministry of Education and Culture. Funding needs to be applied for annually and the application is based on the museum's annual budget.

This dissertation is a qualitative study which focuses on the idea how to develop the financial management and especially the budgeting of the museum. The objective of this dissertation is to achieve desired changes through finding solution to practical problems. I compared the methods and processes of financial management before and after my development project. My involvement in the development process has been in the role of the Controller. As a Controller my intention has been to improve the reporting tools used by the budget holders and to develop a functioning model for the budgeting. The theoretic part of this dissertation is based on the professional literatures which are widely available.

The new systems for the financial management of the museum have been in use since 2008. At the end of year 2010 an investment in recycling system for purchase orders was also made. In accordance with my development objectives the archiving system, which is an additional feature of the recycling system, has been utilized for storing all the scanned positive grant application decisions received by the museum. As a part of my development work I have created guidelines for drafting a budget aimed for the budget holders and have delivered financial training for the museum staff.

As a result of my development work the budgeting for the museum has been developed enough to make funding sufficient to secure the functioning of the museum. The main focus of the museum is now to review and prioritize its most important functions and operating costs. The museum now has in use appropriate software to manage its finances. It has been possible to adapt the software to create various reporting formats. The developing of the internal calculation has improved the follow-up and evaluation of the economy of the museum. Next step in the right direction would be to encourage the budget holders to fully understand the importance and the need to control the budget. As a result of this even sparse funds can be scratched further.

Keywords, budgeting, management accounting of the management, strategy, economy management, balanced scorecard

Sisällys

Johdanto.....	6
2 Strategialähtöinen johtaminen ja sen rooli taloushallinnossa	9
2.1 Strategian luominen	9
2.2 Taloushallinto strategisen johtamisen palveluksessa	11
2.3 Budjetointi taloushallinnon prosessina	18
2.4 Budjettijärjestelmät ja budjetointimenetelmät	22
3 Case Suomen arkkitehtuurimuseo	23
3.1 Museon taloushallinto ennen kehittämishanketta	25
3.2 Strategiatyö arkkitehtuurimuseolla	26
3.3 Museon taloushallinnon järjestelmien uusiminen	30
3.4 Budjetoinnin kehittäminen museolla	32
4 Loppupäätelmät	39
Lähteet	42
Kuviot	43

Johdanto

Työni tarkoituksena oli selvittää, kuinka Suomen arkkitehtuurimuseolla taloushallinnon ja budjetoinnin kehittäminen on vaikuttanut museon talouteen. Budjetoinnin ja taloushallinnon kehittämishankkeella pyrittiin toiminnan ohjattavuuden parantamiseen ja sitä kautta rahoituksen riittävyyteen. Tarve kehittämishankkeelle nousi pintaan mietittäessä keinoja talouden tasapainottamiseksi sekä ennustettavuuden parantamiseksi. Myös valtionosuuksien leikkaaminen vuosina 2012 -2015 on pakottanut museon priorisoimaan tehtäviään ja tässä työssä budjetointi on auttanut meitä näkemään kohteita joista voimme säästää, toimintamme siitä kuitenkin kärsimättä. Vertasin työssäni toimintatapoja ja prosesseja ennen kehittämishanketta ja kehittämishankeen jälkeen.

Tässä työssäni keskityn taloushallinnon muutokseen ja sen vaikutuksen selvittämiseen budjetoinnissa. Kehittämishankkeen aikana osallistuin museon johtoryhmän kanssa Johtamistaidon opiston asiantuntijoiden kanssa strategian luomiseen, jonka tuloksena museon organisaatio uudistettiin vastaamaan paremmin nykyisiin haasteisiin. Uudessa organisaatiossa on huomioitu asiakasrajapinta, mikä puuttui vanhasta organisaatiosta kokonaan. Käsittelen työssäni myös strategian luomista, koska sillä on ollut ja on tärkeä rooli suunniteltaessa museon tulevaisuutta ja sen kehittämistä.

Eero Vaaran mukaan talousjohdon tehtävänä on ideoiden kääntäminen talouden kielelle ja samalla valmentaa organisaatiota taloudelliseen ajatteluun. Keskusteleva (dialoginen) strateginen johtaminen vaatii talousjohdolta kykyä arvostaa keskustelua ja sietää kritiikkiä, sekä aktivoida organisaatiota ideoimaan ja antamaan tukensa sille. Keskusteleva strateginen johtaminen vaatii myös organisaation rajojen ylittämistä sekä uusien työkalujen ja metodien hyväksikäyttöä. (Eero Vaara 2011). Museo on yleishyödyllinen yhteisö, jonka tavoitteena ei ole voiton maksimoiminen vaan nautittavan elämyksen tuottaminen yleisöille julkisilla verovaroil- la. Jolloin taloudellisen näkökulman ottaminen mukaan koetaan haasteena. Näiden haasteiden ratkaisemiseen ja kääntämiseen talouden kielelle olen perehtynyt tässä työssäni.

Taloushallinnossa työskentelevien henkilöiden rooli on muuttunut viimeisten kymmenen vuoden aikana merkittävästi. Yksi merkittävimmistä muutoksista on ollut tietotekniikan mukanaan tuoma kehitys. (Granlund & Malmi 2003,13.) Olen ollut työelämässä 70-luvun alusta ja samalla ollut osaltani mukana taloushallinnon kehityksen ketjussa. Aloittaessani työurani ai- noat koneet olivat lasku- ja kirjoituskone. Kirjanpito tehtiin käsin ja koska työtä oli paljon, tekijöitäkin tarvittiin. Tietotekniikan kehitys 70-luvulta tähän päivään on ollut huima. Kun ajattelen omaa työtäni museolla, on tietotekniikka tuonut moniin rutiinitehtäviin helpotusta. Tämän rutiineista liikenevän ajan olen voinut käyttää kehittämällä museon taloushallintoa ja budjetointia, joka on tämän opinnäytetyöni aihe.

Lopputyöni on laadullinen toimintatutkimus, joka on lähtenyt liikkeelle johtoajutuksesta kehittämään Suomen arkkitehtuurimuseon taloushallintoa ja erityisesti sen budjetointia vastaamaan nykypäivän haasteisiin. Työni olen tehnyt case-tutkimuksena Suomen arkkitehtuurimuseosta.

Laadullisen analyysin katsotaan koostuvan kahdesta vaiheesta, joita ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämässä erotetaan kaksi eri osaa. Aineistoa tarkastellaan siitä näkökulmasta, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta olennaista. Tällöin aineistosta tulee helpommin hallittava kokonaisuus. Toisessa vaiheessa tehdään karsintaa aineistoa yhdistämällä ja etsimällä yhteinen tekijä, piirre tai laatimalla sääntö, joka pätee koko aineistoon. Arvoituksen ratkaiseminen eli tulkinta laadullisessa tutkimuksessa merkitsee sitä, että tutkimuksessa saatujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään tulkinta käsiteltävästä aiheesta. (Alasuutari 2011,39.) Toimintatutkimuksen ominaispiirteitä on osallistava tutkimus, jossa käytännön ongelmien ratkaisun kautta pyritään saamaan aikaan muutos. Työelämässä siitä käytetään myös nimeä kehittävä työntutkimus. Toimintatutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla, eikä ainoastaan, siitä miten ne ovat tällä hetkellä. (Ojasalo, Moilanen, Rita-lahti 2009, 60.)

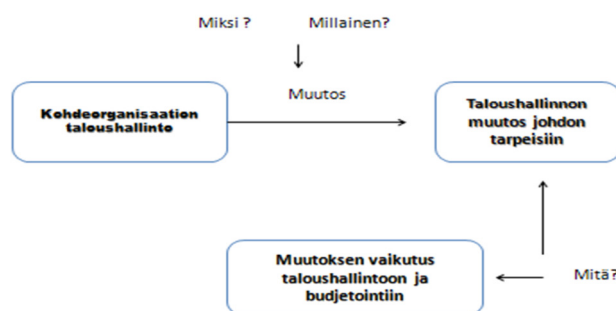
Kehittämistyössäni lähtökohtana on ollut visio siitä miten taloushallinnon ja erityisesti budjetoinnin prosessin tulisi museolla toimia niin, että se palvelisi tehokkaammin organisaatiota perustehtävänsä hoitamisessa. Olen halunnut kyseenalaistaa museolla aiemmin käytetyt mallit ja toimintatavat ja luoda uudet ja museon toimintaa ja taloutta paremmin palvelevat käytänteet.

Lähteinä olen käyttänyt alan kirjallisuutta sekä muutamaa väitöskirjajulkaisua. Museolla ei ole käytettävissä sisäisiä ohjeita, joten budjetointia koskevan ohjeistuksen olen laatinut kehittämishankkeen aikana. Sisäinen ohjeistus on tekeillä museolle ja se on tarkoitus ottaa käyttöön vielä tämän vuoden aikana.

Opinnäytetyön tarkoitus ja metodologiset valinnat

Opinnäytetyössäni tutkin Suomen arkkitehtuurimuseon taloushallinnon muutosta ja erityisesti budjetoinnin kehittämistä osana organisaation strategista suunnittelua. Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Miksi arkkitehtuurimuseolla haluttiin kehittää taloushallintoa ja budjetointia?
2. Millainen budjetointijärjestelmä auttaa kohdeorganisaatiota sen päätöksenteossa ja talouden ohjauksessa?
3. Miten kehittämistyö on vaikuttanut museon talouteen?



Kuvio 1: Opinnäytetyön viitekehys

Työssäni olen keskittynyt museon budjetoinnin- ja taloushallinnon kehittämiseen johdon tarpeisiin. Käsittelen työssäni museolla keväällä 2011 aloitettua strategian laadintaa siltä osin kun se koskee taloushallintoa ja budjetointia. Sillä strategian luomisella on ollut suuri vaikutus museon organisaatiomuutokseen ja sitä kautta myös budjetoinnin ja raportoinnin kehittämiseen.

Kuviossa 2 olevassa aikajanassa olen kuvannut case-tutkimuksen etenemistä lähtötilanteesta muutoksen kautta lopputulokseen. Järvenpää 2002, 15 (Strauss & Corbin 1990.)



Kuvio 2: Case-tutkimuksen rakenne

Viitekehyyksen miksi - kysymys voidaan osoittaa aikajanan muutoksen olosuhteet ja motiivit kohtiin. Millainen - ja mitä - kysymykset voidaan liittää tehtyihin toimenpiteisiin ja työn etenemisen vaiheisiin.

2 Strategialähtöinen johtaminen ja sen rooli taloushallinnossa

Käsittelen tässä luvussa strategista johtamista ja sen ongelmia ja haasteita sekä strategian roolia taloudenohjauksessa. Näiden asioiden pohtiminen on noussut pintaan museolla ja olen siksi ottanut tämän aiheen opinnäytetyöni aiheeksi. Kuvaan teoreettisia näkökulmia siitä, millaisia toimenpiteitä onnistuneen strategian toimeenpano edellyttää. Tulen käsittelemään työssäni strategian roolia museon taloudenohjauksessa työni case - osuudessa.

Strategian määritelmä Kamenskyn mukaan on organisaatioiden johtamisen työväline, jonka avulla pyritään parantamaan toimintaa. Strategian avulla organisaatiot pystyvät paremmin kohdistamaan huomion oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin, huomaamaan tarvittavat muutokset ajoissa ja tehostamaan resurssien oikeaa kohdentamista ja käyttöä (Kamensky 2010, 19.) Strategiaa pidetään pitkän tähtäimen suunnitelmana, joka ilmaisee organisaation toiminnan tavoitteet ja auttaa toiminnan suuntaamisessa sekä kohdentamaan resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi.

Strategiaa ei voi toteuttaa, ennen kuin se on ymmärretty ja ymmärrys taas vaatii, että se on kuvattu. Kun organisaatiossa halutaan luoda johtamisprosessi strategian toteuttamiseksi, on ensin rakennettava kestävä ja luotettava malli strategian kuvaamista varten. (Kaplan, Norton 2002, 12.)

Yleishyödyllisille organisaatioille on ollut tyypillistä strategian määrittämisen vaikeus. Organisaation on muistettava, ettei strategia sisällä yksinomaan asioita, joita ne pyrkivät tekemään, vaan on myös asioita, joista on tehtävä päätös olla niitä tekemättä. (Kaplan ym. 2002, 143 - 144.) Case - organisaatio Suomen arkkitehtuurimuseokin on yleishyödyllinen yhteisö, jossa strategian määrittäminen on koettu haastavaksi tehtäväksi.

2.1 Strategian luominen

Strategia on organisaation näkemys sen toimintaympäristöstä ja tulevaisuuden haasteista. Sitä pidetään pitkätähtäimen suunnitelmana, millä keinoilla toiminta-ajatus, visio ja arvot toteutuvat. Strategian avulla pyritään kohdistamaan organisaation resurssit oikeisiin kohteisiin. (Lindroos, Lohivesi 2010, 25.)

Organisaatiolle on määritelty toiminta-ajatus eli missio, joka ilmaisee sen, mitä tehtävää organisaatio suorittaa. Se voi olla yhteiskunnallinen tehtävä tai jokin asiakkaiden tarpeita palveleva tehtävä. Päämäärän saavuttamiseksi organisaatio tarvitsee tavoitteen eli vision, jota kohti se pyrkii toiminnassaan arvojensa mukaisesti. Hyvä visio innostaa henkilöstöä, toimii myös asiakkaiden kannalta ja on mitattavissa. (Lindroos ym. 2010, 24.)

Strategian luomiseen voidaan käyttää erilaisia analyysejä, joita ovat mm. ympäristöanalyysit ja sisäisen tehokkuuden analyysit sekä synteesianalyysit. Ympäristöanalyysit ovat skenaariot, heikot signaalit ja skenaariot vaihtoehtojen luomiseen. Sisäisen tehokkuuden analyysin avulla pyritään luomaan organisaatiosta ja sen toiminnasta kokonaiskuva ja erityisesti toiminnan tehokkuudesta. Synteesianalyysit ovat erilaiset portfolioanalyysit, kuten SWOT- analyysi. (Kamensky 2010, 57.) Museolla tehtiin erilaisia analyyseja organisaation nykytilasta, ympäristössä olevista uhista ja mahdollisuuksista, joista kerron enemmän työni case - osuudessa. Olemme laatineet myös SWOT- analyysin museon vahvuuksista, mahdollisuuksista, heikkouksista ja uhista.

