



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

BUDJETOINTITYÖKALU PARTIOPIIRILLE

Järvi-Suomen Partiolaiset ry

TEKIJÄ:

Juha Hämäläinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä Juha Hämäläinen			
Työn nimi Budjetointityökalu partiopiirille			
Päiväys	25.4.2021	Sivumäärä	33
Toimeksiantaja Järvi-Suomen Partiolaiset ry			
Tiivistelmä			
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajalle Excel-pohjainen budjetointityökalu. Työkalun tarkoituksena oli helpottaa yhdistyksen alabudjettien koostamista talousarvioksi, samalla yhtenäistäen yhdistyksen budjetointikäytäntöjä. Opinnäytetyön tuloksena syntyvästä budjetointityökalusta pyrittiin tekemään käyttäjäystävällinen, huomioiden työkalua käyttävät luottamushenkilöt ja toimihenkilöt. Toimeksiantajana toimi Järvi-Suomen Partiolaiset ry. Ajatus opinnäytetyön aiheesta syntyi toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta ja toimeksiannon mukaiselle budjetointityökalulle löytyi selkeä tarve.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä. Ensin määritettiin viitekehys ja hankittiin tämän pohjalta riittävä määrä teoriatietoa tukemaan varsinaisen kehittämistyön tekemistä. Teoriatietoa etsittiin aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta sekä verkkolähteistä. Viitekehys rajattiin koskemaan yhdistystoimintaa ja budjetointia toiminnan suunnittelussa. Budjetointityökalun tekemistä varten toimeksiantajalta saatiin käyttöön materiaalia yhdistyksen kustannuspaikkarakenteesta ja tilikartan rakenteesta. Budjetointityökalu rajattiin tietoisesti koskemaan yhdistyksen alabudjettien ja talousarvion laatimista. Näin ollen työkalua ei pysty suoraan hyödyntämään muihin yhdistyksessä mahdollisesti käytössä olevien budjettien laatimiseen.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi Excel-pohjainen budjetointityökalu toimeksiantajan käyttöön. Työkalu sisälsi välilehdet jokaiselle yhdistyksen alabudjetille, ohjevälilehden sekä koontivälilehden yhdistyksen talousarviolle. Työkalun tekemisessä otettiin huomioon työkalun käytön ohjeistus, helppokäyttöisyys ja selkeys. Budjetointityökalu toteutettiin siten, että sitä on mahdollista kopioida hyödynnettäväksi myös tuleville vuosille. Opinnäytetyön tuloksena yhdistys sai toimeksiannon mukaisen työkalun helpottamaan vuosittaista budjetointiprosessiaan.</p>			
Avainsanat budjetointi, toiminnan suunnittelu, voittoa tavoittelematon organisaatio, yhdistys			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author Juha Hämäläinen	
Title of Thesis Budgeting Tool for a Scout District	
Date 25 April 2021	Pages 33
Client Organisation The Scout District of the Lake Area Scouts and Guides	
<p>Abstract</p> <p>The primary aim of the thesis was to develop an Excel-based budgeting tool for the client organisation. The purpose of the tool was to facilitate the compilation of the sub-budgets of the association into a master budget, while integrating budgeting practices of the association. A further goal was to make the budgeting tool user-friendly, taking into account the volunteers and employees using the tool. The client organisation in this thesis project was the Scout District of the Lake Area Scouts and Guides. The idea for the topic of the thesis arose during the discussions had with the client organisation, and a distinct need for the budgeting tool was identified.</p> <p>The thesis research was executed as development work. Firstly, at the beginning of the thesis process, a frame of reference was defined. Secondly, a sufficient amount of theoretical information was acquired to support the actual development work. Theoretical information was searched from relevant literature and online sources. The frame of reference was limited to the operations of an association and budgeting in operation planning. Furthermore, for the making of the budgeting tool, the client organisation provided material on the structure of the cost centres of the association and on the structure of the chart of accounts. The budgeting tool was knowingly limited to the preparation of the sub-budgets and the budget of the association. Therefore, the budgeting tool cannot be used directly to create other budgets that may be in use within the association.</p> <p>In conclusion, as an output and result of the thesis project, an Excel-based budgeting tool was created for the use of the client organisation. More specifically, the tool included tabs for each sub-budget of the association, an instruction tab, and a summary tab for the budget of the association. The instructions for using the tool, user-friendliness and clarity were taken into account while making the tool. In addition, the budgeting tool was executed in a manner enabling the creation of new copies of the tool for use in future years as well. As a result of the thesis, the association was provided with a tool according to the assignment to facilitate the annual budgeting process.</p>	
<p>Keywords budgeting, operation planning, non-profit organisation, association</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	YHDISTYS TOIMINTAMUOTONA.....	6
2.1	Rekisteröity yhdistys	6
2.2	Organisaatio ja arvopohja.....	7
2.3	Yhdistyksen hallitus ja sen toiminta.....	8
2.4	Strategia ja sidosryhmät.....	10
2.5	Toiminnan raportointi ja valvonta.....	12
3	BUDJETOINTI TOIMINNAN SUUNNITTELUSSA.....	15
3.1	Budjetti ja budjetointi käsitteinä.....	15
3.2	Budjetointijärjestelmä ja -prosessi.....	16
3.3	Budjetointityyli ja -menetelmä	17
3.4	Budjetointivaihtoehtoja	19
3.5	Budjetin laatiminen	20
3.6	Budjettitarkkailu ja -seuranta.....	25
4	BUDJETOINTITYÖKALUN LAATIMINEN.....	28
4.1	Toimeksiantaja Järvi-Suomen Partiolaiset ry	28
4.2	Lähtökohdat budjetointityökalun toteuttamiseen	28
4.3	Budjetointityökalun toteuttaminen	29
5	POHDINTA.....	31
	LÄHTEET	33

1 JOHDANTO

Budjetointia ja toiminnan suunnittelua voidaan toteuttaa yhdistyksissä ja muissa voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa monin eri tavoin. Erilaisten toiminta- ja budjetointitapojen joukosta juuri oikean tavan valitsemiseen vaikuttavat monet eri tekijät, yhdistyksiä kun on valtava määrä yhteiskunnan eri osa-alueilla. Organisaation koko ja jäsenmäärä, maantieteellisen toiminta-alueen laajuus ja taloudellisen toiminnan suuruus ovat eräitä esimerkkejä valintoihin vaikuttavista seikoista. Myös yhdistyksen aiemmin käyttämät toimintatavat ja budjetointiprosessi ohjaavat valintoja.

Opinnäytetyönä kehitetään toimeksiantajana toimivalle Järvi-Suomen Partiolaiset ry:lle Excel-pohjainen budjetointityökalu. Opinnäytetyön aihe ja tarve opinnäytetyölle tulee toimeksiantajalta. Budjetointiprosessin helpottaminen työkalun avulla mahdollistaa rajallisen työntekijäresurssin kohdentamisen toiminnan kannalta olennaisimpiin asioihin. Toimeksiantajalle tuotetaan hyödyllinen ja käyttäjystävällinen työkalu helpottamaan eri toiminnanalojen alabudjettien laatimista. Tärkeä tavoite opinnäytetyössä on ottaa huomioon budjetointityökalua tulevaisuudessa käyttävä moninainen luottamus- ja toimihenkilöiden joukko.

Opinnäytetyö toteutetaan kehittämistyönä. Tätä varten hankitaan tarpeellinen määrä teoretietoa viitekehysten mukaisesti. Yhdistystoiminnan teoriapohjassa käsitellään yhdistystoiminnan kannalta olennaisia asioita sekä eritoten yhdistyksen hallitukseen ja sen toimintaan vaikuttavia asioita. Budjetointi toiminnan suunnittelussa pitää sisällään budjetoinnin teoriaa, huomioiden toimeksiantajan roolin voittoa tavoittelemattomana organisaationa.

Opinnäytetyöprosessi antaa tekijälleen entistä vahvemman tietopohjan yhdistystoiminnasta, ja vahvistaa erityisesti budjetointiteorian osaamista. Opinnäytetyö lisää tekijän valmiuksia erilaisten toimintamallien ja -tapojen tehokkaaseen käyttämiseen budjetointiprosessissa. Opinnäytetyöprosessi vahvistaa tekijän työelämälähtöisyyttä ja antaa työkaluja tulevaisuuden yhteistoimintaan toimeksiantajien kanssa, esimerkiksi erilaisissa projekteissa.

2 YHDISTYS TOIMINTAMUOTONA

2.1 Rekisteröity yhdistys

Yhdistys voidaan määritellä usealla eri tavalla. Yhdistys voidaan määritellä esimerkiksi useamman henkilön muodostamaksi pysyväisluontoiseksi, jäsenten keskinäiseen sopimukseen perustuvaksi ja yhteisten tarkoituserien toteuttamista tavoittelevaksi yhteenliittymäksi. Toisaalta yhdistyksellä voidaan tarkoittaa useamman kuin kahden henkilön yhteenliittymää, joka pyrkii toiminnallaan yhteiseksi koetun ei-taloudellisen intressin toteutumiseen. (Perälä, ym., 2008, s. 13.)

Yhdistystoiminnalle on tyypillistä, ettei siinä tavoitella taloudellista tulosta, vaan mahdollisesti kertyvä ylijäämä ohjataan aatteelliseen toimintaan. Ylijäämää ei jaeta yritystoiminnan tavoin omistajille. Tyypillistä aatteelliselle toiminnalle on hyväntekeväisyyden lisäksi muun muassa erilaisten palveluiden tuottaminen jäsenistölle tai jäsenten puolesta tapahtuva edunvalvonta. (Perälä, ym., 2008, s. 15-16.) Yhdistystoiminnalla on suuri merkitys yhteiskunnassa ammatillisessa edunvalvonnassa, poliittisessa toiminnassa, kulttuuri- ja sivistystoiminnassa sekä urheilu- ja harrastustoiminnassa. Yhdistyksiä on perustettu myös sosiaali- ja terveysalan palvelutoiminnan harjoittamista sekä vaikuttamista varten. (Perälä, ym., 2008, s. 11.)

Jokaisella on yhdistymisvapaus. Yhdistymisvapautteen sisältyy oikeus ilman lupaa perustaa yhdistys, kuulua tai olla kuulumatta yhdistykseen ja osallistua yhdistyksen toimintaan. (Perustuslaki 1999/731, 13 §.) Yhdistymisvapaus koskee Suomessa myös ulkomaalaisia. He voivat perustaa Suomessa yhdistyksiä ja liittyä yhdistyksen jäseniksi sekä muutoin toimia yhdistyksissä, esimerkiksi hallituksen jäsenenä, yhdistyksen nimenkirjoittajana ja toimihenkilönä. Yhdistyslaki rajoittaa kuitenkin sen, että yhdistyksen hallituksen puheenjohtajalla on oltava asuinpaikka Suomessa. (Perälä, ym., 2008, s. 59.)

Yhdistyksen saa perustaa aatteellisen tarkoituksen yhteistä toteuttamista varten. Tarkoitus ei saa olla lain tai hyvien tapojen vastainen. (Yhdistyslaki 1989/503, 1 §.) Termiä ”aatteellinen tarkoitus” tulee tulkita laajasti, se voi tarkoittaa esimerkiksi jonkin tietyn aatesuunnan edistämistä, jonkin ryhmän etujen valvomista, hyväntekeväisyyttä, palvelujen tuottamista yhdistyksen jäsenille tai yhdessäolon mahdollisuuksien tarjoamista jäsenistölle ilman aatteellisuutta sanan varsinaisessa merkityksessä. Yhdistyksiä voidaan pitää aatteellisina silloin, kun niiden tarkoitus ei ole voiton tai muun välittömän taloudellisen ansion hankkiminen osallisille ja niiden toiminta ei pääasiallisesti ole taloudellista laatua. Aatteelliset yhdistykset voivat olla myös yleishyödyllisiä. Tämä tarkoittaa, että ne ovat verovelvollisia ainoastaan elinkeinotulostaan sekä muuhun kuin yleishyödylliseen tarkoitukseen käytetystä kiinteistöstä saadusta tulosta. (Perälä, ym., 2008, s. 14.)