Strategiassa pyritään tekemään suunnitelmia pitkälle aikavälille, jolloin suunnitelmille asetetaan päämäärät ja tavoitteet. Tavoitteena on kohdentaa käytettävissä olevat resurssit siten, että mahdollinen valittu kilpailutapa on mahdollista toteuttaa. Strategiassa pyritään toteuttamaan mission tai vision mukainen toiminta valitulla kilpailustrategialla. Sen jälkeen valitaan tuote- ja markkinasegmentit ja kilpailustrategiat, joilla pyritään olemaan kilpailijoita parempia ja näin tyydyttämään asiakkaiden tarpeet. Tämä kaikki edellyttää, että organisaatio on tiedostanut oman ydinosaamisensa, jota kilpailijoiden on mahdotonta kopioida ja organisaation keskeiset prosessit ovat tehokkaasti johdettuja. Hyvin suunniteltu budjetointi tukee tätä strategista suunnittelua kohdentamalla resursseja sinne missä ne hyödyntävät eniten tavoitteen saavuttamista. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 208.)

Skenaariotyöskentelyn lähtökohtia ovat mahdolliset kuvaukset tulevaisuuden toimintaympäristöistä. Ne kuvaavat erilaisten toisiinsa vaikuttavien ei-yhteiskunnallisten tekijöiden mahdollisia keskinäisiä vuorovaikutuksia ja yhteisiä kokonaisvaikutuksia.

Skenaariot ovat käsikirjoituksia tulevaisuudesta.

Skenaariossa tulisi olla kolme osaa:

- organisaation tai yrityksen nykytilan kuvaus sen toimintaympäristöstä
- toive mahdollisesta tulevaisuuden tilasta
- sekä kuvaus miten nämä kaksi edellä mainittua asiaa liitetään yhteen.

(Juuti 2011.)

Organisaation johtamisessa on tärkeätä tunnistaa niin yhteisön sisältä kuin ulkopuoleltakin tulevat signaalit. Signaalit vaikuttavat organisaation tavoitteisiin ja strategioihin. Signaalien katsotaan vaikuttavan enemmän johtamiseen kuin laskentaan. Kun niiden perusteella kuitenkin tehdään johtopäätöksiä ja erilaisia toimenpiteitä operatiivisella tasolla, ne tulevat osaksi laskentaa tehtyjen päätösten seurauksena. (Alhola, Lauslahti 2005,178.)

Nämä vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kahteen osaan: sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäisiä tekijöitä voivat olla yritysostot ja myynnit sekä organisaation rakenteen kehittäminen. Näillä

tekijöillä on suora vaikutus liiketoiminnan kehittymiseen ja organisaation kustannustehokkuuteen. (Alhola ym. 2005, 178.) Museolla organisaation uudistuksella pyritään tehokkuuteen karsimalla päällekkäisyyksiä selkeyttämällä toimenkuvia. Ulkoisia tekijöitä ajatellaan olevan asiakkaat, markkinointi, teknologiakehitys ja eri sidosryhmät. Yhtenä ulkoisena tekijänä voidaan mainita talouskehitys, joka on yleensä joko negatiivista tai positiivista. (Alhola ym. 2005, 179.) Tämän hetkinen Suomen taloustilanne on huono ja sen vaikutus museon talouteen tulee olemaan haastava. Signaalit tulevasta ovat toki olleet nähtävissä, vaikka ne tuntuvat aina kuitenkin tulevan yllätyksenä kaikille.

Heikkojen signaalien havaitseminen on tärkeää, koska päätöksiä ei voi tehdä menneen perusteella. Kaiken informaatiotulvan keskellä on haasteellista mieltää, mikä voi olla museolle merkityksellistä. Heikkojen signaalien joukossa voi olla jopa villi kortti. Sen todennäköisyys voi olla pieni, mutta jos se toteutuu, se mullistaisi paljon. Esimerkkinä tällaisesta villistä kortista luin artikkelin erään työryhmän tekemästä skenaariosta idänkauppaa käyville yrityksille yli kaksikymmentä vuotta sitten. Yhtenä villinä korttina mukana oli ajatus siitä, että Neuvostoliitto voisi hajota. Yritysten edustajat kauhistuivat asiaa ja vaativat, että tällainen mahdoton ja sopimaton kuvitelma on poistettava esityksestä. Muutaman vuoden kuluttua mahdoton tapahtui ja Neuvostoliitto hajosi. (Talouselämä 2008.)

”Sinisellä merellä” ymmärretään vähän kilpailtua markkina-aluetta. Ajatuksena on, että organisaatio luo itselleen vähän kilpailut markkinat miettimällä ja määrittämällä toimialalle tyypilliset kilpailutekijät, oman organisaation kilpailutekijät. Mitä arvoa museo tuottaa asiakkaille ja mitä se voisi tuottaa? Mitkä ovat museon kilpailutekijät, joita sen tulisi korostaa ja mistä luopua. Meidän tulee miettiä, ketkä ovat museon asiakkaita nyt ja ketkä voisivat olla tulevaisuudessa asiakkaitamme. (Juuti 9.8.2011.)

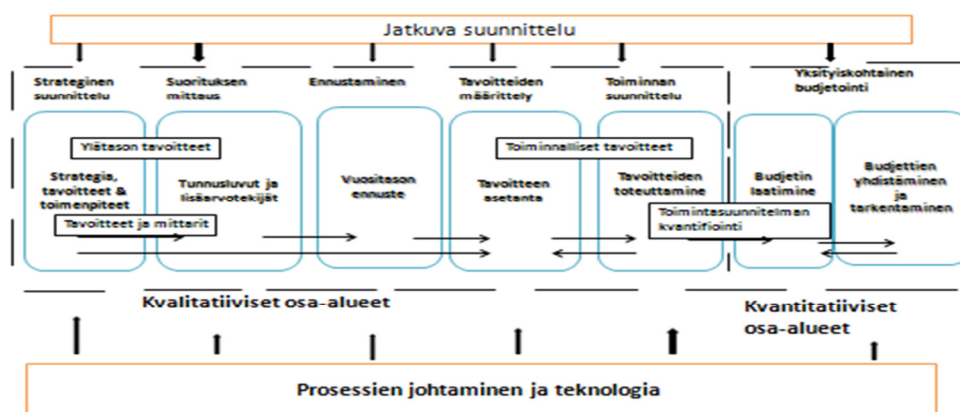
Museon strategiatyöskentelyssä on hahmoteltu tulevaisuuden skenaarioita, pyritty tunnistamaan toimintaan vaikuttavia heikkoja signaaleja sekä tunnistamaan museon potentiaalit asiakkaat ja ns. markkina-alue eli museon asemoituminen suhteessa muihin vastaaviin toimijoihin. Näitä tekijöitä arvioidaan ja määritellään museolla edelleen työstettävässä tulokorttimittaristossa. Jo tähän mennessä tapahtuneella strategian laadintaprosessin tuotoksilla on ollut suuri vaikutus paitsi museolla käynnistyneeseen organisaatiomuutokseen, niin myös budjetoinnin ja raportoinnin kehittämiseen.

2.2 Taloushallinto strategisen johtamisen palveluksessa

Strategisen taloudenhallinnan näkökulmasta on oleellista ymmärtää, miten strategia ohjaa taloushallintoa ja erityisesti budjetointia. Strateginen suunnittelu ohjaa yritystä oikeaan kulkuun. Se vaatii jatkuvaa toiminnan suunnittelua ja toteutuneiden suunnitelmien seu-

rantaa. Oman haasteensa tuo suunnittelun ja budjetoinnin yhteensovittaminen. (Niemelä, Pirker, Westerlund, P 2008, 59.)

Kuviossa 3 esitetään strategisen suunnittelun ja taloushallinnon yhteydet toisiinsa.

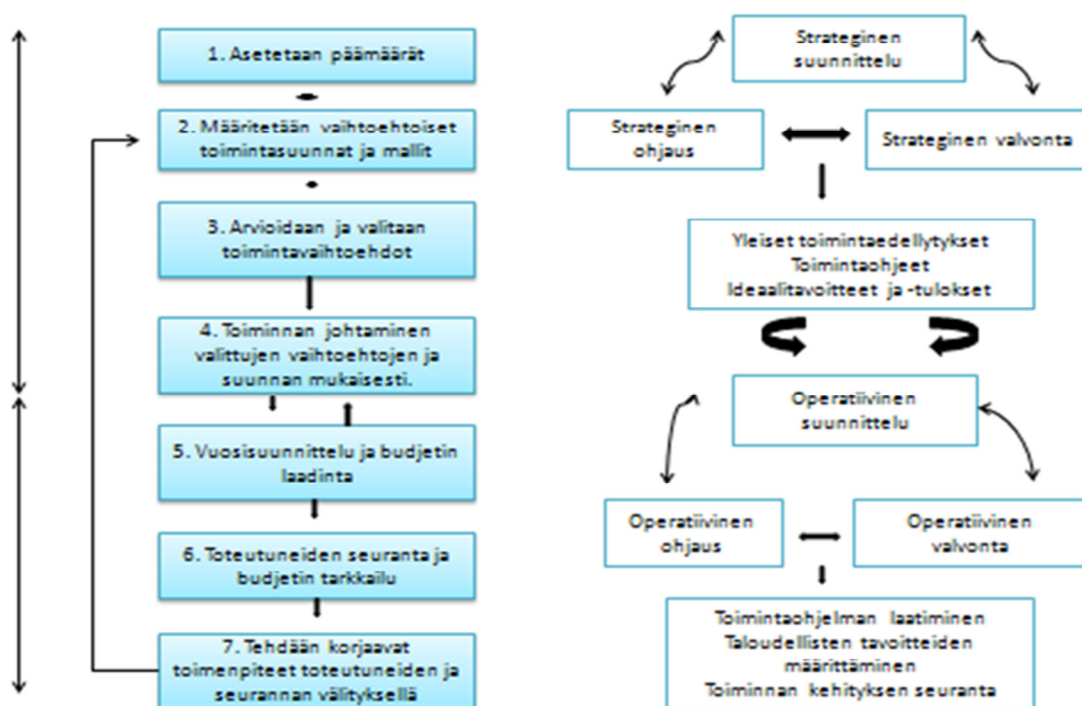


Kuvio 3: Strategisen suunnittelun ja taloushallinnon yhteydet. (Niemelä ym. 2008, 59.)

Ylätason tavoitteita ovat strateginen suunnittelu ja suoritusten mittaus. Toiminnallisia tavoitteita ovat tavoitteiden määrittely ja toiminnan suunnittelu.

Toimintasuunnitelman kvantifiointi on yksityiskohtaista budjetointia, jonka avulla toimintasuunnitelma muunnetaan numeroiksi. (Niemelä ym. 2008, 59.)

Kun suunnittelu ja budjetointi nähdään osana hyvin toimivaa ohjausjärjestelmää, se vahvistaa näiden toimien välistä yhteyttä ja auttaa budjetointiprosessin sisällöllistä kehittämistä. Se tuo näin yritykselle lisäarvoa. Tuloksellisen toiminnan kannalta yhteen sovitettu toiminnan ja talouden ohjaus edellyttää, että prosessiin liitetään myös toimintaa mittaavat suoritusmittarit. Niillä on tärkeä rooli yrityksen toiminnan arvioimisessa ja parantamisessa sekä strategian toteutuksessa ja erityisesti strategian jalkauttamisessa läpi organisaation. (Niemelä ym. 2008, 59.)



Kuvio 4: Strategiaprosessin ja budjetointiprosessin yhteys

Kuviossa 4. on havainnollistettu kuinka strategiaprosessi ja budjetointiprosessi tukevat toisiinsa. (Järvenpää yms. 2010, 209.)

Kuten johtamista yleensä niin talousjohtamistakin voidaan tarkastella strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Strategisella tasolla keskitytään taloudellisten päämäärien luomiseen, liiketoimintojen taloudellisten sijoitusten tarkasteluun, resurssien kohdistamiseen eri liiketoiminnoille, kilpailija-analyyysien tekemiseen sekä organisaation oman strategian luomiseen ja määrittelyyn. Strategian tarkoitus on myös täyttää sidosryhmien odotukset. Taktiseen talousohjaukseen katsotaan kuuluvan budjetointi ja budjettien laatiminen joka perustuu vuositason johtamiseen, jossa strategia muutetaan konkreettiseksi toiminnaksi. Operatiivisella tasolla laaditaan laskelmia organisaation taloudesta, hoidetaan maksatusta, perintää ja toimia jotka kuuluvat organisaation jokapäiväiseen toimintaan. (Neilimo, Uusi-Rauva 2005, 11.) Taloushallinnolla on tärkeä tehtävä organisaation johdon avustamisessa ja tukemisessa, tuottamalla erilaisia raportteja johdolle, sekä osallistua organisaation johtamiseen ja valvontaan. Sillä on myös tärkeä rooli neuvonantajana ja konsulttina talouteen liittyvissä asioissa. (Järvenpää ym. 2010, 19.) Taloushallinnon päätehtävänä on organisaation taloutta kuvaavien raporttien tuottaminen. Kuukausitasolla, erilaiset kuukausiraportit toiminnan kehittymisestä verrattuna laadittuun budjettiin sekä vuositasolla tilinpäätökseen liittyvät asiakirjat, tuloslaskelma, tase ja rahoituslaskelma. Taloushallinnolla on myös tärkeä rooli organisaation investointilaskelmien laatimisessa ja arvioitaessa investoinnin kannattavuutta.

Rahoituksen laskentatoimen ja johdon laskentatoimen erityispiirteet

	Rahoituksen laskentatoimi	Johdon laskentatoimi
Normisidonnaisuus	Noudattaa lakeja, asetuksia, muita normeja ja hyvää kirjanpitoa	Toteutetaan vapaammin yrityksen tietotarpeiden pohjalta.
Laskentakohde	Juridinen yritysenteetti kokonaisuutena	Yritys, toiminnallinen yksikkö (esim. tulosityksikkö), tuote, palvelu asiakas, prosessi
Aikahorisontti	Menneisyys ja nykyisyys	Menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus
Tiedon tyyppi	Rahamääräinen	Rahamääräinen ja ei-rahamääräinen esim. laatu
Tiedon luonne	Luotettavaa ja todennettavaa	Relevanttia johtamisen kannalta

Kuvio 5: Rahoituksen laskentatoimen ja johdon laskentatoimen erityispiirteet (Järvenpää ym. 2010, 21.)

Rahoituksen laskentatoimeja säätelevät lait ja säädökset, kun taas johdon laskentatoimi eli sisäinen laskenta voidaan toteuttaa vapaammin organisaation tarpeisiin. Esim. yrityksen liikearvo, joka kirjanpidossa tulee kirjata poistoina määrättyssä ajassa, voidaan sisäisessä laskennassa ottaa huomioon vielä, kun sillä ei kirjanpidossa ole enää kirjanpitoarvoa. Johdon laskentatoimessa organisaatiolla sisäinen tunnus voi olla esim. 1, jos organisaatiossa on useampia tulosityksiköjä, ne voidaan erottaa toisistaan yksikkönumerolla, esim. kokoelmayksikkö on 200 ja ohjelmistoyksikkö 300. Jos yrityksessä valmistetaan useita tuotteita, on niille määriteltävyt omat tuotenumerot. Johdon laskentatoimessa aikahorisontti on menneisyydessä silloin, kun tarkastellaan edellisen kuukauden toteutuneita tuottoja ja kustannuksia ja tulevaisuudessa, kun tehdään ennusteita miten esim. joku tuote tai palvelu tulee toteutumaan. Ennusteita voidaan tehdä mm. rullaavan budjetin avulla, jossa verrataan jo toteutuneita tapahtumia budjetoituihin. Johdon laskentatoimessa tiedon tyyppi voi olla rahamääräinen kuten ulkoisessa kirjanpidossa, mutta myös kappalemääräinen. Johtamisessa tarvittavan tiedon pitää olla siinä hetkessä olevaa tietoa. Nykyajan budjetointi- ja raportointiohjelmat on laadittu niin, että niiden tuottama tieto on reaaliajassa ja palvelee yrityksen operatiivista johtoa. Myös erilaiset vaihtoehtolaskelmat auttavat johtoa päätöksenteossa.

Taloushallinnon kenttä on ollut suuressa muutoksessa viime vuosina. Yksi merkittävin muutostekijä on ollut tietotekniikan kehitys. Muita tekijöitä ovat olleet kansainvälistyminen, tuotantoteknologian kehitys sekä konsultointiliiketoiminnan kasvaminen. Vaikka teknologinen kehitys on edennyt suurin harppauksin, niin teknologian käyttäjät eivät ole aina pysyneet kehityk-

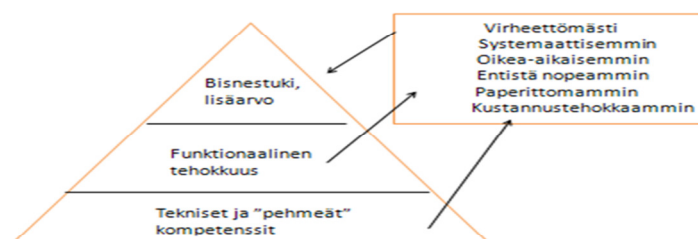
sen mukana, koska ihmiset ja organisaatiot kehittyvät hitaammin. Siksi uuden teknologian käyttöönotto ei aina vastaa niille asetettuja odotuksia. Monissa organisaatioissa on tälläkin hetkellä menossa tietojärjestelmä uudistuksia, joiden toivotaan tuovan helpotusta ja uusia mahdollisuuksia tietotekniikan hyödyntämiseen ja päivittäiseen työskentelyyn. Olivat projektit sitten pieniä tai suuria, voi kestää kuukausia, jopa vuosia ennen kuin uudet työskentelyrutiinit ovat vakiintuneet. (Granlund, Malmi 2003, 13.)

Tietotekniikan kehitys taloushallinnossa ei ole voinut olla näkymättä. Se on mahdollistanut taloushallinnon organisointia, toimenkuvia ja laskentatekniikoiden kehittämistä. Kehityksen myötä taloushallinto ei ole enää aika- ja paikkasidonnainen. Rutiinityöt voidaan tehdä nyt nopeammin ja ne voidaan vaihteistaa toisin kuin ennen. (Granlund ym. 2003, 14.)

Informaatioteknologian kehitys on vaikuttanut niin laskentaan kuin taloushallinnon rooliin ja tehtäväkenttäänkin, sekä taloushallinnon organisointiin sekä strategiseen laskenta-ajatteluun. (Granlund ym. 2003, 14.) Museolla tietotekniikka on mahdollistanut etätönn tekemisen. Voin kirjautua museon palvelimelle ja käyttää taloushallinnon ohjelmia omalta kotisohvalta käsin.

Taloushallinnon henkilöstön rooli on muuttunut tietoja rekisteröivästä henkilöstä kohti analyttisempää roolia. He eivät enää toimi ”historian kirjoittajina”, vaan toimivat organisaatiossa ”tarkkailijoina”, ”konsultteina” ja neuvonantajina ja kouluttajina roolissa sekä johtotiimin jäsenenä. Tämän kehityksen myötä taloushallinnon rutiinit on automatisoitu uuden tietotekniikan avulla mahdollisimman pitkälle. Taloushallinnon odotetaan tuottavan lisäarvoa johdolle, paremman informaation muodossa päätöksenteon ja ohjauksen tueksi.

Taloushallinnon integroituminen yrityksen toimintaan edellyttää hyvää yrityksen liiketoiminnan ymmärtämistä sekä hyviä kommunikatiivisia kykyjä joita ovat mm. tiimityöskentelytaito ja kielitaito. (Granlund ym. 2008, 15.) Taloushallinnon henkilöiden tehtävänä yrityksessä on tiedontuottajan rooli. Henkilöiltä, jotka toimivat kirjanpitäjinä, osto- ja myyntireskontrahoitajina, maksuliikenteen hoitajina ja peruseräraportoinnin tuottajina organisaatiossa, odotetaan tehtävissään erityistä tarkkuutta kuten numero-osaamista, erilaisten normien, säädösten ja lakien tuntemusta ja hallintaa sekä erilaisten taloushallinnon ohjelmien tuntemusta. (Järvenpää ym. P 2010, 27.)



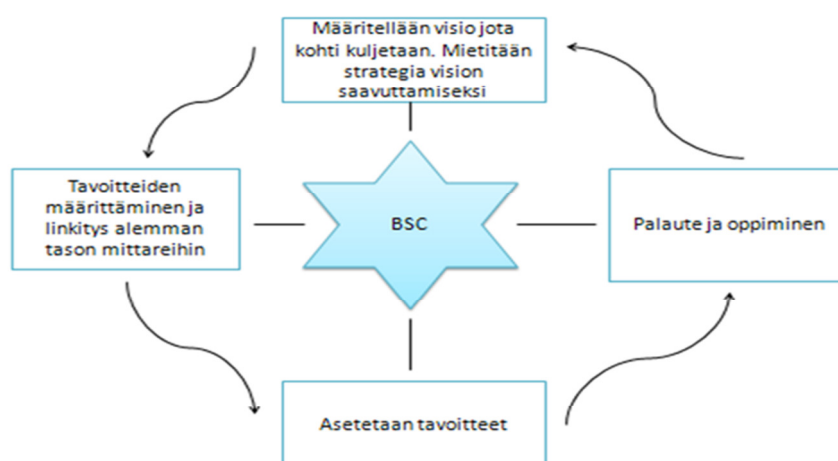
Kuvio 6: Taloushallinnon lisäarvon elementit Granlundin ja malmin mukaan. (2008.)

Taloushallinnon henkilöiden roolimutoksesta keskusteltaessa yhtenä osana nähdään myös tehokkuusnäkökulma. Elämme globaalissa maailmassa, jossa kilpailu pakottaa yritykset tehostamaan prosessejaan. Tämä tehokkuuden vaatimus vaikuttaa myös taloushallintoon ja pakottaa sen tuottamaan informaatiota nopeasti, virheettömästi ja täsmällisesti, mutta olemaan samalla kustannustehokas. Suomalaisille talousihmisille on ollut kunnia-asia tehdä työnsä virheettömästi, laadusta tinkimättä ja täsmällisesti. Nyt tehokkuusvaatimukset tuovat lisähaastetta laadullisesti hyvin tehtyyn työhön, mutta lyhyemmällä aikajänteellä.

Kaikissa yrityksissä taloushallinnon ajankäyttö on muuttunut. Tämän kehityksen myötä osa perinteisistä töistä häviää ja töille määrittelemään uudet vaatimustasot. Näin tekemällä saadaan enemmän aikaa bisnestukeen. Tietotekninen kehitys vaikuttaa myös siihen, että perinteisiä taloushallinnon tehtäviä voidaan siirtää muiden kuin taloushenkilöiden tehtäviksi. Taloushallinnon järjestelmien ollessa integroitua voivat henkilöt eri puolilla organisaatiota syöttää taloushallintoon liittyvää tietoa. Tämä kehitys ei kuitenkaan tarkoita sitä ettei taloushallinnon erityisosaamista tarvittaisi edelleen. (Granlund ym. 2008, 15.)

Amerikkalaiset Kaplan ja Norton kehittivät Harvardin yliopistossa 1990-luvulla tasapainotetun tulokortin Balanced Scorecardin (BSC) yhdessä suuryritysten kanssa. Siinä luodaan yrityksen vision ja strategian pohjalta tunnuslukuja neljälle osa-alueelle, asiakasnäkökulmaan, oppimisen näkökulmaan, sisäisen tehokkuuden näkökulmaan ja taloudelliseen näkökulmaan. Tulokortti kehitettiin aluksi tuloksen mittaamisen välineeksi, mutta myöhemmin siitä on muodostunut strategisen johtamisen väline. Tulokortti auttaa johtoa miettimään, mikä on tärkeintä, kun strategiaa määritetään ja tarkennetaan.

Strategiakartan avulla organisaation johto kykenee havainnoimaan mitä strategiset tavoitteet konkreettisesti tarkoittavat. Kun mittarit on määritetty, mietitään tavoitteet ja vastuuhenkilöt, joiden tehtäväksi tulee vastata, että tavoitteet saavutetaan. (Järvenpää ym. 2010, 292.)



Kuvio 7: Strateginen johtamisjärjestelmä Kaplan, Norton, Strategialähtöinen organisaatio kirjan mukaan.



Kuvio 8: Tasapainotettu tuloskortti Balanced Scorecard

Tasapainotetussa tuloskortissa on neljä näkökulmaa ja näille asetetut päämäärät, menestystekijät, mittarit ja tavoitteet. Päämäärät ilmaisevat, kuinka saavutamme toivotun tilan (vision) ja millaisia päämääriä meidän tulee asettaa.

Menestystekijät ilmaisevat, missä meidän tulee olla parempia kuin kilpailijamme, jotta saavutamme asetetut päämäärät. Mittarit ja avaintulosalueet ilmaisevat, miltä meidän tulee näyttää asiakkaidemme silmissä; mitä meidän täytyy oppia ja kuinka meidän tulee kehittyä tullaksemme hyväksi siinä mitä teemme.

Tasapainotetussa mittaristossa tulisi olla ei-rahamääräisiä ja rahamääräisiä mittareita. Johtamisessa on otettava huomioon muitakin kuin taloudellisia tekijöitä. Yhtenä tärkeimmistä

mitattavista asioista on budjetin toteutuminen suunnitellusti. Julkishallinnossa talouden mitaaminen ei ole niin tärkeä asia, joten siellä mitataan vaikuttavuutta. Vaikuttavuudessa mitataan, mitä yhteisö on tuottanut julkisilla varoilla sille tärkeillä strategisilla alueilla. (Järvenpää ym. 2010, 295.)

Arkkitehtuurimuseolla tasapainotetun mittariston laadinta on vielä kesken. Koska strategia ja mittariston laadinta liittyvät olennaisesti toisiinsa on ymmärrettävää, että strategiatyön ollessa vielä kesken mittareiden laadintakaan ei ole vielä valmis. Yleishyödyllisenä yhteisönä museolle on tärkeämpää miettiä ei-rahamääräisiä mittareita toiminnan kehittämiseksi. Hyvin laadittuna mittaristo kertoo millainen on organisaation strategia.

2.3 Budjetointi taloushallinnon prosessina

Strategiseen suunnitteluun yrityksessä kuuluu tavoitteiden asettaminen. Pidemmälle aikavälille tehdyt strategiset suunnitelmat luovat pohjan lyhyen ajan suunnitelmille, joissa kartoitetaan käytännön toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Strateginen suunnittelu käsittää yleensä useamman vuoden ajanjakson. Toimintasuunnitelmat voivat koskea esimerkiksi myytäviä tuotteita, markkinoita tai toimintatapoja. (Lindfors, Syvänperä 2009, 11.) Talouden suunnittelu katsotaan osaksi yrityksen toiminnan suunnittelua. Toimintasuunnitelmaan kirjatut toimenpiteet muunnetaan budjetissa rahaksi siten, että se mahdollistaa budjetoitujen lukujen ja toteutuneiden tapahtumien vertaamisen keskenään toisiinsa ja mahdollisiin poikkeamiin voidaan reagoida mahdollisimman nopeasti. Kirjanpito on yritykselle lakisääteinen velvoite, jota budjetointi ei ole. Suunnitelmallisesti hoidetussa yrityksessä budjetointi kuuluu osaksi yrityksen operatiivista laskentaa. (Lindfors ym. 2009, 11.) Kun yrityksessä laaditaan budjettia, samalla asioita mietitään etukäteen. Suunniteltujen toimenpiteiden perusteella tehdyt laskelmat näyttävät heti, ovatko tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi tarvittavat resurssit mitoitettu oikein. Budjetointivaiheessa asioihin voidaan tehdä vielä tarkistuksia. (Lindfors ym. 2009, 1.)

Tilikauden aikana toteutuneiden lukujen ja budjetin vertailu antaa mahdollisuuden tehdä korjausliikkeitä. Yritys voi ryhtyä toimenpiteisiin välittömästi huomattuaan ettei myynti toteutunutkaan suunnitellusti. Jotta budjetin ja toteutuneiden lukujen vertailu olisi mahdollista, on budjetti laadittava samoin perustein kuin kirjanpito. (Lindfors ym. P 2009, 12.) Budjetointi on yrityksen johtamisen apuväline, joka onnistuessaan luo yritykselle tavoitteet ja selkeät ohjeet siitä, mitä siltä odotetaan. (Ahola ym. 2002, 272.)

Budjetti ja budjetointi voidaan mieltää eri tavoin. Joissain yrityksissä budjetti nähdään tulevaisuuden tavoiteltavana toimintasuunnitelmana, toiset korostavat budjetin rahalla mitattavaa toimintaa. Budjettia voidaan pitää myös motivoinnin välineenä, jolla pyritään sitoutta-

maan henkilöstö yrityksen tavoitteisiin esim. kytkemällä kannustinpalkkiot budjetin tavoitteisiin.