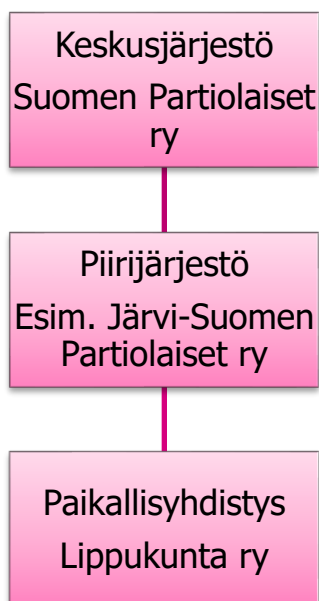
Yhdistyksen ensisijaisena tavoitteena on säännöissä määritetyn aatteellisen toiminnan tarkoituksen toteuttaminen. Tämän tarkoituksen määrittelemässä puitteissa on yhdistyksen jäsenistöllä oikeus omalla päätöksenteollaan sekä tahdonilmaisullaan ohjeistaa hallitusta ja toimivaa johtoa. Jäsenistön tulee selkeästi tuoda esille tavoitteet ja kuinka niihin tulisi päästä. Perinteisesti tämä tapahtuu yhdistyksen vuosikokouksissa, päätettäessä toimintasuunnitelmasta ja talousarviosta. (Perälä, ym., 2008, s. 31.) Toisaalta voidaan ajatella, että yhdistyksen toimivalla johdolla on velvoite pyrkiä selvittämään

jäsenistön toiveet ja velvoite pyrkiä noudattamaan näitä toiveita. Tämä edellyttää, että toiveet ovat selkeitä, realistisia ja koko jäsenistön sekä yhdistyksen kannalta katsottuna tarkoituksenmukaisia. Jäsenistöä huomioivan johtamisen toteutuessa, pyrkii yhdistyksen hallitus muokkaamaan organisaation ja sen toiminnan vastaamaan sääntöjen edellyttämän tarkoituksen toteutumista, samalla kuunnellen jäsenistöä. (Perälä, ym., 2008, s. 32.)

2.2 Organisaatio ja arvopohja

Kansalaisjärjestöt voivat organisoitua moniportaisesti, jolloin ensimmäisen asteen yhdistykset muodostavat pohjan. Näiden yhdistysten jäseniä ovat luonnolliset henkilöt, ja yhdistykset ovat tyypillisesti paikallisyhdistyksiä. Seuraava tason, eli toisen asteen, yhdistys voi olla ensimmäisen asteen yhdistysten yhdistys, esimerkiksi piiriyhdistys. Kolmannen tason, eli niin sanotun katto-organisaation, muodostaa toisen asteen yhdistysten yhdistys, usein valtakunnallinen liitto. (Perälä, ym., 2008, s. 13-14.)

Partiossa tämä organisaation kolmiportaisuus näkyy seuraavasti: ensimmäisen tason yhdistyksiä ovat lippukunnat eli paikallisyhdistykset, toisen asteen yhdistyksiä piirijärjestöt, esimerkiksi Järvi-Suomen Partiolaiset ry, ja kolmannen asteen yhdistys on keskusjärjestö Suomen Partiolaiset ry. Lippukuntien jäseniä ovat partiolaiset, ja partiolippukunnaksi yhdistyksen tekee jäsenyys jossakin piirijärjestössä. Piirijärjestöjen jäseniä ovat lippukunnat, ja partiopiirit ovat Suomen Partiolaisten varsinaisia jäseniä. Kuitenkin sekä yksittäiset partiolaiset että lippukunnat ovat välillisesti myös keskusjärjestön jäseniä. (Suomen Partiolaiset ry.)



KUVA 1. Partio-organisaation rakenne.

Kaikilla eri tasoilla olevilla yhdistyksillä on yhteinen päämäärä ja yhteisen brändin muodostumiseen vaikuttavat jokaisen tason toimijat. Pääsääntöisesti suora määräysvaltaa yhteisen nimen tai brändin

alla olevien eri tason toimijoiden välillä ei ole. Kattojärjestö voi kuitenkin ohjata alajärjestöjen toimintaa. Esimerkiksi jäsenyyden edellytyksenä voi olla kattojärjestön antamat mallisäännöt tai situminen kattojärjestön sääntöjen noudattamiseen. Kattojärjestö voi ohjeistaa alajärjestöjen toimintaa, jotta toiminnasta saadaan mahdollisimman tehokasta ja samalla yhdenmukaista. (Perälä, ym., 2008, s. 44-45.)

Arvolla tarkoitetaan sitä, että toimintaa tai sen päämäärää pidetään parempana ja arvokkaampana kuin jotakin muuta toimintaa tai sen päämäärää. Arvot näkyvät valintatilanteissa, määräten valinnan kohteen eri vaihtoehtojen joukosta. Arvoja pidetään suhteellisen pysyvinä arvostuksina. Yhdistyksessä arvojen pohja on sen jäsenten ja yhdistystä johtavien ihmisten arvoissa. Arvot eivät kuitenkaan voi olla ristiriidassa ympäröivän yhteiskunnan tai läheisten yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien arvojen kanssa. Tämä vaikeuttaisi yhdistyksen toimintaa liikaa. Yhdistyksen perustaneet henkilöt ovat jakaneet yhteiset arvot sekä vision siitä, että yhdistys tarvitaan tukemaan heidän yhteisten arvojen mukaisen päämäärän tai toiminnan saavuttamista. Yhdistyksen tarkoitus on kirjattu yhdistyksen sääntöihin. Tämän jälkeen yhdistykseen ovat voineet liittyä jäseniksi ne henkilöt tai yhteisöt, jotka jakavat yhteiset arvot ja käsityksen yhdistyksen toiminnan tärkeydestä. (Perälä, ym., 2008, s. 45.)

Arvojen kirjaamisessa on kyse yleensä lyhyestä ja ytimekkäästä kannanotosta, mitä yhdistyksessä arvostetaan ja pidetään tärkeänä ja minkä halutaan ohjaavan päätöksentekoa. (Perälä, ym., 2008, s. 46.) Arvokeskustelun avulla on yhdistyksessä mahdollista sopia tietyistä perusarvoista. Näitä kaikki sitoutuvat käyttämään yhdistyksen toiminnassa valintojen perustana riippumatta siitä, ovatko nämä yksilön omia vahvoja arvoja. Yhdistyksen yhteiset arvot sopimalla ja niitä noudattamalla saadaan syntymään yhdistyksen toimintakulttuuri. (Perälä, ym., 2008, s. 47.)

2.3 Yhdistyksen hallitus ja sen toiminta

Yhdistys on oikeudellinen instituutio eli oikeushenkilö. Toimiakseen yhdistys tarvitsee luonnollisia henkilöitä toimimaan puolestaan. Yhdistyslaissa on määrätty yhdistyksen pakolliseksi toimielimeksi hallitus, jonka tehtävä on hoitaa yhdistyksen asioita. Tämä yhdistyksen asioiden hoitaminen pitää sisällään sekä säännöissä ilmaistun tarkoituksen toteuttamisen että kaikki konkreettiset toimet, jotka liittyvät yhdistykseen ja sen toimintaan. Hallituksen tulee huolellisesti hoitaa yhdistyksen asioita lain ja sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukaisesti. Hallitus myös edustaa yhdistystä. (Perälä, ym., 2008, s. 68.)

Sanamuoto "huolellisesti hoidettava yhdistyksen asioita" sisältää yleisen huolellisuusvelvollisuuden, josta voidaan johtaa useampia konkreettisia velvollisuuksia, esimerkiksi velvollisuus hallituksen päätösten kirjaamiseen ylös. Huolellisuusvelvollisuuden täyttämiseksi hallituksen on huolehdittava yhdistyksen toiminnan asianmukaisesta organisoinnista. Tehtäviä voidaan delegoida eri tavoin, mutta hallituksella säilyy vastuu toiminnan valvomisesta. (Perälä, ym., 2008, s. 69.) Yhdistyksen asioiden huolellisen hoitamisen voidaan katsoa pitävän sisällään myös organisointivelvollisuuden ja valvontavel-

vollisuuden. Muita hallitukselle kuuluvaksi katsottavia tehtäviä ovat muun muassa yhdistyksen hallinnon ja toiminnan asianmukainen järjestäminen, yhdistyksen tavoitteiden määrittäminen sääntöjen puitteissa sekä kirjanpidon ja varainhoidon valvonta. (Perälä, ym., 2008, s. 135.)

Yhdistyksen hallituksen jäsenten valinta kuuluu yhdistyksen jäsenille. Mikäli yhdistyksen päätöksenteossa käytetään sääntöjen mukaisesti valtuutettuja, tulee määrätä siitä, valitsevatko hallituksen yhdistyksen jäsenet vai valtuutetut. Yhdistyksen ja valtuutettujen kokouksessa noudatetaan enemmistövaalitapaa, mikäli valinta ei tapahdu yksimielisesti. Muissa päätösmenettelyissä edellytetään suhteellista vaalitapaa. Vaalin mennessä tasan, joko sama äänimäärä tai suhteellisessa vaalissa sama vertausluku, valinta ratkaistaan yhdistyslain mukaisesti arvalla. (Perälä, ym., 2008, s. 71-72.)

Yhdistyksen hallituksessa tulee olla vähintään kolme jäsentä. Yleensä hallitukseen valitaan kuitenkin enemmän jäseniä, ja jäsenten lukumäärästä on tarkemmin määrätty yhdistyksen säännöissä. (Perälä, ym., 2008, s. 117.) Hallituksen jäseneksi voidaan valita 15 vuotta täyttänyt luonnollinen henkilö, kansalaisuudesta tai kotipaikasta riippumatta. Hallituksessa ei voi olla konkurssissa oleva henkilö eikä oikeushenkilö, esimerkiksi toinen yhdistys. Koska yhdistyksen hallituksessa tulee olla aina vähintään kolme henkilöä, tulee hallitukselle valita puheenjohtaja. Puheenjohtaja valitaan hallituksen varsinaisista jäsenistä, joten häneen pätevät samat vaatimukset kuin hallituksen jäseniin. Lisäksi hallituksen puheenjohtaja ei saa olla vajaavaltainen. Tämä tarkoittaa, että hän ei ole alle 18-vuotias, hänelle ei ole määrätty edunvalvojaa eikä hänen oikeustoimikelpoisuuttaan ole rajoitettu. Hallituksen puheenjohtajalla tulee olla asuinpaikka Suomessa, ellei tästä myönnetä erikseen lupaa poiketa. (Perälä, ym., 2008, s. 73-74.)

Hallituksen puheenjohtajan tehtävistä on tiettyjä nimenomaisia säädöksiä yhdistyslaissa, esimerkiksi hallituksen tarvittavista kokoontumisista huolehtiminen. Oikeus- ja yhdistyskäytännön sekä hyvän hallintotavan kannalta hallituksen puheenjohtajan tehtävä katsotaan erittäin keskeiseksi siinä mielessä, että se sisältää muun muassa jatkuvaa kommunikointia toimihenkilöiden kanssa ja aktiivisuutta yhteisön kriisitilanteissa. Puheenjohtajan tulee varoa, ettei hän tee itsenäisesti koko hallitukselle kuuluvia ratkaisuja ja päätöksiä. Puheenjohtajalla on erittäin tärkeä rooli käytännön hallitustyöskentelyssä, koska hallituksen ote toimintaan ja toiminnan tulokset ovat pitkälti hänestä riippuvaisia. (Perälä, ym., 2008, s. 75.)