Taloushallinnossa budjetin määrittely on seuraavanlainen: budjetti on yrityksen tai sen eri osastojen taloudellista toimintaa varten laadittu mahdollisimman edullinen rahamääräinen suunnitelma, joka laaditaan määrätylle ajanjaksolle esim. vuodeksi. Budjetilla pyritään ennakkoimaan tulevat tiedossa olevat kustannukset ja tuotot. Tavoitetuloksena pidetään kulujen minimoimista ja tulojen kasvattamista jolloin lopputulos on voitollinen.

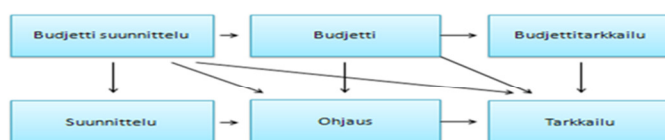
(Neilimo, Uusi-Rauva. 2005, 231.)

Budjetti on tavoitteellinen ja siinä määritellään käytettävissä olevat resurssit, aikataulut ja budjettivastuulliset henkilöt. Budjetti sisältää edullisimman vaihtoehdon budjettikaudelle. Budjetti sisältää tavoiteosan, resurssi- ja toimintasuunnitelmaosan sekä taloudellisen tuulososan. (Neilimo ym. 2005, 231.)

Yrityksen suunnitelmat ja odotukset tulevaisuuden toiminnasta kirjataan toimintasuunnitelmaksi ja projektisuunnitelmaksi. Budjetointi on väline, jolla nämä suunnitelmat tulevaisuudesta muutetaan numeroiksi. Budjetoinnin avulla yritys voi tarkentaa tulevaisuuden suunnitelmiaan ja tehdä laskelmia. Näin se voi havaita mahdollisia epäkohtia ja pyrkiä löytämään ratkaisuja niihin. (Neilimo ym. 2005, 231.)

Budjetointi on budjettien suunnittelua ja laatimista ja budjetin käyttöä yrityksen ohjauksessa. Se on budjetin toteumatarkkailua verrattuna budjettiin, toteutuneiden ja budjetoitujen eron selvittelyä ja erojen syiden etsimistä, jotta voidaan ryhtyä korjaustoimenpiteisiin. (Neilimo ym. 2005, 232.)

Kuviossa 9 näkyy mikä on budjetoinnin ja yritysjohtamisen välinen yhteys kun verrataan budjetoinnin perustehtäviä yritysjohtamisen perustehtäviin.

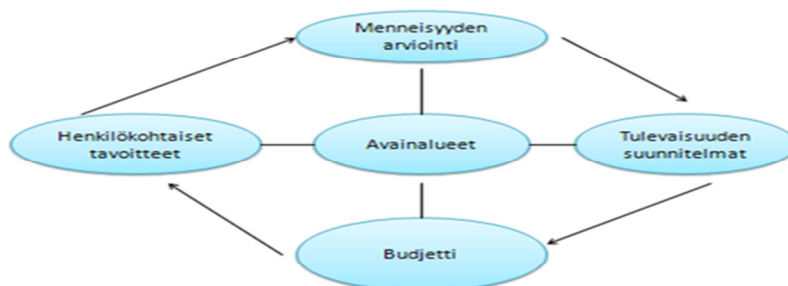


Kuvio 9: Budjetointi yritysjohtamisen välineenä. (Neilimo, Uusi-Rauva, 2005.)

Budjetointi auttaa yritysjohtoa havainnoimaan yrityksen kilpailuympäristössä tapahtuvia muutoksia, taloudellisia muutoksia ja lakien säädösten vaikutusta yrityksen toimintaan. (Neilimo ym. 2005, 232.)

Budjetoinnin tärkeimpinä tavoitteina pidetään sen tuottamaa suunnitelmaa yritykselle tulevaksi vuodeksi. Suunnitelmassa asetetut tavoitteet eri tulosyksiköille auttavat yhteistoimintaa ja kommunikointia yrityksessä. Budjetista saa arvokasta seurantatietoa, kun verrataan esim. kuukauden toteutuneita budjettilukuihin. Budjetin ja toteutuneiden avulla voidaan laatia vuoden loppuun ulottuvia ennusteita, jolloin pohjana käytetään vuoden alusta toteutuneita lukuja. Yrityksen ollessa vaikeuksissa halutaan tähdentää priorisoinnin ja resurssijaon tarvetta. Budjetti voi toimia motivaation luojana, kun organisaatiossa on työntekijöitä, jotka arvostavat sitä, että heillä on selkeä tavoite johon he voivat verrata toteutuneita suorituksiaan. Delegoinnin ja vastuualuejaon luonteva keino on, se että budjettivastuullinen seuraa budjetoitujen ja toteutuneiden eroa. Motivaatio kasvaa, kun henkilö joutuu tekemään poikkeamista selkoa esimiehelleen. Budjettiin voidaan kytkeä erilaisia kannustinjärjestelmiä, jotka motivoivat budjettivastuullista pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. (Bergtrand 1997, 93.)

Budjetointi on prosessi, joka koostuu useammasta vaiheesta. Niitä ovat budjetin suunnittelu, toteutus ja tarkkailu. Prosessissa arvioidaan toteutuneita tapahtumia, mietitään mitkä ovat oman toimintaympäristön muutokset, ja asetetaan omalle toiminnalle tavoitteet. Pidemmän aikavälin tavoitteet luovat hyvän perustan budjetin suunnittelulle ja siihen liittyviin strategisiin tavoitteisiin sekä käytettävissä oleviin resursseihin.



Kuvio 10: Yrityksen budjetointiprosessin tehtävät kirjasta Neilimo, Uusi-Rauva. Johdon laskentatoimi. (2005)

Budjetointi auttaa johtamisessa tavoitteiden täsmentämisessä sekä motivoi henkilökuntaa saavuttamaan tavoitteet. Budjetin avulla voidaan kohdentaa resurssit strategian mukaisille

toiminnoille ja integroida eri toimintojen johtamista. Sen avulla saadaan täsmennettyä johtamisen vastualueet ja selkeytettyä organisaatiota sekä mahdollistetaan keskustelupintojen luominen organisaatiossa. Budjetti on yrityksessä tärkeä informaation lähde ja sen puutealueiden tunnistaminen auttaa yritystä kehittämään tietojärjestelmiään. (Neilimo ym. 2005, 235.) Hyvään budjetointiin kuuluu, että se on riittävän yksinkertaista. Sanonta, että yksinkertainen on kaunista, pitää budjetoinnissakin paikkansa niin kuin yleensä taloushallinnon muissa tehtävissä, eikä kikkailulla saa mitään lisäarvoa tehtyyn työhön. Liian monimutkaiset tietojärjestelmät ja budjetointiorganisaatio voivat olla este tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös vastuhenkilöiden kytkeminen budjetointiin ja sen seurantaan ovat tärkeitä hyvälle budjetoinnin onnistumiselle. Kaikkien budjettivastuullisten tiedossa olevat aikataulut tuovat seurantaan täsmällisyyttä ja riittävän nopean reagoinnin syntyneisiin eroihin. Tämä taas edellyttää, että yrityksellä on asialliset ja toimivat tietojärjestelmät. (Neilimo ym. 2005, 235.)

Museon strategiakoulutuksessa meitä opetettiin laatimaan tulevaisuuden skenaarioita ja tunnistamaan hiljaisia signaaleja. Hiljaisten signaalien merkityksestä budjetoinnissa ovat kirjoittaneet myös Järvenpää ja Länsiluoto (2010). Mitä enemmän muutoksia odotetaan tulevaisuudessa tapahtuvan, sitä tärkeämpää on vaihtoehtoisen laskelmien laatiminen ja samalla pohtia miten erilaiset toimenpiteet vaikuttavat organisaation toimintaan. (Järvenpää ym. 2010, 220.)

Ennen budjetin laatimista tulee ottaa kantaa siihen kuinka budjetti tulee muuttumaan vuoden aikana. Valittavina on mm. seuraavia vaihtoehtoja, (1) kiinteä tai (2) rullaava budjetti.

(1) Kiinteä budjetti 12 kk (1.1. -31.12.)

Kiinteällä budjetilla katsotaan olevan parhaat ohjausmahdollisuudet, koska se voidaan vahvistaa kerralla ja näin ollen se muodostaa selkeän pohjan seurannalle. Sen huonona puolena pidetään sitä, että se menettää nopeasti ajankohtaisuutensa. Tämän vuoksi budjettia täydennetään neljännesvuosittaisilla ennusteilla.

(2) Rullaava budjetti

3 kk (1.1. - 31.3.)

3 kk (1.4. - 30.6.)

3 kk (1.7. -30.9.)

3 kk (1.10- 31.12.)

Rullaava budjetti on tekniseltä kannalta parempi kuin tarkistettu budjetti, koska jokaisella budjettikierroksella budjettia tarkastellaan siitä hetkestä vuosi eteenpäin, jos tarkistus tehdään huhtikuussa 2012, niin tarkasteltava ajanjakso on 4/2012 - 4/2013. Sen huonona puolena

pidetään sen viemää aikaa, koska jokainen budjetointikierros vie siihen osallistuvien aikaa ja siitä voi aikaa myöten tulla kiviriippa ja budjettivastuullisten saattaa olla vaikea motivoitua budjetin laadintaan niin usein vuoden aikana. (Jan Bergstrand 1997, 99.) Nykyajan taloushallinnon raportointiohjelmat on rakennettu palvelemaan käyttäjiään niin, että rullaavan budjetin tekeminen ei vie taloushenkilöstöltä kohtuuttomasti aikaa. Museolla laaditaan kiinteä budjetti. Olemme miettineet siirtymistä rullaavaan budjetin laatimiseen, mutta sen tekninen toteuttaminen vaatii raportointi- ja budjetointiohjelman hankkimista.

2.4 Budjettijärjestelmät ja budjetointimenetelmät

Yrityksen budjettijärjestelmä koostuu yrityksessä käytössä olevista budjeteista ja niiden välisistä yhteyksistä. Pääbudjetit ovat tulosbudjetti ja rahoitusbudjetti. Näiden lisäksi budjettijärjestelmään kuuluu yleensä osabudjetit, joita ovat myyntibudjetti, ostobudjetti, valmistusbudjetti, varastobudjetti, kustannusbudjetti ja investointibudjetti.

Yleisimmät käytössä olevat budjetointimenetelmät ovat:

- Demokraattinen menetelmä (build up)
- Autoritäärinen menetelmä (break down)
- Yhteistyömenetelmä (co-operation, iteration)

Demokraattinen menetelmä rakentuu alhaalta ylöspäin. Siinä yrityksen eri osastot asettavat itselleen tavoitteet, ja sen jälkeen kaikkien osastojen budjetit kootaan yhteen, jolloin ne muodostavat yhdessä yrityksen budjetin. Demokraattisen menetelmän hyvänä puolena voidaan pitää henkilöstön sitoutumista budjetin tavoitteisiin, mutta kokonaisnäkemys yrityksen tavoitteista voi jäädä heiltä puuttumaan. (Neilimo ym. 2005, 239.)

Autoritäärisessä budjetointimenetelmässä yrityksen johto asettaa tavoitteet organisaatiolle. Tulosyksiköt ainoastaan kokoavat budjetin johdon ohjeiden mukaan. Yksiköiden tulosvastuullisten erityisosaaminen ei näy autoritäärisesti tehdyssä budjetissa. Tätä menetelmää voidaan käyttää, kun yritys on kriisissä ja johto haluaa ohjata yritystä tarkasti tavoitteidensa mukaisesti. (Neilimo ym. 2005, 239.)

Yhteistyömenetelmä on demokraattisen ja autoritäärisen menetelmän yhdistelmä.

Tätä menetelmää käytetään nykyisin keskisuurissa ja suurissa yrityksissä. Siinä yrityksen johto yhdessä toiminto- ja yksikköjohdon kanssa määrittelee budjetoinnin yleiset tavoitteet. Varsinaisesta budjetoinnista vastaa toiminto- ja yritysjohto. Tämä menetelmä on hidas ja raskas, koska se vaatii paljon organisaatiokeskustelua budjetoinnin yhteydessä.

Yhteistyömenetelmän etuna pidetään hyvään lopputulokseen pääsyä budjetoinnissa ja budjetitjohtamisessa. (Neilimo ym. 2005, 239.) Museolla laadimme budjetin yhteistyömenetelmää käyttäen edellä mainitun teorian mukaisesti.

Tulosbudjetti kerätään eri osastojen osabudjeteista joka koostuu tuotoista ja kuluista. Tulosbudjetin esittämistapa on tuloslaskelma muodossa. Jos yrityksen johdon asettamat tavoitteet ovat olleet realistiset, on budjetin lopputuloskin silloin tavoitteiden mukainen.

(Alhola ym. 2002, 293.)

3 Case Suomen arkkitehtuurimuseo

Suomen rakennustaiteen museon organisaatio ja nimi muuttuivat 1.1.2012 alkaen. Vuoden 2012 alusta toiminta käynnistyi Suomen arkkitehtuurimuseona. Tähän muutokseen valmistautttiin mm. aloittamalla keväällä 2011 strategian laadinta vuonna 2012 toimintansa ”uudessa olomuodossa” käynnistyvälle museolle.

Museon uudella organisaatiolla pyritään lähemmäksi asiakasrajapintaa. Tavoitteena on löytää uusia ideoita ja entistä parempia toimintatapoja sekä nostaa toiminnan tuottavuutta ja karsia päällekkäisyyksiä. Valtionosuuden leikkaaminen pakottaa museot löytämään uusia keinoja toiminnan rahoittamiseksi. Tiukentuvan talouden reunaehdot yhdessä organisatoristen muutosten kanssa aiheuttavat väistämättä toiminnan kehittämispaineita talouden suunnitteluun. Tässä työssäni tarkastelen uudistetun strategian vaikutusta taloushallinnossa erityisesti budjetointiin. Sujuvan ja tarkoituksenmukaisesti toimivan budjetoinnin edellytyksenä on taloussuunnitteluun osallistuvien budjettivastuullisten henkilöiden osaamisen kehittäminen, jossa oleellista on tavoitteen mukaiseen talouden suunnitteluun sitoutunut henkilöstö. Tavoitteena oli selvittää strategialähtöisesti toiminnan taloudellisia tavoitteita palveleva budjetoinnin menettelytapa.