Hallituksen puheenjohtaja valvoo, että hallitus täyttää sille lakien ja sääntöjen mukaisesti kuuluvat tehtävät. Puheenjohtaja johtaa puhetta kokouksissa, kutsuu kokoukset koolle, laatii asialistan ja allekirjoittaa kokouksen pöytäkirjan. Puheenjohtajan kannan katsotaan yleensä ratkaisevan äänestystilanteessa, mikäli äännet menevät tasan. Hallituksen puheenjohtaja huolehtii yhteydenpidosta kokousten välillä hallituksen jäsenten ja mahdollisen henkilöstön kanssa. Hallitus voi päätöksillään tai hyväksytyillä työjärjestyksillä antaa puheenjohtajalle erityistehtäviä, esimerkiksi puheenjohtajalla on usein oikeus allekirjoittaa yhdistyksen nimi ja asiakirjoja hallituksen puolesta. (Perälä, ym., 2008, s. 124-125.)

Yhdistyslaki ei suoranaisesti määrää hallituksen varapuheenjohtajasta mitään. Yhdistyksen säännöissä on kuitenkin usein määrätty tästä. Voidakseen toimia hallituksessa, tulee varapuheenjohtajan olla hallituksen jäsen. Ollakseen kelpoinen toimimaan hallituksen puheenjohtajan sijaisena, tulee

varapuheenjohtajan täyttää hallituksen puheenjohtajalle laissa ja säännöissä asetetut kelpoisuusvaatimukset. (Perälä, ym., 2008, s. 76.) Toimiessaan puheenjohtajan paikalla, on hallituksen varapuheenjohtajan oikeudellinen asema samankaltainen kuin puheenjohtajalla. (Perälä, ym., 2008, s. 125.) Yhdistyksen hallitukseen voidaan valita myös varajäseniä, mikäli säännöissä on tästä maininta. Varajäsenten tulee täyttää samat kelpoisuusvaatimukset kuin varsinaisten hallituksen jäsenten, mikäli tästä ei ole säännöissä erikseen mainittu. Varsinaisen jäsenen ollessa estynyt, tulee varajäsenelle varata mahdollisuus osallistua. Varajäsen voi toimia kenen tahansa estyneen hallituksen jäsenen asemassa edellyttäen, että varajäsentä ei ole valittu tai määrätty säännöissä nimenomaan henkilökohtaiseksi varajäseneksi. Puheenjohtajan tai varapuheenjohtajan tilalla toimiva varajäsen ei automaattisesti asetu edellisten asemaan. (Perälä, ym., 2008, s. 76.)

Yhdistyslaissa on tiettyjä säädöksiä hallituksen tehtävistä, kuitenkin määrittelyä menettelyistä tehtävien täyttämiseksi ei ole säädetty. Tämä antaa mahdollisuuden hallituksen päätösmenettelyjen ja muun toiminnan vapaaseen muokkaamiseen säännöllä tai erityisellä ohjesäännöllä, jota voidaan kutsua työjärjestykseksi. Luonteva tapa hallituksen toiminnalle on kokoontua hallituksen kokoustilaisuuksiin. Mikäli säännöissä ei ole määrätty muuta, voi hallitus toimia myös muilla tavoilla, esimerkiksi pitää puhelinkokouksia. Riippumatta käytetystä menettelytavasta, tulee kaikille hallituksen jäsenille taata mahdollisuus osallistua hallituksen toimintaan. (Perälä, ym., 2008, s. 78-79.)

Hallituksella on yleisesti erilaisia, määriteltyjä kokouksia. Niin sanotussa vakiokokouksessa valvotaan tehtyjen päätösten toteutumista ja yhdistyksen toiminnan sujumista tavoitteiden mukaan. Vuosisuunnittelukokouksessa päätetään seuraavan vuoden toiminnan ja talouden päälinjauksista. Vuosivalvontakokouksessa tarkastellaan koko toimintavuoden tapahtumia sekä tuloksia, ja tehdään näistä tarvittavat johtopäätökset. Tämä kokous on hyvä pitää mahdollisimman pian toimintavuoden päätyttyä. Varsinainen tilinpäätöskokous pidetään yleensä myöhemmin, jossa hallitus käy läpi, hyväksyy ja allekirjoittaa tilinpäätöksen sekä päättää yhdistyksen kokouksen kutsumisesta käsittelemään tilinpäätöksen ja muut sille kuuluvat asiat. Lisäksi voidaan pitää esimerkiksi strategia-, ideointi- ja kriisikokouksia. (Perälä, ym., 2008, s. 168-169.)

Yhdistyksen hallituksen voidaan sanoa olevan yhdistyksen ja sen jäsenten asialla. Sen toiminnan tarkoitus löytyy yhdistyksen säännöissä määrittelystä yhdistyksen tarkoituksesta, eli sen missiosta. Ylintä päätösvaltaa yhdistyksissä käyttävät jäsenet, määrittäen yhdistyksen kokouksissa toiminnan suuntaviivat hallitukselle. Jäsenten näkökulmasta katsottuna hallitus näyttäytyy toimeenpanevana hallintoelimenä, jolle kuuluu merkittävä määrä päätösvaltaa. Palkatun johdon ja muun henkilöstön näkökulmasta hallituksen rooli päättävän elimenä korostuu, ja sen päätöksiä koko toimintaorganisaatio toteuttaa. (Perälä, ym., 2008, s. 165.)

2.4 Strategia ja sidosryhmät

Yhdistykset voivat luoda strategian toimintansa visioimiseksi. Tällä tarkoitetaan yhdistyksen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valitsemista. Pohjana strategialle toimii yhdistyksen toimintaympäristön analyysi, sidosryhmien odotukset sekä toiminnan tarkoitus ja visio. Osa strategiaa on riskien kartoitus sekä riskinottokyvyn ja -halun määrittäminen. Strategiassa

keskitytään tulevaisuuteen ja yhdistyksen kannalta olennaisiin eli kriittisiin menestystekijöihin. Strategian tulisi löytää keinot, joilla varmistetaan tuloksellisuus myös tulevaisuudessa. Strategia luo pohjaa toimintasuunnitelmille ja budjeteille sekä näiden kautta tulosten seurannalle ja erilaisille seurantareaktioille. Näitä voivat olla muun muassa korjaavat toimenpiteet, painopisteiden muodostaminen, palkitseminen ja jatkuva kehittäminen. Yhdistyksessä hallitus päättää yhdistyksen strategiasta. Päätöksen yhteydessä sovitaan linjauksista, joilla strategia muutetaan konkreettisiksi toimenpiteiksi sekä strategiasta viestimisestä. (Perälä, ym., 2008, s. 136-137.)

Strategian valmistuttua on tarpeellista tehdä tarvittaessa budjettimuutoksia sekä yksityiskohtaisempi toimintasuunnitelma, missä strategian tavoitteista johdetaan tavoitteet yhdistyksen toimihenkilöille. Tämä voi edellyttää tarkastelemaan toimintaa kriittisesti sekä selvittämään uusia rahoitusmuotoja. Strategian toteutumisesta seurataan vuosi- ja välikausitasoisesti. Tärkeää on varmistaa, että tavoitteiden saavuttamisen seurantaan on käytettävissä oikeanlaiset mittarit. Oikeita asioita strategiassa mittaavien mittareiden laadinta on haastavaa, ja niiden muokkaamiseen on hyvä varata aikaa. Mittareiden tulee tosiasiallisesti mitata tietyn henkilön omaa osuutta tavoitteen saavuttamiseksi. Mittareita voidaan luoda myös tiimi- tai yksikkötasoisesti tilanteissa, joissa lopputulokseen vaikuttaa ennen kaikkea koko joukon yhteinen työpanos, eikä niinkään yksittäisen yksilön panos. (Perälä, ym., 2008, s. 138.)

Vaikka aatteellisen yhdistyksen tarkoitus ei ole tuottaa voittoa, saattavat asetetut tavoitteet sisältää usein mitattavissa olevia taloudellisia vaatimuksia. Näitä voivat olla aatteellisen tehtävän hoitaminen tehokkaasti ja pienin kustannuksin sekä toiminnan vaatiman rahoituksen riittävydestä huolehtiminen. Tavoitteet ovat erilaisia yhdistyksestä riippuen, ja niitä voi olla vaikea mitata. Tavoitteena voi olla esimerkiksi jäsenmäärän kasvattaminen, vaikuttaminen lainsäädäntötyöhön, järjestön henkilöstön ja vapaaehtoistyöntekijöiden määrä ja laatu sekä heidän osaamisestaan, työskentelymotivaatiosta ja työssä jaksamisesta huolehtiminen. Hallitus vastaa strategian luomisen lisäksi sen toteutumisen valvomisesta. Tätä varten hallitus tarvitsee riittävän määrän tietoa yhdistyksen toteutuneesta toiminnasta sekä taloudesta. Parhaimmassa tapauksessa hallitus saa säännöllisesti kirjallisen analyysin tuloksesta ja taloudellisesta asemasta sekä toteutuneesta toiminnasta. Analyysiin liitetään selvitys sovittujen mittareiden kehityksestä, jolloin arviointeja voidaan tulevaisuudessa käyttää strategiatyön tukena. (Perälä, ym., 2008, s. 139.)

Sidosryhmällä tarkoitetaan tahoa, johon yhdistys vaikuttaa omalla toiminnallaan. Sidosryhmän toiminta voi vaikuttaa yhdistykseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Negatiivisilla vaikutuksilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi julkista kritiikkiä. Positiiviset vaikutukset sidosryhmiltä voivat pitää sisällään yhdistykselle annettavia resursseja, kuten vapaaehtoistyötä ja rahallista tukea. Keskeisiä sidosryhmiä yhdistykselle ovat muun muassa sen jäsenet, avustusten antajat, sekä yhteistyökumppanit, erityisesti yritys yhteistyökumppanit. Suurissa yhdistyksissä, joissa on omaa henkilöstöä, on se merkittävä sidosryhmä. (Perälä, ym., 2008, s. 33.)

Yhdistyksen sidosryhmistä jäsenet ovat erittäin keskeisessä asemassa, sillä yhdistys on perustettu heidän yhteistä intressiään varten. Jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa merkittävässä määrin yhdistyksen toimintaan ja sen olemassaoloon. Tämä tekee jäsenistöstä ensisijaisen sidosryhmän yhdistykselle. Useimmiten jäsenet rahoittavat ainakin osittain yhdistyksen toimintaa, minkä lisäksi

jäsenet tekevät päätöksiä muun muassa yhdistyksen tavoitteista, toimintasuunnitelmasta sekä yhdistyksen hallituksen henkilövalinnoista. (Perälä, ym., 2008, s. 34.)

Monet yhdistykset saavat merkittäviä avustuksia erilaisilta tahoilta, esimerkiksi Veikkaukselta, eri ministeriöiltä ja kunnilta. Monet yhdistykset toteuttavat merkittäviä kehittämishankkeita eri ministeriöiden omista sekä niiden kanavoimista EU:n kehittämissuunnitelmista myönnettyillä avustuksilla. Lisäämällä, vähentämällä, eväämällä tai myöntämällä avustuksia tai vaihtoehtoisesti ohjaamalla avustusten käyttötarkoitusten avulla toimintaa haluamaansa suuntaan pystyvät avustusten antajat vaikuttamaan yhdistyksen toimintaan. Tämän lisäksi avustusten antajat asettavat osana heidän omaa riskienhallintaansa sekä laadunvalvontaansa tiettyjä ehtoja ja vaatimuksia yhdistyksen toiminnalle, jotka yleensä edellyttävät yhdistystä toimimaan hyvän hallintotavan mukaisesti. (Perälä, ym., 2008, s. 35-36.)

Yritykset lahjoittavat rahaa, palveluksia tai tavaraa osana hyväntekeväisyyttä, sponsoritoimintaa tai yhteiskuntavastuuohjelmaa. Myös vapaaehtoistyötä voidaan tarjota. Sponsorina toimiessaan yritys on sitoutunut antamaan rahallista tukea, samalla odottaen vastinetta tälle tuelle. Vastine voi olla esimerkiksi näkyvyys yhdistyksen mainonnassa tai osallistuminen alennettuun hintaan sponsoroitavan kohteen tapahtumiin. Sponsoritavalta yhdistykseltä yritys usein edellyttää hyvämaineisuutta sekä yhteensopivuutta yrityksen oman brändin ja arvomaailman kanssa. Tällä yritys pyrkii hakemaan positiivisia mielle yhtymiä yhteisesiintymisestä yhdistyksen kanssa. Aina mielikuva ei kuitenkaan anna positiivista kuvaa, jos yhdistyksen toiminnasta paljastuvaa ei-toivottuja asioita. Tästä johtuen yritykset saattavat asettaa ehtoja tukemiensa yhdistysten toiminnalle riskinhallinnallisin perustein. Yhdistysten tulisi ottaa tämä huomioon omassa toiminnassaan riippumatta yhdistyksen koosta. (Perälä, ym., 2008, s. 37-39.)

Henkilöstö on suuremmissa yhdistyksissä merkittävä sidosryhmä, jonka sitoutuneisuus, työmotivaatio ja hyvinvointi näkyvät monin tavoin yhdistyksen toiminnassa. Hyvä johtaminen auttaa varmistamaan, että henkilöstö pääsee osallistumaan ja henkilöstön mielipiteet tulevat kuulluiksi. Henkilöstön aseman korostaminen merkittävänä sidosryhmänä on tärkeää siksi, että itse kuulluksi tullut ja osallistumaan päässyt työntekijä ymmärtää todennäköisesti paremmin muiden sidosryhmien kanssa käytävän vuoropuhelun merkityksen, ja on halukkaampi edistämään sitä omalla toiminnallaan. Harvat yhdistykset raportoivat toimintakertomuksissaan henkilöstön osalta enempää kuin henkilöstön lukumäärän ja muita perustietoja. Esimerkiksi henkilöstöjohtamisen periaatteista ja henkilöstöön kohdistuvista toimenpiteistä kertominen lisää läpinäkyvyyttä, samalla antaen paremman kuvan tärkeästä sidosryhmästä ja koko yhdistyksen toiminnasta. (Perälä, ym., 2008, s. 41.)

2.5 Toiminnan raportointi ja valvonta

Kaikki yhdistykset ovat kirjanpitovelvollisia, ja näin ollen velvollisia laatimaan kirjanpitolain ja -asetuksen mukaisen tilinpäätöksen. Tilinpäätöksen tulee sisältää tuloslaskelma, tase ja liitetiedot. Tilinpäätöksen laatimisperusteista ja sisältövaatimuksista löytyy selkeät määräykset kirjanpitolaisissa. Tä-

män lisäksi tilinpäätöksen laatimista ohjaa hyvä kirjanpitolaitos, jonka sisältö tulee kirjanpitolaitoksen käytännöistä ja -teoriasta. Keskeinen asema käytännön ohjaamisessa on myös kirjanpitolautakunnan yleisohjeilla, lausunnoilla ja kannanotoilla. (Perälä, ym., 2008, s. 95.)

Aatteellisten yhteisöjen, mukaan lukien yhdistykset, tulee käyttää tuloslaskelmassa erityistä tuloslaskelmakaavaa. (Kirjanpitoasetus 1997/1339, 3 §.) Tuloslaskelman tulee antaa oikea ja riittävä tieto yhdistyksen toiminnan tuloksesta sekä taloudellisesta asemasta. Tuloslaskelman ensimmäisenä eränä esitetään varsinaisesta toiminnasta saadut tuotot ja kulut. Varsinaisena toimintana pidetään yhdistyksen säännöissä määrättyä toimintaa. Varsinaisen toiminnan tuotot ja kulut esitetään toiminnanaloittain jaoteltuna. Tämän tarkoituksena on mahdollistaa jäsenistölle riittävä tiedonsaanti toiminnanalojen kannattavuudesta. Yleensä varsinaisella toiminnalla ei pystytä kattamaan siitä koituneita kuluja. (Perälä, ym., 2008, s. 95.)

Varsinaisen toiminnan jälkeen tuloslaskelmassa esitetään varainhankinnan tuotot ja kulut. Varainhankinnalla on nimensä mukaisesti tarkoitus kerätä yhdistykselle varoja ja tämän tuottamalla positiivisella kassavirralla on tarkoitus kattaa varsinaisen toiminnan alijäämää. Sijoitus- ja rahoitustoiminnalla on sama tarkoitus, ja se esitetään tuloslaskelmassa varainhankinnan jälkeen. Näiden jälkeen esitetään yleisavustukset, jotka ovat yhdistyksen toimintaa varten saatuja avustuksia. Niillä katetaan koko aatteellista toimintaa. (Perälä, ym., 2008, s. 95-96.)

Taseen tulee antaa oikeat ja riittävät tiedot tilinpäätöspäivän taloudellisesta asemasta. Taseessa omaisuus esitetään pääsääntöisesti hankintameno mukaisesti, joten tase ei anna oikeaa kuvaa omaisuuden todellisesta arvosta. Tietyissä tapauksissa omaisuus on mahdollista esittää taseessa markkina-arvossaan. Tilinpäätöksen liitetiedoilla tarkoitetaan niitä tietoja, joilla tilinpäätöstä täydennetään oikean ja riittävän kuvan saavuttamiseksi. Pääsääntöisesti liitetiedot esitetään tuloslaskelman, taseen ja mahdollisen rahoituslaskelman jälkeen. Kaikki yhdistykset käytännössä katsoen raportoivat toiminnastaan kirjallisesti jollain tavalla jäsenilleen. Yleisesti tätä raporttia kutsutaan toimintakertomukseksi. (Perälä, ym., 2008, s. 96-97.) Kuitenkin yhdistyksen, joka ei tee kirjanpitolain edellyttämää toimintakertomusta, tulisi selvyden vuoksi nimetä dokumentti joksikin muuksi, esimerkiksi vuosikertomukseksi. (Kirjanpitolautakunta, 2006, s. 44.)

Monet yhdistykset laativat kirjanpitolain edellyttämän tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen lisäksi erillisen, sidosryhmille tarkoitetun epävirallisen vuosikertomuksen toiminnastaan, tuloksestaan ja taloudellisesta asemastaan. Vuosikertomuksen voidaan ajatella toimivan eräänlaisena markkinointiesitteenä. Sen avulla sidosryhmät saavat tietoa yhdistyksen toiminnan periaatteista ja sillä kyetään painottamaan yhdistyksen toiminnan merkitystä. Vuosikertomuksella pyritään osoittamaan, että yhdistyksen toiminta on avointa ja se on luotettava yhteistyökumppani. (Perälä, ym., 2008, s. 100-101.) Raportoinnissa tulee ottaa huomioon, että toisin kuin yritykset ja muut kaupalliset yhteisöt, yhdistysten ja aatteellisten yhteisöjen ei ole tarkoitus tuottaa toiminnallaan voittoja, vaan toteuttaa säännöissä määrättyä aatteellista toimintaansa. Raportoinnin tulisi kertoa ainakin seuraavista asioista: yhdistyksen toiminnan tarkoitus, mitä yhdistys tekee ja miksi, millaisia tavoitteita yhdistyksellä on, kuinka toiminnassa on onnistuttu ja miten asioita viedään eteenpäin. (Perälä, ym., 2008, s. 102.)

Yhdistyksen toiminnan ylläpitäminen ja toiminta-ajatuksen toteuttaminen vaativat rahaa. Tämän vuoksi raportoinnissa voidaan esittää, minkä verran ja mihin tarkoituksiin rahaa on käytetty. Moni yhdistys saa toimintaansa varten avustuksia julkisilta tahoilta, jolloin rahoittajille voidaan tehdä erillisiä, hyvin yksityiskohtaisia selvityksiä toiminnasta. Sidosryhmäraportoinnissa myös julkisten varojen käyttö raportoidaan usein. Jäsenmaksut ovat monen yhdistyksen pääsääntöinen rahoitusmuoto. Tällöin raportoinnin tavoitteena on osoittaa jäsenistölle, kuinka heidän vahvistama ja rahoittama toimintasuunnitelma on toteutettu. (Perälä, ym., 2008, s. 104.)

Sisäisellä valvonnalla ja sen järjestämisellä on keskeinen merkitys yhdistyksen toiminnassa. Sisäinen valvonta, yhdessä ulkoisen valvonnan kanssa muodostavat valvonnan kokonaisuuden. Sisäinen valvonta huolehtii siitä, että yhdistys saavuttaa asettamansa tavoitteet, sen resursseja käytetään tehokkaasti ja taloudellisesti ja toiminnan riskit hallitaan riittävän hyvin. Lisäksi se vastaa siitä, että yhdistyksen raportointijärjestelmät tuottavat luotettavaa sekä oikeaa tietoa ja että toiminta on säännösten ja asetusten mukaisesti järjestetty. Ulkoinen valvonta taas pitää sisällään lakisääteisen tilin- ja/tai toiminnantarkastuksen sekä julkisen valvonnan. (Perälä, ym., 2008, s. 140.)

Hallituksen tulee valvontatehtävää suorittaakseen luoda sisäinen valvontajärjestelmä. Tällä tarkoitetaan laajaa, yhdistyksen päivittäisten toimintojen sisään rakennettua järjestelmää, joka pitää sisällään valvontaympäristön, valvontatoimenpiteet ja riittävän raportoinnin. Valvontaympäristö tarkoittaa hallituksen jäsenten ja johdon yleistä asennoitumista, tietoisuutta ja toimenpiteitä sisäiseen valvontajärjestelmään liittyen ja sen merkitystä yhdistykselle. Valvontatoimenpiteet tarkoittavat periaatteita ja menettelytapoja, jotka on luotu suoritettavaksi eri tasoilla organisaatiossa, esimerkiksi hyväksymisvaltuudet, työtehtävien jako sekä laskenta- ja ohjausjärjestelmien sisällään pitämät kontrolit. (Perälä, ym., 2008, s. 141.)

Hyvin suunniteltu ja toteutettu sisäinen valvontajärjestelmä lisää taloudellisen raportoinnin luotettavuutta sekä vähentää muun muassa tilinpäätöksen virheellisuuden ja yhdistyksen omaisuuden menettämisen riskiä. Sisäisen valvontajärjestelmän tarpeeseen vaikuttaa yhdistyksen toiminnan laatu ja laajuus. Tärkeä osa valvontaa on raportointijärjestelmä, jonka tulisi tuottaa riittävän ajantasaista ja oikeaa tietoa yhdistyksen kannalta olennaisista asioista. Näitä ovat muun muassa yhdistyksen toiminta, tulos ja taloudellinen asema sekä miten toteutunut toiminta ja toteutuneet luvut poikkeavat suunnitelluista. (Perälä, ym., 2008, s. 142.)

Yhdistyksen toimintaan liittyvien riskien hallinta on osa sisäistä valvontaa. Sisäinen valvonta kuuluu yhdistyksen johdon vastuulle, joten riskienhallinnan asianmukaisen hoidon järjestämisestä vastaa yhdistyksen johto. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yhdistyksen hallitus huolehtii toiminnan tavoitteiden saavuttamista uhkaavien riskien hallinnasta. Voidaankin todeta, että systemaattinen riskienhallinta on mahdollista ainoastaan tilanteessa, jossa riskit tunnistetaan. Riskien tunnistaminen toimii riskienhallinnan lähtökohtana. Riskienhallinta tulee olla tietoista, suunnitelmallista ja järjestelmällistä, joka on sekä menettelyjä ja soveltamista eli toimimista vahvistettujen periaatteiden mukaisesti, että varautumista erilaisiin ongelmatilanteisiin. (Perälä, ym., 2008, s. 145-147.)