Suomen arkkitehtuurimuseo on yksi 17 valtakunnallisesta erikoismuseosta. Sen tehtävänä on tallentaa ja levittää tietoa arkkitehtuurista ja lisätä arkkitehtuurin ymmärrystä niin suuren yleisön kuin asiantuntijoidenkin parissa. Museo toimii siltana arkkitehtuurin ja sen käyttäjien välillä ja toisaalta alan ammattilaisten yhdyssiteenä sekä kansallisessa että kansainvälisessä vuorovaikutuksessa. Toiminta painottuu vuoden 1900 jälkeiseen arkkitehtuuriin.

Suomen rakennustaiteen museo perustettiin 1956. Museon alkupääoma muodostui Eliel Saarisen (1873-1950) omaisten lahjoittamista originaalipiirustuksista, joita oli 259 kappaletta. Museon piirustus- ja pienoismallikokoelma karttuu edelleenkin pääasiassa lahjoitusten avulla. Yksityishenkilöt, yritykset ja yhteisöt ovat vuosien varrella lahjoittaneet museon kokoelmiin yksittäisiä piirustuksia, kokonaisia jäämistöjä ja arkkitehtien työvälineitä.

Museolla on vakinaista henkilöstöä 22 henkilöä. Museon toiminta jakautuu kahteen yksikköön, joita ovat kokoelmayksikkö ja ohjelmistoyksikkö. Niiden tukena toimii hallintoyksikkö. Kokoelmayksikkö käsittää arkistotiimin, kirjastotiimin ja tutkimustiimin. Ohjelmistoyksikkö käsit-

tää näyttelytiimin, tapahtumatuotannon tiimin sekä tiedotuksen ja viestinnän tiimin. Kullakin tiimillä on oma vastuullinen vetäjänsä, joka toimii yksikön päällikön alaisuudessa. Tiimien vetäjät ja yksiköiden päälliköt osallistuvat yhdessä museon johtajan ja talouspäällikön kanssa laajennettuun johtoryhmän työskentelyyn. Yksiköiden päälliköt muodostavat yhdessä museon johtajan kanssa strategiaryhmän, jonka tehtävänä on kehittää museon toiminnan laajoja linjauksia. Budjettivastuussa henkilöstöstä toimivat tiimien vetäjät ja museon johtaja.

Perinteisesti museon johtajana on toiminut arkkitehti. Kesän 2010 alusta johtajana aloitti taidehistorioitsija Juulia Kauste. Hänen johtajakaudellaan museon toimintaa on ryhdytty kehittämään vastaamaan nykypäivän haasteita.

Museon määritelmä on kansainvälisen ICOM:in (International Council of Museum) mukaan seuraava: Museo on pysyvä kaikille avoin paikka, joka ei tavoittele toiminnallaan taloudellista hyötyä. Museo hankkii, säilyttää ja tutkii aineellisia ja aineettomia todisteita ihmisestä ja hänen ympäristöstään. Museolla on velvollisuus pitää esillä hankkimiaan todisteita.

Museolaki (1992/729) ja museoasetus (2005/1192) luovat perustan ja yleiset puitteet museon toiminnalle ja tavoitteille. Museolain (2005/877) tarkoitukspykälässä 1 § on museotoiminnan tarkoitus ja tavoitteet kirjattu näin: Museotoiminnan tavoitteena on väestön ymmärryksen lisääminen ja vahvistaminen omasta kulttuuristaan, historiastaan ja ympäristöstään. Museoiden ensisijaisena tehtävänä on edistää kulttuuri- ja luonnonperintöä koskevan tiedon saatavuutta tallentamalla ja säilyttämällä aineellista ja visuaalista kulttuuriperintöä tuleville sukupolville, sekä harjoittamalla siihen liittyvää tutkimusta, opastusta ja tiedonvälitystä sekä näyttely- ja julkaisutoimintaa.

Suomen arkkitehtuurimuseo toimii Helsingissä Kaartinkaupungissa Kasarmikatu 24:ssä, vuonna 1899 valmistuneessa yliarkkitehti Magnus Schjerfbeckin suunnittelemassa uusrenessanssirakennuksessa. Museolla on toimintaa myös Kaivopuistossa Puistokatu 4 sijaitsevassa rakennuksessa. Rakennus on valmistunut vuonna 1881. Sen on suunnitellut arkkitehti C.H. Nummelin. Rakennuksessa asuivat viime vuosisadan lopulla Ida Aalberg ja hänen puolisonsa lakimies Lauri Kivekäs. Puistokadulla sijaitsevat museon näyttelytiimin ja ohjelmistotiimin henkilöiden työhuoneet.

Museon kokoelmien saavutettavuuden parantamiseksi museo on aktiivisesti mukana Museoviraston vetämässä Museo 2015-hankkeessa. Hankkeen tavoitteena on kehittää suomalaisten museoiden yhteiseen käyttöön tarkoitettu kokoelmanhallintajärjestelmä. Hankkeen vuoksi Arkkitehtuurimuseo on saanut opetus- ja kulttuuriministeriötä apurahan digitaalisen kokoelmahallinnan suunnittelu- ja kehittämistyöhön yhdessä Alvar Aalto- museon kanssa. Apuraha käytetään molempien museoiden valmiuksien kartoittamiseen arkkitehtuuriin liittyvää mate-

riaalia koskevan yhteisen kokoelmahallintajärjestelmän kehittämiseksi ja pohjustukseksi museoiden kokoelmahallintajärjestelmien harmonisoinnille. Tehtävään ollaan palkkaamassa henkilöä museolle kevään 2012 aikana.

Näyttelytoiminnan kehittämiseksi on museolla ryhdytty toteuttamaan näyttelysuunnittelua projektikohtaisesti yhteistyössä ulkopuolisten suunnittelijoiden kanssa. Uutta toimintamallia on sovellettu vuoden 2012 osalta kolmessa näyttelyhankkeessa. Näyttelytiimiin on palkattu näyttelypäällikön tueksi määräaikainen näyttelykoordinaattori vuoden 2012 alusta alkaen.

Museoiden valtionosuuksia leikataan 5 miljoonaa euroa, leikkaukset kohdistuvat ajalle 2012 - 2015, jolloin museoiden yksikköhintoja alennetaan. Nämä leikkaukset tulevat huonoon aikaan ja ne vaikuttavat pitkántähtäimen suunnitelmien rahoituksen uudelleen arviointiin. (Opetus- ja kulttuuriministeriön tiedote 2011.)

3.1 Museon taloushallinto ennen kehittämishanketta

Museon taloushallinto hoidettiin manuaalisesti aina vuoteen 1999 asti, jolloin museolla siirryttiin käyttämään yksinkertaisia tietojärjestelmiä kirjanpidon ja palkanlaskennan hoitamiseen. Ohjelmasta sai yksinkertaisia raportteja, jotka olivat ulkoisen kirjanpidon muodossa, mutta sisäistä laskentaa ei ollut. Tuottoja ja kuluja ei kirjattu aiheuttamisperiaatteen mukaisesti eri toimille. Näin ollen ei myöskään ole voitu analysoida eri toimien kannattavuutta ja niiden aiheuttamien kulujen ja tuottojen oikeellisuutta. Budjetti oli laadittu summatasolla eikä siinä otettu kantaa mitä eri summatason ryhmät pitivät sisällään. Näin eri kuluryhmien seuranta oli mahdottomuus.

Aloittaessani museolla keväällä 2007 sen talous oli epätasapainossa ja kuluja oli enemmän kuin tuottoja. Budjetti oli irrallaan toimintasuunnitelmasta. Kenelläkään ei ollut tarkkaa tietoa, mihin olimme menossa, ja kaikki systemaattinen suunnittelu puuttui kokonaan. Edellinen vuosi (2006) oli ollut museolla juhlavuosi, jolloin oli kulunut 50 vuotta museon perustamisesta. Lisähaasteen toimintaan toi taloudesta vastaavien henkilöiden vaihtuminen vajaan kahden vuoden sisällä neljä kertaa. Palkkaamisellani museon talouspäälliköksi haettiin tilanteen tasapainottamista ja henkilöä, jolla olisi halukkuutta kehittää museon taloushallintoa. Näin tavallaan jo silloin viisi vuotta sitten luotiin perusta tälle kehittämistyölleni, jossa käsittelen museon taloushallinnon ja budjetoinnin kehittämistä.

Koko 2007 vuosi näyttäytyi taloushallinnon puolella sekavalta. Minulla oli täysi työ saada kirjanpito ajan tasalle. Aloittaessani työt museolla helmikuussa, ensimmäinen työni oli saada vuoden 2006 tilinpäätös valmiiksi. Tunsin hetkittäin istuvani mustan aukon reunalla, sillä koskaan ei voinut tietää, mitä seuraava päivä toi tullessaan. Myyntireskontrassa oli paljon saatavia, joiden eräpäivästä oli kulunut vuosi tai enemmän. Lopulta suuren työn ja vaivan jälkeen

tilanne ei ollutkaan niin vakava. Selvisi, että saapuneita suorituksia oli kirjattu uudelleen tuotoiksi. Ne löytyivät myyntireskontrasta, johon saapuneet suoritukset olisi pitänyt kirjata maksetuiksi, kassanhallintaohjelmasta ei ollut siirtopolkua taloushallinnon ohjelmaan, joten kassatapahtumat vietiin manuaalisesti kirjanpitoon. Pankkitilit eivät täsmänneet kirjanpitoon. Näidenkin erojen etsiminen vei aikaa kehittämistyöltä.

Museon ikuinen ongelma on ollut rahojen riittämättömyys. Olen usein kuullut sanottavan, että jos saisimme enemmän avustuksia, niin voisimme tehdä enemmän paremmilla resursseilla. Mielestäni museon ongelma on ollut liian ylimalkaisesti laadittu budjetti, jota ei ole vuoden aikana seurattu. Näin ollen rahat ovat olleet monesti loppu, kun syksy on koittanut. Museolla oli laadittu toimintasuunnitelma, mutta se oli jätetty kytkemättä budjettiin. Oli ajateltu, ettei näillä kahdella asialla ole keskenään mitään tekemistä.

Budjetointi museolla oli perinteisesti tehty summatasolla - esim. muut kulut 20 000,00 euroa - mutta erittelyä siitä mitä summa pitää sisällään, ei ollut tehty. Budjetti oli laadittu niin, että oli lisätty edellisen vuoden lukuihin niin sanottu indeksikorotus, joka oli määriteltä 3 %:ksi. Budjetti ja toimintasuunnitelma miellettiin erillisiksi, jolloin tuli eteen tilanteita, ettei toimintasuunnitelmassa olleita tapahtumia ollut budjetoitu ollenkaan. Tästä johtuen museon taloustilanne oli huono ja rahat loppuivat viimeistään syyskuulla. Monet päätökset, jotka vaativat rahaa, eivät pohjautuneet budjettiin, vaan niitä toteutettiin, kun ne tulivat eteen. Nykyään museolla osataan mieltää budjetin tarpeellisuus talouden suunnittelussa ja linkittää toimintasuunnitelma budjettiin. Toimintasuunnitelmassa suunnitelmat kerrotaan sanallisesti ja budjetissa suunnitelmat on muutettu numeroiksi.

3.2 Strategiatyö arkkitehtuurimuseolla

Suomen arkkitehtuurimuseon perustehtävänä on tiedon tallentaminen suomalaisesta arkkitehtuurista, sen tulkinta ja jakaminen. Museo on se suomalainen toimija, jolla on kontaktipinta sekä alan ammattilaisiin että suureen yleisöön. Museon toiminnan tavoitteena on tietämyksen lisääminen arkkitehtuurin ymmärtämiseksi ja arvostamiseksi osana yhteiskuntaa sekä alan historiallisten ja ajankohtaisten ilmiöiden tunnetuksi tekeminen ja vuorovaikutuksen edistäminen Suomessa ja kansainvälisesti.

Museon arvot ovat:

- Ajankohtaisuus ja kriittisyys
- Luotettavuus ja vastuullisuus
- Avoimuus ja saavutettavuus
- Korkea laatu ja visuaalisuus

- Ihmisläheisyys ja historiatietoisuus

Strategiaprosessi käynnistettiin museolla keväällä 2011 Johtamistaidon opiston asiantuntijoiden avustuksella. Ensimmäisenä koulutuspäivänä mietimme ”minkä haasteen kohtaamiseen Suomen arkkitehtuurimuseo tarvitsee strategiaa?”. Pohdimme, onko se henkilöstön osaamisen tai toimintatapojen kehittäminen, vaihtoehtoihin tulevaisuuskehityksiin varautuminen, vision määrittäminen vai uusien markkinoiden luominen tai kenties ansaintalogiikan uudistaminen puhumattakaan eri yksiköiden keskinäisen työjaon selkeyttämisestä.

Museon organisaatio ja toimintatavat ovat olleet muuttumattomat aina sen perustamisesta vuodesta 1956 alkaen. Toimintatavat ovat juurtuneet syvälle museon perustuksiin ja siellä toimivien henkilöiden toimintaan.



Kuvio 11: Yksittäisen avainhenkilön sitoutuminen ja kiinnostus strategia-asioihin voi myös vaihdella.

Museolla strategia koetaan jossain määrin hankalana mieltää. On vaikea ymmärtää miten se liittyy meidän toimintaan. Koska museo on yleishyödyllinen yhteisö, strategia mielletään liike-toimintaan kuuluvaksi asiaksi.

Tutkimuksen mukaan alle 10 % organisaatioista katsoo selviävänsä ilman strategiaa. Suomen arkkitehtuurimuseolla havahduttiin miettimään strategian tarpeellisuutta syksyllä 2010. Maa- ilma ympärillä on muuttunut viimeisten vuosien aikana nopeasti, ja museonkin on mietittävä uusia keinoja selviytyäkseen ja uudistuakseen tulevaisuudessa.

Helsingin kaupunki ajaa voimakkaasti hanketta, jossa Suomeen havitellaan Guggenheimin museota. Sen yksi tavaramerkki on museorakennuksen omaleimainen arkkitehtuuri. Hankkeen työryhmä uskoo uuden kansainvälisesti orientoituvan museon sähköistävän Helsingin kulttuurielämää ja sen uskotaan myös nostavan suomalaisen taiteen profiilia.

Yksi tärkeimmistä Suomen rakennustaiteen museon strategisista tavoitteista tulee olemaan suomalaisen arkkitehtuurin tunnetuksi tekeminen kotimaassa suurelle yleisölle. Museon nimen muutos vuoden 2012 alusta Suomen arkkitehtuurimuseoksi on yksi askel lähemmäksi suurta yleisöä.