3 BUDJETOINTI TOIMINNAN SUUNNITTELUSSA

3.1 Budjetti ja budjetointi käsitteinä

Sisäisen laskentatoimen ja talousjohtamisen yksi keskeinen työkalu on budjetti. Sillä tarkoitetaan yleensä rahamääräistä kuvausta organisaation tulevaisuuden tavoitteista, joita pyritään aktiivisesti toteuttamaan. Tyypillisimmät budjetit ovat tulosbudjetti, kassabudjetti sekä tase-ennuste. Parhaimmillaan budjetti nähdään tulevaisuuden tavoitteellisenä toimintasuunnitelmana, joka sisältää eri henkilöstöryhmiä sitovat tavoitteet. Voittoa tavoittelemattomissa yhteisöissä, kuten julkishallinnossa ja yhdistyksissä budjetista voidaan käyttää nimitystä talousarvio. Talousarviossa lähtökohtana on saatavat tuotot ja talousarvion laadinnan tavoitteena on suunnitella toiminta ja siitä aiheutuvat kustannukset vastaamaan tuottoja. (Eklund & Kekkonen, 2018, s. 176.) Budjetti voidaan laatia useammalla eri tavalla, budjetoivan tahon tarpeiden mukaan. Eräällä tavalla määriteltynä budjetti on vuosi- tai tilikausikohtainen taloudellinen suunnitelma, joka sisältää tavoitteet myös kuukausi-, kvartaali- tai puolivuotiskausille. (Järvenpää;Länsiluoto;Partanen;& Pellinen, 2013, s. 235.)

Budjetoinnilla tarkoitetaan suunnitelmallista, ohjeistettua prosessia, jonka tuloksena budjetti laaditaan ja budjetin toteutumista seurataan. Budjetointi liittyy olennaisesti toiminnan pitkäaikaissuunnitteluun ja strategiassa määriteltyjen tavoitteiden toteuttamiseen. Budjetoinnin on tarkoitus konkretisoida ja asettaa lyhyen aikavälin suunnitelmat ja tavoitteet. Tämä osaltaan varmistaa budjetoivan organisaation päämäärän sekä strategian toteutumista. (Järvenpää;Länsiluoto;Partanen;& Pellinen, 2013, s. 235.) Budjetoinnilla tarkoitetaan myös budjetin käyttöä johtamisen apuvälineenä. Budjetointi vaatii keskustelua tavoitteista sekä toimista, joilla tavoitteisiin pyritään. Budjetointia voidaan tehdä organisaation eri tasoilla, jolloin budjetoinnin tarkkuus riippuu mille tasolle budjetti on laadittu. (Eklund & Kekkonen, 2018, s. 176.)

Budjetointi on siis jatkoa strategiatyölle. Kun visiolle ja strategialle määritetään mittarit ja mittareille tavoitteet seuraaville vuosille, ohjaavat strategiatyön pohjalta johdetut seuraavan vuoden tavoitetasot vuosisuunnittelua ja antavat suuntaviivoja budjetoinnille. Budjetoidessa toimintasuunnitelmat konkretisoidaan koko organisaation osalta antamaan euromääräisen kuvan. (Ikäheimo;Malmi;& Walden, 2016, s. 146.) Strategian tarkoituksena on asettaa toiminnan pitkän aikavälin päämäärä ja tavoitteet, valita tulevat toimintasuunnat sekä toimet valitun toimintasuunnan mahdollistamiseksi. Budjetoinnin rooli strategian toteuttamisen välineenä on merkittävä. Strategia-ajattelua voidaan pelkistää siten, että lopulta strategian ytimeksi jää suunnan määrittäminen ja valitseminen sekä sen toteuttamisen edellyttämien suunnitelmien laadinta. (Järvenpää;Länsiluoto;Partanen; & Pellinen, 2013, s. 235-237.)

Organisaation johtamista voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen tasoon: strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen tasoon. Ylimmän johdon toimintataso on strateginen, jossa tehdään pitkän aikavälin suunnitelmia. Strategisen tason suunnitelmat luovat kehykset alemman tason budjetoinnille. Taktinen taso edustaa vuositason ohjausta. Tällä tasolla budjetista ja budjetin seurannasta vastaavat tulosityksiköiden tms. johtajat. Tulosityksikkö voi olla esimerkiksi organisaation toimiala, osasto tai jokin

tietty toiminto. Budjetti on taktisen tason tärkein ohjausväline. Vuosibudjetti sisältää tarkat tavoitteet toiminnalle sekä resurssit ja toiminnot, joilla pyritään saavuttamaan strategiset tavoitteet. Operatiivisella tasolla budjettia käytetään jokapäiväisen johtamisen työvälineenä. Taktisen tason budjetti jaetaan lyhyen aikavälin budjettitavoitteiksi. (Eklund & Kekkonen, 2018, s. 176-177.)

3.2 Budjetointijärjestelmä ja -prosessi

Tyypillisimmillään budjetointijärjestelmä sisältää pääbudjetit sekä niihin liittyvät alabudjetit. Organisaatiosta riippuen budjetointijärjestelmässä olevat erityispiirteet tulevat esille erityisesti toiminnallisissa ja järjestelmäteknisissä toimintatavoissa, jotka on sisällytetty budjetointijärjestelmään. Toiminnallisiin toteutustapoihin luetaan kuuluvaksi budjetoinnin tehtävien organisointi sekä noudatettujen budjetointimenetelmät ja -tyylit. Järjestelmätekniset toimintatavat sisältävät budjetoinnin ohjeistuksen sekä käytössä olevat tietojärjestelmät. (Järvenpää;Länsiluoto;Partanen;& Pellinen, 2013, s. 239.)

Budjettijärjestelmä koostuu käytössä olevista budjeteista, kertoen eri budjettien kytkeytymisestä toisiinsa. Yleensä budjetti tehdään vuodeksi, ja se koostuu kahdesta tai kolmesta pääbudjetista sekä joukosta alabudjetteja. (Ikäheimo;Malmi;& Walden, 2016, s. 148.) Budjettijärjestelmään vaikuttaa muun muassa organisaation koko ja toimiala. Keskeisimmät budjetit ovat kassa- ja tulosbudjetti. (Eklund & Kekkonen, 2018, s. 179.)

Budjetointiprosessin tarkoitus on käydä läpi tulevan kauden suunnitelmat sekä pohtia, miten ne vaikuttavat tuloksen muodostumiseen ja organisaation taloudelliseen asemaan. Jotta suunnitelmien toteutumista pystytään seuraamaan juoksevasti tilikauden aikana, tulee budjetti jakaa osiin, ja sen toteutumista seurataan kuukausi- tai neljännesvuositasolla. Budjetti tulisi laatia niin, että henkilöstö ja muut toimijat tuntevat voivansa sitoutua budjetin asettamiin tavoitteisiin. (Lindfors & Syvänperä, 2010, s. 10-11.)

Budjettikauden pituuteen vaikuttaa se, mitä budjetoidaan ja millä tasolla budjettia on tarkoitus käyttää. Strategisen tason budjetit voidaan toteuttaa usean vuoden aikajänteellä, operatiivisen tason budjetit on tarpeen tehdä lyhyemmälle aikavälille. Tulosbudjetti laaditaan yleensä koko tilikauden kattavaksi, mutta se on mahdollista jakaa lyhyempiin jaksoihin kvartaali- tai kuukausibudjeteiksi. Kassabudjetti voidaan laatia koko tilikauden mittaiseksi, mutta rahan tarvetta on usein tarpeen seurata lyhyellä aikavälillä. Se laaditaan usein vähintään kuukausitasolla. (Eklund & Kekkonen, 2018, s. 180.)

Pääbudjettien laadinta ei yksin riitä, vaan näiden tueksi laaditaan erilaisten keskeisten toimintojen alabudjetteja. Nämä budjetit ohjaavat toimintojen suorittamista, määrittäen toiminnan tavoitellun laajuuden ja taloudellisen suoritustason. Alabudjettien tiedot kirjataan yleensä pääbudjetteihin vastaavien tuotto- ja kulurivien kohdille. Alabudjettien ollessa valmiita koostetaan niistä saatujen tietojen perusteella tulosbudjetti, budjetoitu tase ja rahoitusbudjetti. Tulosbudjetti ja budjetoitu tase laaditaan suoriteperusteisesti, mutta rahoitusbudjetti laaditaan maksuperusteisesti. (Järvenpää;Länsiluoto;Partanen;& Pellinen, 2013, s. 239, 241.)

Tulosbudjetti ilmaisee kaikki budjettikauden ennakoitavissa olevat tulot ja menot. Kassabudjetti esittää käyttöön hankitut varat ja varojen käytön budjettikaudella. Kassabudjetti on mahdollista esittää vähennyslaskumuodossa kassavirtalaskelmana. Edellä mainittujen budjettien lisäksi on mahdollista laatia tase-ennuste, joka kertoo ennakoitun taloudellisen aseman budjettikauden lopussa. (Eklund & Kekkonen, 2018, s. 179.)

Tulosbudjetin ja kassabudjetin keskeinen ero suorite- ja maksuperusteisuuden lisäksi on se, että tulosbudjettiin kaikki tuotot ja kustannukset kirjataan ilman arvonlisäveroa. Kun asiakkailta peritään arvonlisävero myydyistä tuotteista ja palveluista, voi arvonlisäverovelvollinen vähentää verotukseensa ostoihin sisältyvä arvonlisävero. Kassabudjetissa tuleekin huomioida, että kaikki erät huomioidaan arvonlisäverollisina, minkä lisäksi tulee seurata Verohallinnolle tilittävän arvonlisäveron määrää. Lisäksi investointien maksut ja erilaiset rahoitustapahtumat tulee huomioida kassabudjetissa. (Eklund & Kekkonen, 2018, s. 191.)

Tulos- ja kassabudjettien sekä tase-ennusteen laatimista käsitellään tarkemmin luvussa 3.5.

3.3 Budjetoitintyyli ja -menetelmä

Budjetoitintärjestelmään liittyvät keskeisesti budjetoitintimenetelmän ja -tyylin valinta. Budjetoitintimenetelmä tarkoittaa tietyn periaatteellisen lähtökohdan valitsemista, minkä perusteella organisaatio organisoii budjettisuunnitteluaan ja budjettien laadinnan prosessien vastuita. Budjetoitintyyliillä tarkoitetaan sitä, mikä on budjetoitinnin rooli toiminnan ohjauksessa. Erityisesti tämä koskee budjettien toteuma-arviointeja. Budjetoitintyyliä jaetaan tavallisesti kolmeen tyyliin: tiukkaan budjetoitiohjaukseen, joustavaan budjetoitiohjaukseen sekä näiden välimuotona tunnettuun harkinnanvaraiseen budjetoitiohjaukseen tyyliin. Budjetoitiohjauksen tyylin valinta vaikuttaa olennaisesti budjetoitintilapiiriin sekä budjetoititavoitteiden asettamiseen ja seurantaan suhtautumiseen. (Järvenpää;Länsiluoto;Partanen;& Pellinen, 2013, s. 242-244.)

Tiukassa budjetoitiohjauksessa budjetoititavoitteiden saavuttamiseen on kytketty johdon suoritusarviointi ja palkitseminen. Tässä tyyliässä ei oteta huomioon seurantakauden aikana tapahtuneita muutoksia toimintaolosuhteissa ja niiden vaikutusta toimintaan. Budjettikauden aikana tapahtuneet epäsuotuisat, johdon toiminnan vaikutusvallan ulottumattomissa olevat muutokset eivät vaikuta budjetoititavoitteiden korjaamiseen. Budjetin tavoitetasoa voidaan siis pitää muuttumattomana. Tiukka budjetoitiohjaus kannustaa organisaation johtoa luomaan budjettiin pelivaraa, jotta asetetut tavoitteet voitaisiin todennäköisemmin saavuttaa. Käytännössä tämä voidaan kuvata siten, että realistisena arvioitua kustannustasoa korjataan suuremmaksi ja vastaavasti realistisesti saavutettavissa olevaa tuottojen tasoa korjataan alemmaksi. (Järvenpää;Länsiluoto;Partanen;& Pellinen, 2013, s. 242-244.)