Strategia on toimivan johdon vastuulla, mutta kuitenkin henkilöstön laaja osallistuminen strategiatyöhön nähdään nykyään välttämättömänä. Museon henkilökunta on osallistunut koulutukseen ja asiasta on pyritty kertomaan henkilöstötilaisuuksissa. Museon uuden ilmeen esitteilyssä kaikilla oli mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä mm. museon uudesta logosta.

Vuoden 2012 alusta museossa otettiin käyttöön uusi organisaatiomalli, joka perustuu kahteen toimintaa toteuttavaan yksikköön ja niiden tukena toimivaan hallintoyksikköön. Uuden aikaisempaa viiteen toimeen jaettua mallia yksinkertaisemman organisaatiomallin avulla luodaan puitteet yksiköiden sisäisten tiimien välisen yhteistyön tiivistämiselle. Samalla tavoitteena on korostaa museon roolia arkkitehtuurin ja rakentamisen yleisöpintana ja kehittää toimintamuotoja, joiden avulla voidaan tavoittaa myös muita kohderyhmiä kuin alan ammattilaiset. Uudessa organisaatiomallissa toimintaa toteuttavat yksiköt ovat Kokoelmayksikkö ja Ohjelmistoyksikkö.

Ohjelmistoyksikkö sisältää museon näyttelytiimin ja yleisösuhteita hoitavan tiimin. Tämän uuden yleisösuhdetiimin tärkeimpänä tehtävänä tulee olla yhteydessä asiakasrajapintaan. Siellä hoidetaan opastukset ja pedagogiikka. Erityisesti koululaisryhmille järjestetään erilaisia työpajoja, joissa tuodaan suomalaista arkkitehtuuria tutuksi lapsille. Heistä kasvaa uusia museoissa ja muissa kulttuurilaitoksissa kävijöitä.

Kokoelmayksikkö käsittää arkistotiimin, kirjastotiimin ja tutkimustiimin. Ohjelmistoyksikkö käsittää näyttelytiimin, tapahtumatuotannon tiimi sekä tiedotuksen ja viestinnän tiimin. Kulakin tiimillä on oma vastuullinen vetäjänsä, joka toimii yksikön päällikön alaisuudessa. Uudessa organisaatorakenteessa kaikki tiimien vetäjät ovat vastuussa tiimin kustannuksista, ja he ovat myös laatineet yhdessä talouspäällikön kanssa tiimensä budjetin.

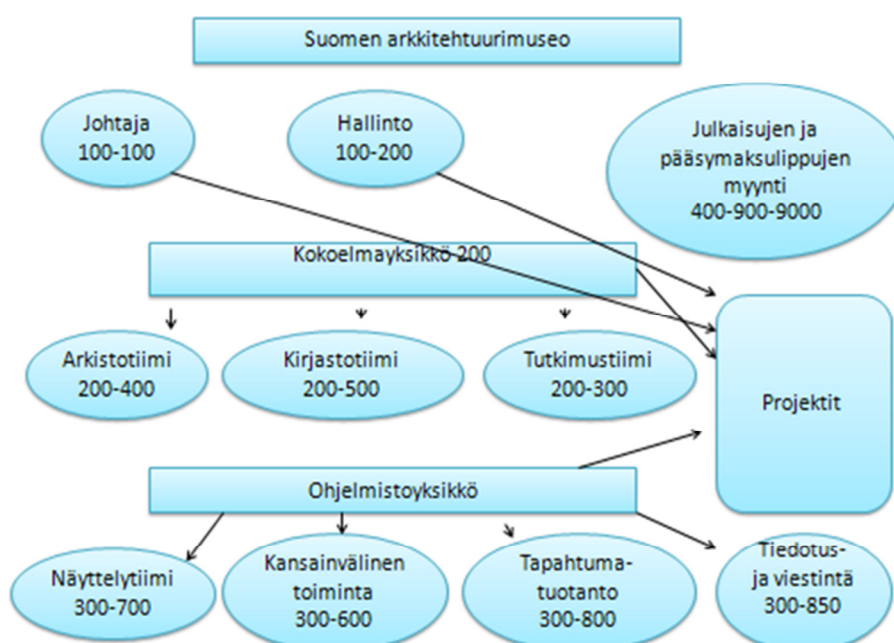
Kokoelmayksikkö vastaa museon kokoelmista, niiden asianmukaisesta tallentamisesta ja asiantuntevasta tulkitsemisesta. Kokoelmayksikkö osallistuu aktiivisesti arkkitehtuuria koskevan tiedon tuottamiseen ja jakamiseen - ohjenuorinaan aineostojen avoimuus, saavutettavuuden edistämien, tutkittu tieto ja monikanavainen julkaiseminen.

Ohjelmistoyksikön ensisijaisena tavoitteena on vuonna 2012 tuottaa museon näyttelytoimintaa ja kehittää museon tapahtumatoimintaa Kasarmikadun ja Puistokadun toimipisteissä, sekä museon ulkopuolella. Museon strategian mukaisesti tapahtumia ja viestintää pyritään profi-

loimaan ja kehittämään niin, että ne paremmin saavuttavat uusia ja vanhoja yleisöjä arkkitehtuurisen kentän ulko- ja sisäpuolella.

Museon opastusta ja arkkitehtuurikasvatusta kehitetään. Kahden tutkimusyksikössä työskentelevän henkilön työaika on täydennetty opastusten järjestämiseen ja pedagogisen toiminnan kehittämiseen. Nämä lisäresurssit mahdollistavat palvelujen entistä paremman tarjonnan.

Taloushallinnon rooli on tuottaa taloudellista tietoa muiden yksiköiden toiminnan tueksi. Tämän tarpeen toteuttamiseksi olen rakentanut uuden organisaation mukaisen tiliöintirakenteen, jota kuvaan kuviossa 12.



Kuvio 12: Museon uuden organisaation mukainen tiliöintirakenne

Tuotot ja kustannukset kirjataan tiimeittäin jolloin raportti voidaan tehdä yksikkö- ja tiimitasolla. Esim. markkinointikulua koskevan ostolaskun kirjaus:

tili	yksikkö	tiimi
4560	300	850

Museon vaihtuvien näyttelyiden tilannetta eri näyttelyiden osalta seurataan projektikohtaisesti, esim.

tili	yksikkö	tiimi	projekti
4570	300	700	7001

Tarkoituksena on, että projektinumeroita yhtä projektia kohti on yksi, ja eri tiimien ja yksiköiden kustannuksia seurataan yksikkö ja tiimitasolla. Esim. projekti ”Kohti kestävästä tulevaisuutta” - aiheesta tehdään näyttely ja siihen liittyy myös ohjelmistoyksikön järjestämiä tilaisuuksia Puistokadulla. Tutkimustiimi osallistuu myös näyttelyn valmisteluun.

Projektin kulut ja tuotot kirjataan silloin eri tiimeille mutta projektinumero on sama kaikille.

tili	yksikkö	tiimi	projekti	
4570	300	700	7008	Näyttelytiimin tuotot ja kulut
4570	300	800	7008	Tapahtumatuot. tuotot ja kulut
4570	200	300	7008	Tutkimustiimin tuotot ja kulut

Näin projektista voidaan tehdä erilaisia raportteja. Kun halutaan tietää kaikki projektin aiheuttamat kulut, ajetaan raportti projektitasolta. Yksikkötasolla tai tiimitasolla nähdään sen yksikön tai tiimin tuotot ja kustannukset. Jos raportti ajetaan esimerkiksi yksikkötasolta mukaan tulevat Ohjelmistoyksikön kaikki tiimit, jotka ovat projektissa mukana.

Tiimitasolla nähdään ainoastaan esim. näyttelytiimin tuotot ja kustannukset projektille.

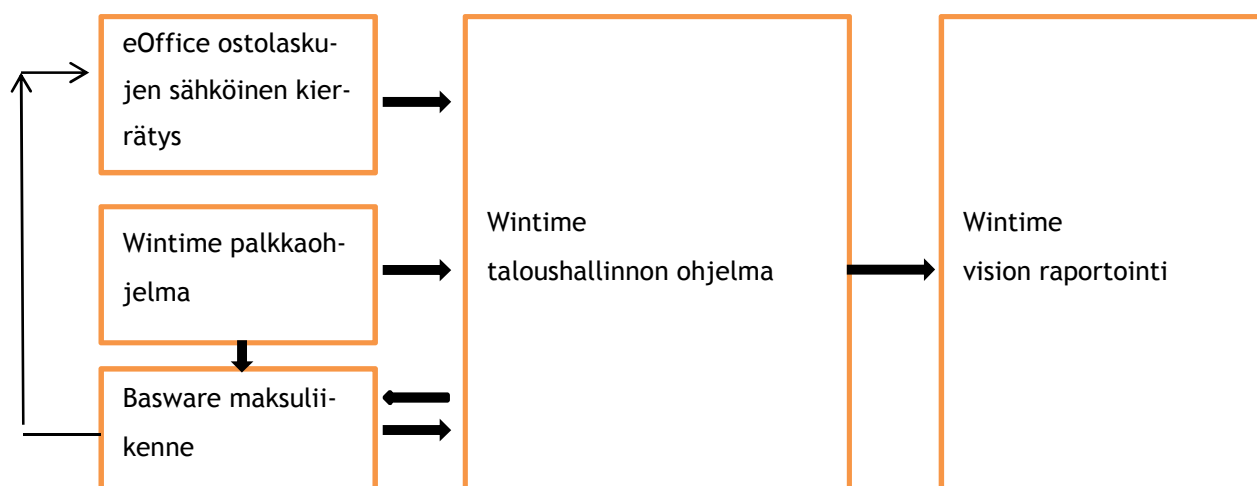
3.3 Museon taloushallinnon järjestelmien uusiminen

Syksyllä 2007 selvitin uuden taloushallinnonjärjestelmän hankintamahdollisuutta museolle. Lopulta vuoden 2008 huhtikuussa uudet taloushallinnon- ja palkkakirjanpidon ohjelmat olivat käytössä. Samalla uusittiin maksuliikenneohjelma. Kaikkien näiden ohjelmien välille rakennettiin siirtotiedostoja, mm. tiliotteet siirtyvät nyt kirjanpitoon automaattisesti. Uuteen kirjanpidon ohjelmaan on mahdollisuus tehdä erilaisia raportteja käyttötarpeen mukaan.

Kehittämistyön tuloksena budjetit viedään kirjanpitoon aina tiimi- ja projektitasolle asti. Tämä mahdollistaa erilaisten seurantaraporttien ajon budjetti- ja projektivastuullisille. Vuoden 2010 lopulla museolla otettiin käyttöön ostolaskujen sähköinen kierrätysjärjestelmä, mikä on helpottanut ostolaskujen kierrättämistä tarkastajilla. Kun tarkastaja on tiliöinyt ja hyväksynyt laskun, jää lasku hänen arkistoonsa. Budjetointivaiheessa tarkastajat voivat selata omaa laskuarkistoansa, josta on hyötyä, kun mietitään vuosittain toistuvien kulujen määrää. Esimerkiksi viestintätiimille tästä on merkittävää hyötyä, kun tiimi saa näin kokonaiskuvan heille tulleista mainoslaskuista, kun mainoksia on ollut eri julkaisuissa.

Sähköinen laskujen kierrätysohjelma eOffice toimii museolla myös arkistona. Kun kuukausi on suljettu, siirrän eOfficeen päiväkirjan, pääkirjan, tuloksen, taseen ja myynti- ja ostoreskonttien saldo- ja reskontralistat, jolloin niitä ei tarvitse ajaa paperille. Olen myös skannannut

kaikki museolle tulleet rahoituspäätökset eOfficeen, jolloin ne ovat tarvittaessa kaikkien saatavilla



Kuvio 13: Museon taloushallinnon järjestelmät

Tiliotteet ja verkkolaskut noudetaan aamuisin maksuliikenneohjelmalla. Kun tiliotteet on käsitelty maksuliikenneohjelmassa, ne siirretään kirjanpitoon ja eOfficen arkistoon. Maksuliikenneohjelmalla noudetaan myös aamuisin verkkolaskut. Toimittajan ja laskun tiedot tarkastetaan ja lähetetään sen jälkeen tarkastajalle. Tarkastajan tehtäviin kuuluu tarkastaa, onko lasku sovitun mukainen ja tiliöidä se, minkä jälkeen hän hyväksyy laskun, jolloin se menee seuraavaksi museon johtajan työlisterille hyväksyttäväksi. Kun lasku on tehnyt kierroksensa, siirrän sen kirjanpitoon ja ostoreskontraan odottamaan maksatusta. Olen päätenyt maksamaan laskuja kahdesti viikossa tiistaisin ja torstaisin. Kerään erääntyneet maksut ostoreskont-rasta ja teen niistä maksutiedoston. Seuraavaksi siirryn maksuliikenneohjelmaan, josta käyn hakemassa maksut sen pankin alta jonne olen ne taloushallinnon ohjelmassa tallentanut.

Palkat lasketaan kerran kuukaudessa palkkaohjelmassa. Kun laskenta on tehty, siirrän palkka-tiedoston maksuliikenneohjelmaan, josta se menee edelleen pankkiin. Pankki toimittaa kun-kin palkansaajan tiedot edelleen palkansaajien omaan pankkiin palkkapäiväksi. Palkkaohjel-masta siirrän myös tiedot kirjanpitoon ja teen samalla sivukulukirjauksen. Ohjelma laskee sille määritellyt sivukulut niille kohteille, jonne kunkin palkka on kirjattu.

Ennen kuukauden sulkemista teen arvonnäköraportin sekä tarvittavat korjaukset ja tarkis-tukset, jonka jälkeen teen verottajalle raportin. Kun kuukausi on suljettu, esimerkiksi tammi-kuu helmikuun toisella viikolla, teen raportit Wintimen vision raportointiohjelmalla. Raportit

tehdään pdf-muotoon, jolloin ne voidaan lähettää budjettivastuullisille sähköpostin liitteenä. Raportteja ei tarvitse tulostaa paperille, vaan ne voi lukea omalta näyttöpäätteeltään. Raportin saaja voi tallentaa raportin omalle koneelleen josta hän löytää sen tarvittaessa.