Joustavaa budjetoitiohjausta käytettäessä budjetoititavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat olosuhteet otetaan tarpeen mukaan huomioon. Johdon tekemät pitkäaikaista suorituskykyä parantaneet ja heikentäneet toimenpiteet sekä niiden vaikutukset otetaan myös huomioon. (Järvenpää;Länsiluoto;Partanen;& Pellinen, 2013, s. 242-244.) Harkinnanvarainen ja joustava bud-

jettiohjaus mahdollistaa budjettitavoitteiden muuttamisen harkitsemisen hyvin poikkeuksellisissa olosuhteissa. Mikäli on mahdollista osoittaa, että johto on toiminut parhaan kykynsä mukaan ja onnistunut tavoitteiden saavuttamisessa riittävän hyvin epäedullisten ympäristömuutosten aikana, voidaan tulospalkkioita maksaa korjaamalla alkuperäistä tavoitetta. (Järvenpää;Länsiluoto;Partanen;& Pellinen, 2013, s. 246.)

Budjetointiprosessin organisoinnissa voidaan käyttää monia eri tapoja, joista jokainen organisaatio valitsee itselleen sopivimman. Yleisesti on havaittavissa kolme menetelmää: demokraattinen, autoritaarinen ja yhteistyömenetelmä. (Eklund & Kekkonen, 2018, s. 203.) Autoritaarinen menetelmä tarkoittaa sitä, että budjetoivan organisaation ylin johto määrittää budjetin perusteet ja päättää budjetin pääkohdat strategisten tavoitteiden mukaisesti. Pienimillään organisaation eri osissa toimivien päälliköiden ja muiden vastuuhenkilöiden rooliksi jää ainoastaan koota budjetin laatimiseen vaadittava tietomateriaali. Autoritaarisessa budjetointimenetelmässä keskeiset budjetin osa-alueet ja kokonaisuus annetaan ylhäältä päin seuraavalle budjetointitasolle. (Järvenpää;Länsiluoto;Partanen;& Pellinen, 2013, s. 243.)

Autoritaarisen menetelmän käyttö edellyttää ylimmän johdon vahvaa tietämystä toiminnan tilanteesta, resurssien tarpeista ja näkymistä. Menetelmää voidaan pitää varsin jäykkänä, eikä se hyödynnä eri toimintojen ja osastojen henkilöstöltä löytyvää osaamista ja erityistaitoja. (Järvenpää;Länsiluoto;Partanen;& Pellinen, 2013, s. 244.) Tämä voi heikentää henkilöstön sitoutumista budjettiin, sen ollessa ylhäältä annettu. Menetelmä voi kuitenkin toimia pienissä organisaatioissa, joissa ylin johto osallistuu operatiiviseen toimintaan sekä kriisitilanteissa, joissa on tarpeen edetä tarkasti johdon tavoitteiden ja ohjeiden mukaisesti. Menetelmän onnistunut käyttäminen on riippuvainen budjetin saattamisesta henkilöstön tietoon ja heidän sitoutumisestaan. Tämän epäonnistuksessa vaarana on, että henkilöstö toimii näennäisesti tavoitteiden mukaan mutta todellisuudessa niitä vastaan. (Eklund & Kekkonen, 2018, s. 204.)

Demokraattista menetelmää käytettäessä budjetti rakennetaan alhaalta ylöspäin, jolloin henkilöstö osallistuu budjetointiin ja prosessin aikana voidaan hyödyntää yksikkökohtaista osaamista. Ylimmän johdon tehtävänä on luoda budjetin yleiset tavoitteet ja osallistua eri yksiköiden budjettien kokoamiseen yhdeksi budjetiksi. Etuna on se, että henkilöstön osallistuminen budjetointiin sitouttaa heitä budjetin noudattamiseen. (Eklund & Kekkonen, 2018, s. 204.) Demokraattinen menetelmä lähtee siitä, että kustannukset ja tuotot määritetään toiminto-, osasto- ja tulosityksikkökohtaisesti. Budjetti rakennetaan näiden tietojen varaan. (Järvenpää;Länsiluoto;Partanen;& Pellinen, 2013, s. 243.)

Organisaation johto voi koordinoida ja ohjata budjetointiprosessia siten, että kannattavuuden ja kasvun tavoitteiden osalta budjettikehys on määritelty, mutta itse ohjeistus on kuitenkin väljää. Tällöin budjetit perustuvat vastuuhenkilöiden laatimiin alabudjetteihin. Demokraattinen menetelmä sopii hyvin käytettäväksi hajautetun vastuun organisaatiossa. Tällöin itsenäiset tulosityksiköt toimivat kannattavasti itsenäisen ja osaavan johdon alla, ja sitoutuminen strategiaan on vahvaa. Demokraattisen menetelmän kääntöpuolena se voi kannustaa omien yksiköiden kehittämiseen koko organisaation edun kustannuksella. Tämä on vaarana erityisesti silloin, kun organisaation toiminnan kokonaisnäkemys on jäänyt puutteelliseksi. (Järvenpää;Länsiluoto;Partanen;& Pellinen, 2013, s. 244.)

Yhteistyömenetelmää voidaan pitää kahden edellä mainitun välimuotona tai yhdistelmänä, jolloin johto määrittelee yleiset tavoitteet ja resurssit yhdessä yksikönjohtajien tms. kanssa. Näiden rajojen puitteissa yksiköt laativat omat budjettinsa. (Eklund & Kekkonen, 2018, s. 204-205.) Yhteistyömenetelmän käyttäminen vaatii aikaa ja useita budjettikierroksia, ennen kuin koko organisaation taloudellinen suunnitelma saadaan yhteisesti hyväksytyksi. Yhteistyömenetelmä on yleisimmin käytetty budjetoitimenetelmä, kaikissa sen muodoissaan. Yhteistyömenetelmän käyttö on sitä todennäköisempää, mitä suuremmasta organisaatiosta on kyse. (Järvenpää;Länsiluoto;Partanen;& Pellinen, 2013, s. 243.)

Menetelmä ottaa huomioon autoritaarisen ja demokraattisen menetelmän edut niin, että myös yksiköiden erityispiirteet huomioidaan ja niiden koordinoitua on mahdollista kehittää. Yhteistyömenetelmän käyttäminen vaatii laajaa keskustelua ja tiedonvaihtoa. Tämä voi johtaa siihen, että menetelmää pidetään byrokraattisena ja toteutustavoiltaan rituaalisena. Tyytymättömyyttä ja sitoutumattomuutta saavutettuihin budjettitavoitteisiin voi esiintyä, mikäli budjettineuvottelut eivät johda tavoiteltuun tulokseen. Eri yksiköiden kilpailu niukoista resursseista voi synnyttää budjettiharhaa. (Järvenpää;Länsiluoto;Partanen;& Pellinen, 2013, s. 244.)

3.4 Budjetoitinvaihtoehtoja

Budjetoinnissa on mahdollista käyttää erilaisia menettelytapoja. Yleisesti käytettyjä ovat kiinteä, tarkistettava, rullaava ja liukuva budjetti. Kiinteä budjetti laaditaan ennen tilikauden alkua koko tilikaudelle. Tilikauden toteutuneita lukuja tarkastellaan alkuperäistä budjettia vasten. Tarkistettava budjetti laaditaan kiinteän budjetin tavoin ennen tilikauden alkua. Tässä budjetoitinvaihtoehtossa budjettiin tehdään kuitenkin tarkastuksia tilikauden aikana, esimerkiksi neljännesvuosittain. (Lindfors & Syvänperä, 2010, s. 14.)

Rullaava budjetti toimii kuten tarkistettava budjetti, mutta budjettikauden päätöstä siirretään jatkuvasti eteenpäin. Käytännössä jokaisen kuukauden jälkeen budjettiin sisällytetään uusi kuukausi. Vaihtoehtoisesti rullaavaan budjettiin voidaan lisätä uusi vuosineljännes, kun edellinen vuosineljännes on päättynyt. Rullaava budjettitapa sopii eritoten toimittaessa voimakkaasti muuttuvassa tilanteessa. (Lindfors & Syvänperä, 2010, s. 14.) Rullaavan budjetin heikkoutena on, että budjetti voi muuttua numeeriseksi laskelmaksi, jolloin on haastavaa laatia tavoitteellista budjetin prosessin jatkuessa koko ajan. (Eklund & Kekkonen, 2018, s. 205.)

Liukuva budjetti muuttuu sitä mukaa, kun toteutuva toiminta-aste muuttuu. Kiinteät kustannukset budjetoidaan vakiomääräisenä, mutta muuttuvat kustannukset jäävät riippumaan toteutuneesta toiminta-asteesta. Tämä vaihtoehto sopii parhaiten, kun toiminta-aste vaihtelee kausittain. (Lindfors & Syvänperä, 2010, s. 14.) Toiminta-asteen vaihtelu saadaan huomioitua kätevästi budjetissa, kun kustannukset budjetoidaan toiminta-asteen funktiona. Budjettia tarkkailtaessa toteutuneita kustannuksia verrataan liukuvan budjetin kustannustasoon. Eroanalyysissä budjetin poikkeamat lasketaan siten, että budjettieroa laskettaessa budjetoituja kustannuksia verrataan toteutuneisiin. Budjettieroa laskettaessa on tarpeen erotella erot muuttuvista ja kiinteistä kustannuksista johtuviksi. (Järvenpää;Länsiluoto;Partanen;& Pellinen, 2013, s. 262.)

Perinteisten budjettien lisäksi on mahdollista tehdä rullaava ennuste. Rullaavalla ennustamisella tarkoitetaan sovitun ajanjakson, esimerkiksi 6, 12 tai 18 kuukauden päähän ulottuvan ennusteen päivittämistä määräajoin, yleensä kuukausittain. Rullaavaa ennustamista hyödynnettäessä käytössä on jatkuvasti päivittyvä näkymä tulevien kuukausien taloudellisesta kehityksestä. Rullaava ennustaminen ei kuitenkaan ole korvannut perinteistä budjettia, eikä se voi kattaa kaikkia budjetoinnille asetettuja tehtäviä. (Ikäheimo;Malmi;& Walden, 2016, s. 152.)

Monet organisaatiot suosivat molempia toimintatapoja, toki on niitä, jotka ovat luopuneet kokonaan perinteisestä budjetoinnista ja tekevät ainoastaan rullaavan ennusteen. On hyvä huomioida, että rullaava ennuste pyrkii mahdollisimman tarkkaan ja realistiseen kuvaan tulevasta. Budjetti taas on tavoite, johon organisaatio pyrkii. Ennuste tukee päätöksentekoa, kun budjetti ohjaa tämän lisäksi ihmisiä tavoitteiden avulla. Näin ollen rullaava ennuste ei ole sama asia kuin budjetti. (Ikäheimo;Malmi;& Walden, 2016, s. 153.)

3.5 Budjetin laatiminen

Budjetointiprosessi käynnistetään suunnitteluvaiheella. Tässä vaiheessa käydään läpi seuraavan budjetointijakson suunnitelmia sekä kartoitetaan budjetoinnissa tarvittavia tietoja. Ensin laaditaan eri alabudjetit, joiden perusteella laaditaan kokoomabudjetteina toimivat tulosbudjetti, kassabudjetti ja tase-ennuste. (Lindfors & Syvänperä, 2010, s. 13.) Budjetin laadinnassa lähdetään liikkeelle tavoitteista ja niiden saavuttamiskeinojen pohdinnasta. Tämän jälkeen siirrytään varsinaiseen numeeristen suunnitelmien työstämiseen. Liian usein budjettia lähdetään työstämään edellisen vuoden budjettilukujen perusteella ja korjaamaan näitä lukuja tiedossa olevilla muutoksilla ja näiden vaikutuksilla toimintaan. Tällä tavalla toimittaessa ei budjetista saada irti sitä potentiaalia, mitä sillä voisi olla uusien ideoiden lähteenä, nykyisten toimintatapojen kyseenalaistamisen välineenä tai poikkeuksellisten ja innovatiivisten suunnitelmien laadinnan tukena. (Järvenpää;Länsiluoto;Partanen;& Pellinen, 2013, s. 246.)

Budjetin ja budjetoinnin keskeinen tehtävä on tukea organisaation toiminnan suunnittelua. Toimintaa tulee toki suunnitella ensisijaisesti toiminnallisista lähtökohdista. Budjetin avulla varmistetaan, että suunniteltuihin toimenpiteisiin on rahaa ja suunnitelluilla toimenpiteillä saavutetaan haluttu taloudellinen lopputulos. Budjettiprosessin aikana etsitään erilaisia vaihtoehtoja, ja toiminnan suunnitelmia muokataan, kunnes ne ovat hyväksyttäviä myös taloudellisesta näkökulmasta. Voidaan sanoa, että budjetointiprosessi pakottaa kaikki organisaatiossa suunnittelemaan tekemisiään ja talouttaan syvällisesti ainakin kerran vuodessa. (Ikäheimo;Malmi;& Walden, 2016, s. 146.)

Tärkeä osa budjetoinnin onnistumisessa on prosessin toimintaedellytysten luominen. Organisaatiosta valitaan avainhenkilöt, jotka vastaavat budjettiprosessin sujuvasta etenemisestä. Nämä henkilöt muun muassa suunnittelevat aikataulun ja vastaavat prosessin kaikinpuolisesta etenemisestä. Budjetointityö alkaa aiemman toiminnan arvioinnilla. Ensin laaditaan edelliseltä kaudelta vertailulaskelmat tavoitteista ja toteumista, jonka jälkeen etsitään erot ja pyritään analysoimaan syitä eroihin. Budjetoinnin yhteydessä on syytä tarkastella edellisen kauden toiminnan lisäksi toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia. (Eklund & Kekkonen, 2018, s. 177-178.)

Aiemmin tapahtuneen ja toimintaympäristön analysoinnin jälkeen asetetaan tavoitteet budjettikaudelle. Tavoitteet tulee pyrkiä muotoilemaan sanalliseen muotoon, jolloin niistä saadaan riittävän yksityiskohtaisia ja selkeitä. Vasta tämän jälkeen tavoitteet muutetaan luvuiksi. Onnistunut budjetointi edellyttää sitoutumista. Erityisesti tämä koskee ylintä johtoa, joiden tulee sitoutua budjetin tavoitteisiin. Tällöin he voivat tukea muuta henkilöstöä tavoitteiden toteuttamisessa. Jokaisen henkilöstön jäsenen tulee tuntea omat, henkilökohtaiset tavoitteensa. Tavoitteita mittaavien mittareiden tulee olla riittävän yksinkertaisia ja selkeitä. Tavoitteet voivat vaatia raha- ja henkilöstöressurssien kehittämisen lisäksi esimerkiksi osaamisen kehittämistä. (Eklund & Kekkonen, 2018, s. 178-179.)

Jotta budjetista saadaan hyödyllinen osa toiminnan suunnittelua, tarvitaan sen laadintaa tukemaan runsaasti erilaista informaatiota. (Järvenpää;Länsiluoto;Partanen;& Pellinen, 2013, s. 246-247.) Vasta-aloittaneessa organisaatiossa ei ole vielä saatavilla tietoa aikaisemmin toteutuneista luvuista. Tällöin suunnittelu aloitetaan puhtaalta pöydältä, ja budjetoitava tieto tulee kerätä arvioihin ja eri puolilta hankittuun tietoon perustuen. Näitä tietolähteitä voivat olla muun muassa erilaiset tehdyt sopimukset. Nollapohjabudjetointia voi toteuttaa myös pidempään toiminut organisaatio. Tällöin aikaisempien vuosien lukuja ei käytetä pohjana, koska niiden ei tahdota muodostavan hyväksyttävää rutiinia. Tämän toimintatavan tarkoituksena on kyseenalaistaa kaikki toiminnan osat ja kehittää niitä edelleen. Tämä työskentelytapa on kuitenkin melko työläs. (Lindfors & Syvänperä, 2010, s. 15.) Monissa tapauksissa budjetti on ainakin osalle organisaatiosta lupa käyttää rahaa. Tällöin budjetoidessa asetetaan taloudelliset raamit, joissa yksikön tulee suoriutua mahdollisimman hyvin sille asetetuista tehtävistä. Raamit asetetaan strategisten ja toiminnallisten suunnitelmien sekä organisaation taloudellisen tilanteen pohjalta. (Ikäheimo;Malmi;& Walden, 2016, s. 147.)

Tulosbudjetin tiedot saadaan alabudjeteista, ja näistä saadaan hyödyllistä tietoa tulosbudjetin pohjalta tehtävään kassabudjettiin. Kassabudjetin laatimisen jälkeen tehdään tase-ennuste. Siihen tarvittavat tiedot saadaan kassabudjetin lisäksi eri alabudjeteista. Kaikkia kokoomabudjetteja laadittaessa tulee muistaa, että mikäli jokin luku muuttuu, on sillä vaikutus muihin kokoomabudjetteihin. (Lindfors & Syvänperä, 2010, s. 18.) Kun eri osa-alueet laativat omat budjettinsa, saavat ne samalla tietoa siitä, mitä muilla osa-alueilla on suunniteltu tehtävän ja milloin. Maksuvalmiuden suunnittelu helpottuu, kun tiedetään mitä kaikkia toimintoja eri osa-alueilla on tarkoitus toteuttaa eri ajankohtina. (Ikäheimo;Malmi;& Walden, 2016, s. 147.)

Budjetin voidaan sanoa olevan ennuste, ja ennusteen laatimiseksi voidaan käyttää erilaisia ennustemenetelmiä. Toimiva ennustementelmä perustuu herkkyyssanalyysiin ja simulaatioihin. Se lainaa skenaarioajattelusta ajatuksen vaihtoehtoisista tulevaisuuskuvista ja niiden laadinnasta. Erilaisista toimintasuunnitelmaversioista olisi hyvä laatia ainakin pessimistinen, neutraali ja optimistinen versio. Mitä enemmän muutoksia on odotettavissa tapahtuvaksi, sitä tärkeämpää on laatia etukäteen vaihtoehtoisia ennusteita ja pohtia erilaisten toimenpiteiden vaikutuksia. Suunnitelmat kriisien tai merkittävien ongelmatilanteiden varalle olisi järkevä tehdä, jotta niihin reagoiminen voidaan toteuttaa oikein ja riittävän nopeasti. (Järvenpää;Länsiluoto;Partanen;& Pellinen, 2013, s. 248.)

Budjetin kannustavuuteen ja budjetoinnin toteuttamistapaan liittyy olennaisesti kehittämistä tukeva ilmapiiri. Mitä enemmän budjetointi koetaan ylhäältä annettavaksi jäykäksi ohjausvälineeksi, jonka

tarkoitus on osoittaa tavoitteista jäämisen syylliset, sitä vähemmän uusia kehitysideoita tulee esille budjetin yhteydessä. Kehittämistä ruokkii budjetointimalli, joka määrittää tavoitteet joustavasti, muuttaa niitä tarpeen mukaan budjettitarkkailun aikana ja tähtää mahdollisten tulevaisuuskuvien määrittämiseen. (Järvenpää;Länsiluoto;Partanen;& Pellinen, 2013, s. 248.)

Budjetin koostaminen alkaa alabudjeteista. Tällöin jokainen vastuualue suunnittelee oman toimintansa. (Ikäheimo;Malmi;& Walden, 2016, s. 148.) Budjetointi kannattaa aloittaa osa-alueesta, joka rajoittaa toimintaa eniten. (Lindfors & Syvänperä, 2010, s. 26-27.) Alabudjettien laadinnasta vastaa usein budjetoitavaa toimintoa koskeva osasto tai johtohenkilö. Hallinnon budjetin laadinnasta vastaa usein hallintojohtaja tai vastaava asiantuntija, investointibudjetti laaditaan tyypillisesti organisaation talousjohtajan toimesta. Budjettiehdotukset käyvät läpi useita käsittelykierroksia eri toimintojen johtoryhmissä ja organisaation johdossa, ennen lopullista hyväksymistä. (Järvenpää;Länsiluoto;Partanen;& Pellinen, 2013, s. 241.)

Toimeksiantajana toimivan Järvi-Suomen Partiolaiset ry:n alabudjetit voidaan jakaa yhdistyksen toiminnanalojen mukaisesti. Toiminnanalakohtaisia alabudjetteja ovat lippukuntatuen, kasvatuksen, vapaaehtoistuen, viestinnän ja yhteiskuntasuhteiden budjetit. Tämän lisäksi omat alabudjetit ovat hallinnollisilla kuluilla, sijoitustoiminnalla, varainhankinnalla ja partiotarvikkeilla. Myös suuremmat projektit, kuten piirileirit, tekevät omat alabudjettinsa, joka toimii samalla projektin talousarviona. (Järvi-Suomen Partiolaiset ry.)

Budjetointivaiheessa on tärkeää käyttää pohjana organisaation olemassa olevaa tilikarttaa seurannan helpottamiseksi. Budjetointivaiheessa voidaan samalla huomata mahdolliset tilien lisäys- ja yhdistelytarpeet, joilla helpotetaan seurantaa entisestään. Kustannusten osalta budjettia ei voida laatia pelkästään edellisten vuosien lukujen pohjalta, mikäli toiminta on uutta tai kasvaa voimakkaasti. Toiminnan kasvaessa voimakkaasti kasvavat myös kustannukset. Näin ollen budjetin laatijalla tulee olla tiedossa kaikki kuluihin vaikuttavat osatekijät, ennen kuin budjettilaskelmien teko alkaa. (Lindfors & Syvänperä, 2010, s. 38.)

Tulosbudjetin laadinnassa tulee ottaa huomioon, että summat esitetään pääsääntöisesti ilman arvonlisäveroa. Arvonlisäveroa ei voida pitää tuottona, eikä se yleensä ole kulueräkään. Organisaation ollessa arvonlisäverovelvollinen, myynnin tai vastaavan yhteydessä peritään arvonlisävero ja se tilitetään valtiolle. Kuluihin sisältyvä arvonlisävero voidaan pääsääntöisesti vähentää tilitettävän veron määrästä. Arvonlisäverollisina budjetoidaan ainoastaan ne kulut, joista ei voi tehdä vähennyksiä verotuksessa. Tulosbudjetissa tulee olla sisällytettynä tilikauden tulot ja menot suoriteperusteisesti. Suoriteperusteisessa kirjanpidossa ja budjetoinnissa, sekä tulo- että menopuolen maksut kirjataan silloin, kun myynti tai osto on tosiasiallisesti tapahtunut. Tällöin varsinaisella maksuajankohdalla ei ole merkitystä. Suoriteperusteisesti toimittaessa korostuu eri jaksotusten merkitys. Mitä tarkemmin jaksotukset kirjanpidossa tehdään, sitä paremman kuvan kuukausikohtainen tuloslaskelma antaa tuloksesta. Budjettia laadittaessa tulee jaksotukset tehdä samoilla periaatteilla kuin kirjanpidossa. Tällöin tavoitteiden ja niiden saavuttamisen seuraaminen on mahdollista. (Lindfors & Syvänperä, 2010, s. 17-18.)