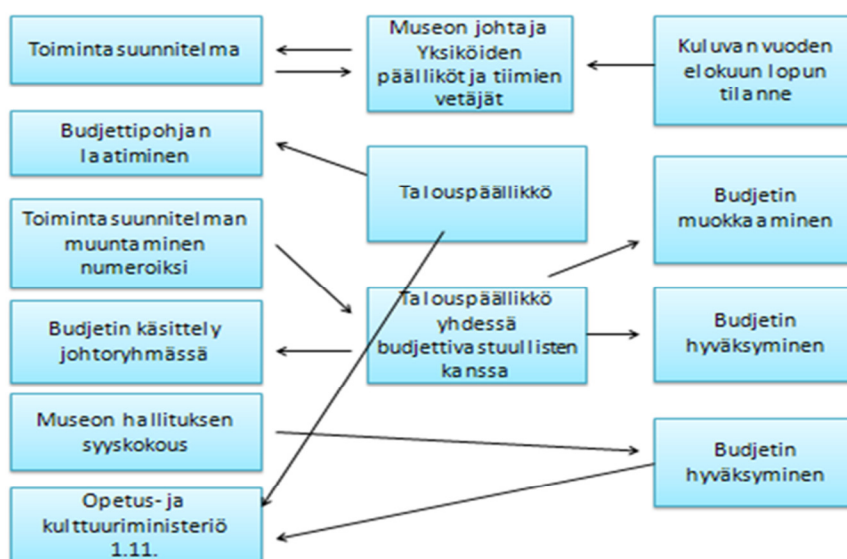
3.4 Budjetoinnin kehittäminen museolla

Budjetoinnin tavoitteena museolla on muuntaa toimintasuunnitelma numeroiksi, jolloin näemme, onko suunnitelma realistinen ja saamamme rahoituksen puitteissa mahdollista toteuttaa. Suurin haasteemme tosin on, että budjetin tulee olla laadittuna ja hallituksen hyväksymänä lokakuun loppuun mennessä, jolloin teemme hakemuksen museaalisesta avustuksesta Opetus- ja kulttuuriministeriöön. Päätöksen rahoituksesta saamme tammi-helmikuun vaihteessa, jolloin joudumme tarkastelemaan tehtyä budjettia ja vertaamaan saatua avustusta. Sovitamme budjetin avustukseen, joka usein tarkoittaa leikkauksia tehtyihin suunnitelmiin.

Vuosi 2012 on museolle haastava, valtionavustuksia leikataan ja todennäköisesti myös museaalliseen toimintaan myönnettyä rahaa tullaan supistamaan. Vuosi 2012 on World Design Capital Helsinki - vuosi, jolloin museolla on paljon tähän tapahtumaan liittyvää ohjelmaa. Arkkitehtuurimuseon ja Designmuseon väliselle piha-alueelle rakennetaan paviljonki, jonne odotetaan juhlavieraita niin kotimaasta kuin ulkomailtakin. Museon henkilökunnalta vaaditaan luovutta tapahtumien järjestämisessä, koska budjetti on täytynyt laatia niukaksi, mutta kuitenkin unohtamatta glamouria, joka vuoteen liittyy.

Aiemmin talouspäällikkö laati budjetin yksin, jolloin muiden oli hankala sitoutua siihen, koska heillä ei ollut minkäänlaista kosketuspintaa budjettiin. Nykyisin budjetin laadintaan osallistuvat kaikki tiimien esimiehet. Laadimme budjetin yhteistyömenetelmää noudattaen. Kuten Neilimo, Uusi-Rauva ovat todenneet, yhteistyömenetelmän etuna pidetään hyvään lopputulokseen pääsyä sekä budjetoinnissa että budjettijohtamisessa. (Neilimo ym. 2005, 239.)

Arkkitehtuurimuseo on voittoa tavoittelematon organisaatio, jonka rahoitus pääasiallisesti tulee Opetus- ja kulttuuriministeriöltä. Toiminnan suunnittelu ja budjetointi asettavat omat haasteensa, koska budjetoitavan vuoden tuloja on vaikea arvioida etukäteen. Toimintasuunnitelman mukaiset tapahtumat ja näyttelyt pitää julkistaa hyvissä ajoin, vaikka rahoitus ei olisikaan vielä varmistunut.



Kuvio 14: Budjetointiprosessi museolla

Budjetointiprosessi alkaa museolla laatimalla toimintasuunnitelma, jossa luodaan peruslinjat budjetoitavalle vuodelle. Arkkitehtuurimuseon kehittämisen painopisteenä vuodelle 2012 on nostettu esiin erityisesti museon tehtävä avata arkkitehtuuriin ja rakentamiseen liittyvää tietoa moninaisille kohderyhmille perinteisen alan ammattilaisyleisön rinnalla. Tämän tehtävän toteuttamiseksi on museolle palkattu tapahtumatuottaja. Tehtävään valittu henkilö on ollut mukana laatimassa budjettia museolla pidettäviin erilaisiin World Design Capital 2012 -vuoden tapahtumiin.

Toimintasuunnitelman valmistuttua alkaa sen muuntaminen numeroiksi. Talouspäälikkö ajaa raportit kuluva vuodesta elokuun lopun tilanteesta kaikille budjettivastuullisille. Raporteista nähdään, kuinka vuodelle laadittu budjetti on toteutunut ja mitä sellaisia korjauksia on tehtävä seuraavan vuoden budjettiin, jotka koskevat vuodesta toiseen toteutuvia menoja.

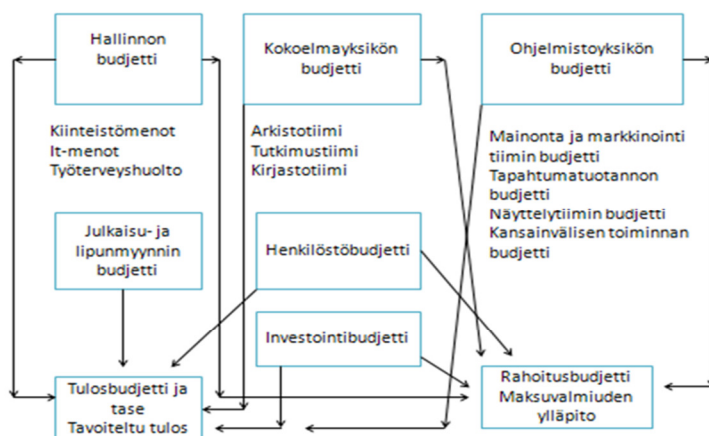
Museolla ei ole käytettävissä budjetointiohjelmaa, joten olen rakentanut pohjan Exceliin johon tiedot syötetään. Laadimme perinteisen koko vuoden kiinteän budjetin. Olemme myös keskustelleet liukuvan budjetin laatimisesta, mutta sen käyttöönotto vaatisi budjetointi- ja raportointiohjelman hankkimista, joka olisi rakennettu museon tarpeisiin.

Kun olen saanut lopulliset tiedot kaikilta budjettivastuullisilta, kokoan aineiston yhteen jota voimme käsitellä johtoryhmän kokouksessa. Koska avustuksista valtionosuus on tiedossamme vasta marraskuussa ja museaalisen avustus vasta helmikuussa, joudumme tuloja arvioitaessa käyttämään kuluvalle vuodelle saatujen avustusten määrää tavoitteena. Kuten aiemmin olen maininnut, valtion säästötoimenpiteet vuosille 2012 -2015 koskettavat myös museoita.

Olemme näin ollen joutuneet ennakoimaan myös omaa toimintaamme mahdollisesti koskevia taloudellisia supistuksia ennen virallisten päätösten tuloa.

Lopullisen budjetin hyväksyy museon hallitus syyskokouksessaan, joka pidetään lokakuussa. Budjetin pohjalta teemme Opetus- ja kulttuuriministeriölle avustushakemuksen, joka on toimitettava ministeriöön marraskuun alkuun mennessä.

Budjetin toteutumista seurataan kuukausittain. Tilikuukauden sulkemisen jälkeen ajan raportit budjettivastuullisille, joista ilmenevät toteumat verrattuna budjettiin. Näin voimme puuttua poikkeamiin heti, kun ne havaitaan.



Kuvio 15: Museon budjetti koostuu eri yksiköiden ja tiimien osabudjeteista

Museon budjetti on laadittu tulosbudjetin muotoon ja se on koostettu eri tiimien budjeteista. Budjetti muodostuu hallinnon, arkisto-, tutkimus-, ja kirjastotiimin budjeteista sekä kotimaan näyttelyiden, kansainvälisen toiminnan, ohjelmisto-, tiedotus- ja markkinointitiimin budjeteista. Budjetti laaditaan kuten Alhola ja Lauslahti (2005) ovat asiaa käsitelleet.

ei budjettia	laaditaan budjetti	rahat riittävät	eOffice	strategian	mittariston
ei raportointia	kuukausiraportointi	taloushall.	taloushall.	luomista	kehittäminen
rahat eivät riitä	uudet tall. hall.	kehittämistä	kehittämistä	museon	budj.kehittäminen
	ohjelmat			kehittäminen	kehitystyö
				alulle	jatkuu

2007	2008	2009	2010	2011	2012
------	------	------	------	------	------

Kuvio 16: Yhteenvetona budjetoinnin ja taloushallinnon kehitysjakso museolla

Olen laatinut museolle pääbudjetit vuodeksi 2012. Ne ovat tulosbudjetti, rahoitus- ja tasebudjetti. Budjetit on laadittu kirjanpidon tilitasolla sekä yksikkö-, tiimi- ja projektitasolla. Jonkun yksikön sisällä riittää, että budjetti laaditaan tiimitasolla, kun taas esim. ohjelmistoyksiköllä on paljon tapahtumia, joihin on saatu eri rahoittajilta avustuksia, jolloin budjetit näihin tapahtumiin tulee laatia projektitasolla. Avustuspäätöksessä kerrotaan avustuksen määrä, ja kuinka monta prosenttia se kattaa kokonaisbudjetista ja mikä on museon omavastuu osuus.

Kun hankkeelle on laadittu budjetti, voidaan seurata toteutuneiden osuutta budjettiin ja ryhtyä heti toimenpiteisiin, kun on havaittu poikkeama. Nykyisellä budjetointimenetelmällä on saatu hyviä tuloksia, kun on tiukasti pyritty noudattamaan laadittua suunnitelmaa.

Pidin viime syksynä museolla talouskolutusta, jossa tähdensin, kuinka tärkeää on noudattaa ennalta tehtyä suunnitelmaa. Opastin myös budjettivastuullisia tiliöimään kuluja niin, että toteutuneet tiliöidään samoille tileille ja kohteille jonne nämä kulut ovat aikanaan budjetoitu.

Laadimme museolla kalenterivuodelle tulosbudjetin, joka tehdään yhdessä tiimien vetäjien, yksikön päälliköiden ja johtajan sekä talouspäällikön toimesta. Hallitus hyväksyy budjetin syyskokouksessaan.

Seuraavan vuoden toiminnan suunnittelu aloitetaan alkusyksystä heti lomien jälkeen. Tosin joidenkin näyttelyiden osalta budjettia koskevat päätökset on saatettu tehdä jo vuotta aiemmin.

Budjettivastuulliset tekevät kirjallisen toimintasuunnitelman, joiden pohjalta budjetit rakennetaan. Kun kaikkien tiimien budjetit on viety Excel-pohjaan, nähdään millaiseksi kulupohja muodostuu. Talouspäällikkönä laadin henkilöstöbudjetin, jossa on otettu huomioon esim. eläkkeelle lähtijät ja kesäharjoittelijat. Palkkabudjetti on myös perustana vakuutusyhtiöltä tuleville vakuutusmaksuille. Seuraan toteutuneita palkkoja pitkin vuotta ja vertaan summaa vakuutusyhtiölle ilmoittamaani. Mikäli summassa ilmenee suuria poikkeamia, voin tarvittaessa pyytää uuden vakuutusmaksulaskun joko pienemmälle tai korotetulle summalle.

Museon tulojen miettiminen seuraavalle tilikaudelle on aina arvio. Lipputulot perustuvat edellisen vuoden kävijämääriin, samoin kuin julkaisujen myynnin arvioimisen perustana käytetään edellisen vuoden myynnin määrää. Julkaisujen myynti on liiketoimintaa, joten koskaan ei voi tietää, mikä kirja nousee suosikiksi ja mikä kirja ei myy ollenkaan.

MFA	Tulosbudjetti	Budjetti 1	Budjetti 2	Toteutunut	Ennuste
	LIIKEVAIHTO	-115 052,00			
	Henkilöstökulut yht.	227 921,00			
	Poistot ja arvonalentumiset Suunnitelman mukaiset poistot	6 000,00			
	Muut kulut				
	Toimistokulut	6 060,00			
	Atk-laite- ja ohjelmistokulut	3 632,00			
	Muut kone - ja kalustokulut	17 541,00			
	Mainonta ja markkinointi	13 581,00			
	Toimitilakulut	83 819,00			
	Henkilökuntakulut	4 670,00			
	Matkakulut	12 533,00			
	Muut toiminnan kulut	124 630,00			
	Kokoelmien kartuttaminen	3 074,00			
	Kulut yhteensä	503 461,00			
	TUOTTO- / KULUJÄÄMÄ	388 409,00			
	Rahoitustuotot ja -kulut				
	Muut korko- ja rahoitustuotot	-720,00			
	Rahoitustuotot ja -kulut yht.	0,00			
	TUOTTO- / KULUJÄÄMÄ	388 409,00			
	YLEISAVUSTUKSET	-388 409,00			

Kuvio 17: Malli museon tulosbudjetista

Luvut eivät ole museon budjetista, mutta rakenne vastaa museolla laadittavaa budjettia.

	A	B	E	F	G	H	I	J	K
2	MFA		Tulosbudjetti						
4			Budjetti						
6	3100	Pääsymaksutuotot	-13 000.00						
7			0.00						
8	3200	Julkaisujen myyntituotot	-35 000.00						
9	3210	Julkaisujen myyntituotot EU	0.00						
10	3220	Julkaisujen myyntituotot ei EU	0.00						
13	3300	Muut myyntituotot	-27 000.00						
14	3310	Muut myyntituotot EU	0.00						
15	3320	Muut myyntituotot ei EU	0.00						
16	3400	Sakko ja perintätuotot	-1 500.00						
17	3410	Poistokirjamyyni	0.00						
18	3500	Muut tuotot	-210 200.00						
19	3550	Vuokratuotot huoneistosta	-4 260.00						
22	3600	Hankerahatuotot OPM	-45 000.00						
23	3650	Hankerahatuotot, yksityinen	-239 300.00						
24	3660	EU-rahoitus	0.00						
28	3900	Muut myynnin oikaisuerät	0.00						

Kuvio 18: Excel - pohja museon eri tiimien budjetista.

Museon budjetti koostuu eri tiimien budjeteista, jotka on linkitetty Excelissä yhteen jolloin muodostuu museon kokonaisbudjetti.

Budjettia korjataan tammi-helmikuun vaihteessa, jolloin museo saa tietää museaalisen rahoituksen määrän vuodelle 2012. Samalla katsotaan, millainen vaikutus korjatulla budjetilla on museon tulokseen. Tässä vaiheessa on mahdollista vielä tehdä muutoksia ja miettiä vaihtoehtoja, miten suunnitellut asiat voidaan toteuttaa pienemmällä budjetilla. Joidenkin hankkeiden ainoa vaihtoehto voi olla, ettei niitä toteuteta ollenkaan.

Museon suurimmat kulut ovat henkilöstökulut joiden osuus budjetista on 45 %. Museon henkilökunnasta vakituisia on 19 ja määräaikaista kolme (3).

Budjetointi auttaa organisaatiota suunnittelemaan tulevaa toimintaa ja samalla pakottaa miettimään hankkeiden resurssien riittävyyden. Budjetointi toimii punaisena lankana, jota

seuraamalla toiminta on järjestelmällistä ja suunniteltua. Kun perusasiat ovat kohdallaan, talous kestää pieniä poikkeamia vuoden varrella ilman, että ollaan heti kuilun partaalla. Tällaisestakin tilanteesta museolla on kokemusta menneiltä vuosilta, kun budjetit ovat olleet ylimalkaisia ja kustannukset ovat karanneet käsistä.

Budjetoinnissa ja budjetin seurannassa museolla on vielä haasteita, mutta uskon, että ne ovat ratkaistavissa. Edistymistä tapahtuu, kun kaikki budjettivastuulliset ovat sisäistäneet oman roolinsa ja oppivat hahmottamaan budjetoinnin tärkeyden kokonaisuuden kannalta.

HYÖTY	HAASTEET
Selkeät suunnitelmat	Tehdyissä suunnitelmissa pysyminen
Rahan riittävyys	Budjetoimattomat hankkeet
Tilivuoden suunnittelu	Liiallinen luovuus
Toteutuneiden ja budjetin seuranta	Koetaan raskaaksi ja aikaa vieväksi
	Ei aina jakseta paneutua poikkeamiin

Kuvio 19: Hyödyt ja haasteet museon budjetoinnissa

Budjetti oli laadittu summatasolla, mikä vaikeutti vuoden 2007 toiminnan talouden hallintaa. Verrattaessa museon nykyistä budjettia, joka on laadittu kaikille yksiköille sekä tiimi- ja projektitasolle, kulujen ja tuottojen seuranta kirjanpidossa on vaivattomampaa. Esimerkkinä mainonta- ja markkinointitiimin budjetti, jossa oli budjetoitu mainontaan eri julkaisuissa 10 000,00 euroa.

	Tili	Toteutunut	Budjetoitu	Ero	%
Mainonta ja markkinointi	4320	3 500	10 000	6 500	35%

Budjetista vastaava henkilö on budjetoidessaan suunnitellut mainonnan tapahtuvan pääsääntöisesti alkuvuodesta, sillä julkaisut joissa museo on mukana ilmestyvät kerran vuodessa, ja niitä jaetaan mm. lentokentällä. Saadessaan raportin hän voi halutessaan tarkistaa, että kaikki hänen vastualueeseensa kuuluvat kustannukset ovat oikealla kohteella. Tarkistuksessa hän

voi hyödyntää ostolaskujen kierrätysohjelmaa eOfficea etsimällä joko toimittajan nimellä, yksiköllä tai tiimillä laskuja, jotka hän on tarkastanut.

Tuloskorttien laatiminen museolla on vielä kesken. Niiden toivotaan olevan valmiina, kun syksyllä ryhdymme tekemään vuoden 2013 budjettia. Mittareiden löytäminen on osoittautunut haasteelliseksi tehtäväksi yleishyödylliselle yhteisölle. Tulokorttiin on tarkoitus tehdä kolme näkökulmaa, joita ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma ja osaamisen ja kehittymisen näkökulma.

Olen laatinut talouden näkökulmasta vuosikellon, jolloin voi nähdä yhdellä silmäyksellä, miten eri tehtävät jakautuvat vuoden varrella.



Kuvio 20: Talouden vuosikello

4 Loppupäätelmät

Työssäni selvitin kuinka tärkeitä ovat toimivat taloushallinnon järjestelmät ja niiden tuottama hyöty johdolle päätöksenteon tueksi. Taloushallinnon henkilöstön työtehtävät ovat muuttuneet viimeisten vuosien aikana. Kuten Granlund ja Malmi toteavat (2004), että tehokkuusvaatimukset tuovat lisähaasteita tehtyyn työhön kuitenkin laadusta tinkimättä. Tällöin on tärkeää, että meillä on käytettävissä hyvät ja asianmukaiset taloushallinnon ohjelmat, jotka auttavat meitä tuottamaan virheetöntä, oikea-aikaista ja kustannustehokkaasti tuotettua tietoa johdolle. Museon ajanmukaiset taloushallinnon järjestelmät tuottavat johdolle ja budjettivastuullisille uuden organisaatiomallin mukaista tietoa.

Hankkeen aikana loin museolle budjetointiprosessin. Prosessi sisältää mm. ohjeet budjetin laatimisesta budjettivastuullisille. Tämän myötä museolla ymmärretään aiempaa paremmin budjetin merkitys strategialähtöisen toiminnan ohjauksen välineenä sekä talouden suunnitte-

lun ja seurannan tärkeys. Kokonaisuudessaan kehittämistyön myönteiset vaikutukset museon taloudelliseen tilanteeseen on jo todennettavissa.

Kehittämishankkeeni aikana olen kehittänyt museolla seuraavia asioita:

- olen ottanut käyttöön uudet taloushallinnon järjestelmät.
- luonut uuden organisaation mukaiset sisäisen laskennan kohteet.
- olen tehnyt erilaisia raportointipohjia eri yksiköiden tarpeisiin.
- olen ottanut käyttöön ostolaskujen kierrätysohjelman eOffice, joka on helpottanut laskujen tarkastus- ja hyväksymiskiertoa museolla.
- olen ottanut käyttöön eOfficesen arkiston jonne voi tallentaa tuloslaskelman, taseen ja päiväkirjan ja pääkirjan, eOfficesta löytyy myös kaikki museolle tulleet myönteiset rahoituspäätökset, jolloin ne ovat aina kaikkien katsottavissa.
- olen pitänyt henkilökunnalle talouskoulutusta.
- kehittänyt museon budjetointia ja laatinut ohjeet budjetointia varten.
- budjetoinnin myötä olen saanut museon rahatilanteen tasapainoon.

Budjetoinnin tärkeyttä voisi verrata valtamerialuksen navigointiin merellä. Navigointiin sisältyvät kaikki merenkululliset toimenpiteet, kuten aluksen sijainnin määrittäminen, ja sopivan kulkusuunnan katsominen, jotta aluksen turvallinen kulku voidaan taata. Aluksen päälliköllä on aina vastuu aluksesta. Käytännössä hän toki delegoi navigointitehtävät aluksen perämiehille, jotka vuorollaan ohjaavat laivan päällikön suunnittelemaa reittiä. Päällikön vastuuta ei voi kuitenkaan delegoida, jos laiva ajaa karikolle on kapteeni vastuussa aluksen päällikkönä tapahtuneesta. Riippumatta siitä kuka laivaa sillä hetkellä ohjasi ja navigoi.

Budjetoinnissa noudatetaan toimintasuunnitelmassa tehtyjä strategian mukaisia linjauksia, jotta budjetoitava vuosi toteutuisi suunnitellusti. Tämä vaatii kaikilta vastuunkantoa laivan perämiesten tavoin. Museon johtaja on viime kädessä vastuussa hallitukselle tehdyistä valinnoista ja niiden toteutuksista tai toteutumatta jättämisestä. Kuten aiemmin teoriaosuudessa olen todennut Neilimo, Uusi-Rauvan mukaan(2005) on budjettivastuullisten kytkeminen prosessiin ensiarvoisen tärkeää. Uudessa organisaatiossa olemme nyt saavuttaneet tilanteen, jossa tiimien päälliköt ovat vastuussa oman tiimensä budjetista. Kun vielä opimme näkemään museon tilanteen omaa tiimiä tai yksikköä laajemmin, olemme silloin saavuttaneet oppimis- ja kehittymisnäkökulmasta tavoitteemme.

Museolla strategian luominen on vielä kesken. Johtamistaidon Opiston asiantuntijoiden avustuksella työ on kuitenkin saatettu hyvään alkuun. Toivon, että kaikkien World Design Capital 2012- vuoden kiireidenkin keskellä työtä ehditään jatkamaan ja strategiaa kirkastamaan.

Henkilökunnan keskuudessa monien mielestä strategia ei kuulu museon maailmaan ja se on hyödytöntä resurssien haaskaamista. Siksi johdon ja tiimien esimiesten rooli strategiatyössä on erittäin tärkeässä asemassa.

Työni edetessä strategia ja strateginen johtaminen ovat avautuneet minulle aivan uudessa valossa. Työ on vienyt mukanaan ja toivonkin, että tulevaisuudessa voin olla mukana kehittämässä museon toimintaa antamalla oman panokseni ja osaamiseni strategiatyöryhmän käyttöön.

Museon uudessa organisaatiossa on pyritty löytämään sellainen rakenne, että sen avulla voidaan hyödyntää museon henkilökunnan ammattitaitoa ohjaamalla resurssit niihin asioihin jotka tekevät museota tunnetuksi ja tuovat meille uusia arkkitehtuurista kiinnostuneita asiakkaita.

Yksi tärkeimmistä muutoksista oli tiimien luominen ja niiden esimiesten aseman selkeyttäminen, aikaisemmin talon johtaja oli kaikkien esimies ja tämä tehtävä vei häneltä arvokasta aikaa museon kehittämiseltä.

Toivon, että löydämme tulokorttiin museon strategiaan sopivat menestystekijät: eli missä olemme parempia kuin muut alalla toimivat sekä mitkä tekijät tuovat museolle lisäarvoa. Museon tulokortissa tulee olemaan kolme näkökulmaa, taloudellinen-, asiakas - ja osaamisen ja kehittymisen näkökulma.

Perehtyessäni tässä lopputyössäni käsittelemiini aiheisiin, olen saanut arvokasta tietoa siitä, kuinka museon taloushallintoa ja budjetointia tulee edelleen kehittää. Viisi vuotta sitten aloitettu työ jatkuu edelleen. Tulevaisuuden suunnitelmiini kuuluu hankkia museolle budjetointia ja raportointia varten erilliset ohjelmat.

Lähteet

Kirjallisuus

Alasuutari P 2011, Laadullinen tutkimus 2.0, Tampere: Vastapaino.

Alhola, Lauslahti, Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta, 2002, 1-3 painos, WSOY

Bergstrand, Jan P 1997, Tehokas talouden ohjaus. 3. painos. Juva: WSOY.

Granlund, Malmi P 2003, Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä, Helsinki: WSOYpro.

Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen P 2010, Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro

Kamensky Mika P 2010, Strateginen johtaminen - menestyksen timantti, Helsinki: Talentum

Kaplan, Norton, P 2002, Strategialähtöinen organisaatio, Margit Heinämäki, Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Lindroos, Lohivesi P 2010, Onnistu strategiassa, Helsinki: WSOYpro

Neilimo, Uusi-Rauva P 2005, Johdon laskentatoimi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Niemelä, Pirker, Westerlund P 2008, Strategiasta tuloksiin - tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOYpro

Ojasalo, Moilanen, Ritalahti P 2009, Kehittämistyön menetelmät Uudenlaista osaamista liiketoimintaan, Helsinki: WSOYpro

Marko Järvenpään väitöskirjasta Johdon laskentatoimen liiketoimintaan suuntautuminen laskentakulttuurisen muutoksena - vertaileva case-tutkimus, (Strauss & Corbin mukaan 1990) P 2002, Turku: Grafia

Koulutukset

Strategiakoulutus Johtamistaidon Opisto kevät ja syksy 2011

Pauli Juuti ja Mikko Luoma

Strategisen talousjohtamisen foorumi 25.8.2011

Eero Vaara

Sähköiset lähteet

http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2011/10/budjetti.html?lang=fi&extra_locale=fi
www.finlex.fi.

<http://www.talouselama.fi/liitettyt/heikko+signaali+on+halytys/a163441>.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön viitekehys.....	8
Kuvio 2: Case-tutkimuksen rakenne	8
Kuvio 3: Strategisen suunnittelun ja taloushallinnon yhteydet. (Niemelä ym. 2008, 59.) .	12
Kuvio 4: Strategiaprosessin ja budjetointiprosessin yhteys	13
Kuvio 5: Rahoituksen laskentatoimen ja johdon laskentatoimen erityispiirteet	14
Kuvio 6: Taloushallinnon lisäarvon elementit Granlundin ja malmin mukaan. (2008.).....	16
Kuvio 7: Strateginen johtamisjärjestelmä Kaplan, Norton, Strategialähtöinen organisaatio kirjan mukaan.	17
Kuvio 8: Tasapainotettu tuloskortti Balanced Scorecard	17
Kuvio 9: Budjetointi yritysjohtamisen välineenä. (Neilimo, Uusi-Rauva, 2005.)	19
Kuvio 10: Yrityksen budjetointiprosessin tehtävät kirjasta Neilimo, Uusi-Rauva. Johdon laskentatoimi. (2005)	20
Kuvio 11: Yksittäisen avainhenkilön sitoutuminen ja kiinnostus strategia-asioihin voi myös vaihdella.....	27
Kuvio 12: Museon uuden organisaation mukainen tiliöintirakenne.....	29
Kuvio 13: Museon taloushallinnon järjestelmät	31
Kuvio 14: Budjetointiprosessi museolla	33
Kuvio 15: Museon budjetti koostuu eri yksiköiden ja tiimien osabudjeteista	34
Kuvio 16: Yhteenvetona budjetoinnin ja taloushallinnon kehitysjakso museolla.....	34
Kuvio 17: Malli museon tulosbudjetista	37
Kuvio 18: Excel - pohja museon eri tiimien budjetista.....	37
Kuvio 19: Hyödyt ja haasteet museon budjetoinnissa	38
Kuvio 20: Talouden vuosikello	39