Tulosbudjetti laaditaan tuloslaskelmakaavan muodossa ja budjetin luvut viedään kirjanpitojärjestelmään. Tämä tehdään ennen kaikkea budjettiseurannan helpottamiseksi, koska kauden toteutuneet luvut raportoidaan usein kirjanpitojärjestelmästä. Mikäli alabudjetteja tehdään, saadaan tulosbudjetin luvut tuomalla alabudjettien luvut vastaaville riveille tuloslaskelmaan. Alabudjeteilla on luonnollisesti vaikutus kassabudjettiin ja tase-ennusteeseen. Koska budjetti on ainoastaan arvio tulevasta, ei lukuja ole välttämättä tarpeen esittää euron tarkkuudella. (Eklund & Kekkonen, 2018, s. 180-183, 187.)

Kassabudjetin laatimisessa ideana on luoda varsinaista budjettikautta lyhyemmälle ajanjaksolle laskelma, jolla varmistetaan rahavarojen riittäminen tulosbudjetin mukaisten kustannusten maksamiseen viikko- ja kuukausitasolla. Kassabudjetin laatiminen voidaan aloittaa tulosbudjetin valmistuttua, jolloin suoriteperusteisen tulosbudjetin luvut muutetaan maksuperusteisiksi. (Eklund & Kekkonen, 2018, s. 187.) Rahoituksen riittävyyden ennakoimista voidaan kutsua kassabudjetin lisäksi rahoitus-, likviditeetti- ja maksuvalmiusbudjetiksi. Tähän tarkoitukseen voidaan käyttää erilaisia budjettimalleja. Tärkeintä on, että budjetissa otetaan huomioon kaikki rahavirtoihin vaikuttavat erät. Kassabudjetti pohjautuu samoihin laskelmiin kuin tulosbudjetti. Lähtökohtana on kaikki rahaliikenne, eli kassaan tulevat maksut ja sieltä suoritettavat maksut. Samalla tarkastellaan, missä vaiheessa asiakkaat maksavat heille lähetetyt laskut, ja koska organisaatio maksaa itse maksunsa omille sidosryhmille, esimerkiksi tavarantoimittajille ja työntekijöille. Laskelmissa tulee huomioida rahaliikenne kokonaisuudessaan, myös esimerkiksi investoinnit ja lainojen nostot. Kassabudjetin lukuja käsitellään arvonlisäverollisina, kun valtaosa tulosbudjetin luvuista käsitellään arvonlisäverottomina. (Lindfors & Syvänperä, 2010, s. 48.)

Kassabudjetti kannattaa tehdä kuukausitasolla, jotta loppusaldoja voidaan tarkastella kuukausittain. Mikäli saldo on negatiivinen, tarkoittaa se sitä, että kyseisen kuukauden maksuista ei selvitä ja tilannetta tulee tutkia tarkemmin. Tehtyjä suunnitelmia tulee joko muuttaa tai hankkia jostain lisärahoitusta. Mikäli saldo osoittaa käytössä olevan kassavaroja yli normaalin tarpeen, tulee esimerkiksi pohdita ylimääräisten varojen tilapäistä sijoittamista paremmin tuottaviin kohteisiin, kuin perinteiselle pankkitilille. (Lindfors & Syvänperä, 2010, s. 49.)

Yhdistyksissä tuloja kertyy pääasiassa varsinaisesta toiminnasta, varainhankinnasta, sijoitus- ja rahoitustoiminnasta sekä yleisavustuksista. (Kirjanpitoasetus 1997/1339, 1:3§.) Muita tuottoja voivat olla muun muassa vuokratuotot, erilaiset avustukset sekä koneiden ja kaluston myynti. Sijoitukset arvopapereihin ja rahastoihin voivat kerryttää osaltaan osinko- ja korkotuottoja. Mikäli toiminnan kassaan maksut eivät riitä toiminnan pyörittämiseen, tulee organisaation saada jostain lisärahoitusta. Kassabudjetissa tulee ennakoida, milloin rahat ovat käytettävissä. (Lindfors & Syvänperä, 2010, s. 51.) Yhdistykset voivat lisäksi saada tuloja esimerkiksi jäsenmaksuista.

Maksuja kertyy toiminnasta, esimerkiksi ostoista, henkilöstön palkoista ja muista toiminnan kustannuksista. Lisäksi verottajalle tulee maksaa määräpäivinä esimerkiksi ennakonpidätykset ja arvonlisäverot. Ulospäin maksettaviin maksuihin investoinnit vaikuttavat maksutavan mukaan, riippuen suoritetaanko investointi kertamaksuna vai osamaksulla. (Lindfors & Syvänperä, 2010, s. 51.) Ostot, alihankinnat ja juoksevat kustannukset maksetaan yleensä laskujen perusteella. Maksuajankohta on

riippuvainen maksuehdoista sekä organisaation omasta maksukäyttäytymisestä. Rahojen ollessa vähissä maksuja ei välttämättä pystytä suorittamaan ajoissa, jolloin seurauksena voi olla erilaisia viivästysseuraamuksia. (Lindfors & Syvänperä, 2010, s. 52.)

Tulosbudjetin ja kassabudjetin ollessa valmiit, voidaan siirtyä laatimaan tase-ennuste. Tase-ennusteen tarkoituksena on arvioida taloudellista asemaa budjettikauden lopussa. Tase-ennuste noudattaa kirjanpidon taseen kaavaa, tällöin vastaavaa-puolelle on kirjattu omaisuuserät jaettuna pysyviin ja vaihtuviin vastaaviin. Taseen vastattavaa-puoli osoittaa pääoman jakautumisen omaan ja vieraaseen pääomaan. Tase-ennuste pyrkii tarkastelemaan omaisuuden sekä pääomarakenteen kehittymistä budjettikauden aikana. Tase-ennusteen tekeminen tulee aloittaa budjettivuoden aloittavasta eli kuluvan vuoden ennakoitusta taseesta. (Lindfors & Syvänperä, 2010, s. 65-66.) Tase-ennusteen laatiminen tapahtuu käymällä läpi tulos- ja kassabudjetin erät, aloittaen niistä eristä, jotka eivät vielä näy rahavirtana kassassa. Tase-ennusteen rahavarat saadaan suoraan kassabudjetista, rahavarat ovat yhtä suuret kuin budjettikauden kassajäännös. Oman pääoman erissä huomioidaan edellisen kauden päättävän taseen luvut, joihin lisätään tulosbudjetista saatava budjetoitu tulos. (Eklund & Kekkonen, 2018, s. 202.)

Yksittäinen budjetti valmistuu harvoin ensimmäisellä budjetin laadintakierroksella. Tämän takia alaja pääbudjettien välistä tarkastelua ja budjettien tarkennuksia tehdään kaikkien budjettikierrosten ajan, kunnes lopullinen budjetti on valmis. (Järvenpää; Länsiluoto; Partanen; & Pellinen, 2013, s. 241.) Käytännössä tarkastetaan, että budjetti on asetettujen tavoitteiden mukainen. Budjetin eri osia tulee tarkastella kriittisesti ja joitakin osia voidaan joutua arvioimaan uudelleen. Budjettia kootessa olisi hyvä asettaa koostettava budjetti edellisen tilikauden ja kuluvan tilikauden ennusteen rinnalle. Tällöin pystytään tutkimaan taloudellisen tilanteen kehittymistä. (Lindfors & Syvänperä, 2010, s. 43.)

Keinoja asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi tulee myös pohtia uudelleen. Rahoitusta tarkasteltaessa voidaan pohtia muun muassa myyntisaamisten maksujen nopeuttamista maksuaikoja lyhentämällä, pidempien maksuaikojen saamista ja investointien oikea-aikaista toteuttamista. Mikäli nämä aiheuttavat konkreettisia toimenpiteitä, tulee niiden vaikutukset huomioida kassabudjetissa. Myös tulosbudjetin osalta ensimmäisen budjettikierroksen tulosbudjettiversioon tarkastelu johtaa usein muutoksiin. Toiminnan tarkempi tarkastelu saattaa johtaa siihen, että joitakin budjetoituja kustannuksia pienennetään. (Lindfors & Syvänperä, 2010, s. 64-65.)

Vaativin ja samalla tärkein tehtävä on budjettiin sitouttaminen. Budjetin tekeminen vaatii kompromisseja ja kaikkia ei voida osallistaa budjettointiprosessissa, jolloin joku voi joutua luopumaan omista tavoitteistaan. Henkilöstön ja muiden toimijoiden tavoitteet voivat olla ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa. Budjetin korjaamiseen tulee olla mahdollisuus etenkin silloin, jos aiemmin asetetut tavoitteet huomataan virheellisiksi tai ympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat asetettuihin tavoitteisiin. (Eklund & Kekkonen, 2018, s. 209.)

3.6 Budjettitarkkailu ja -seuranta

Onnistunut budjetointiprosessi vaatii täsmällisen seurannan, budjettierojen analysoinnin ja mahdollisuuden virheiden korjaamiseen. Budjetointia voidaan pitää oppimisprosessina, jossa seurannan ja analysoinnin avulla opitaan budjetoimaan entistä paremmin. Korjaustoimia pitää kyetä tekemään jo budjettikauden aikana, jolloin estetään virheellisen budjetin aiheuttama sitoutumisen heikkeneminen. (Eklund & Kekkonen, 2018, s. 179.) Prosessina budjetointi vaatii resursseja. Avointa keskustelua organisaation eri toimijoiden välillä vaaditaan, mikäli halutaan aitoa budjetointia, jossa asetetaan toiminnallisia tavoitteita. Tämän vuoksi on tärkeää, että budjetointia käytetään toiminnan ohjauksessa. Muutoin ei olisi järkevää käyttää valtavaa määrää resursseja budjetin laatimiseen. (Eklund & Kekkonen, 2018, s. 209.) Huolellinen budjettiseuranta ja budjettipoikkeamien raportointi antaa pohjaa seuraaville budjettikiirroksille. Poikkeamien seuranta antaa valmiudet puuttua taloudelliseen kehitykseen, mikäli toiminta ei kehity suunnitelmien mukaisesti. (Lindfors & Syvänperä, 2010, s. 67.)

Organisaation tulee miettiä, millaisia raportteja ja miten usein se tarvitsee toimintansa ohjaamiseen. Raporttien tietosisällön pohdinnassa on tärkeää huomioida, että kaikki budjetoidut osa-alueet ovat seurattavissa toteutumissa budjetoidulla tarkkuudella. Erilaisten tunnuslukujen ja mittareiden esittäminen rahamääräisten lukujen rinnalla on pohdinnan arvoinen asia. Nämä saattavat antaa hälytysmerkkejä poikkeamista jo ennen yksittäisiä rahamääräisiä lukemia. Raportoitavan tiedon yksityiskohtaisuus on riippuvainen siitä, mille tasolle organisaatiossa raportti on tarkoitettu. (Lindfors & Syvänperä, 2010, s. 78.)

Raporttien ilmestymistiheys on tarpeen koordinoita budjettijaksojen mukaan. Esimerkiksi kuukausiraportoinnissa, liittämällä kumulatiiviset tili- tai budjettikauden tiedot sekä edellisen vuoden vastaavan ajankohdan toteumatiedot, saadaan yhdestä raportista näkökulmaa toiminnan kehittämiseen pidemmällä aikajänteellä. Raportteihin tulisi jättää tilaa sanalliselle kommentoinnille, jolloin budjettipoikkeamien syiden analysointi ja johtopäätökset tulevat dokumentoiduksi. Seurantaraportit ovat apuvälineitä, joilla tuetaan toiminnan valvontaa ja niiden toimintojen tunnistamista, jotka eivät suju suunnitellusti. Raportit tulisi nähdä oppimiskeinona ja lähtökohtana toiminnan kehittämiseksi entistä parempaan suuntaan. (Lindfors & Syvänperä, 2010, s. 79.)

Kassabudjetin seuranta ei ole suoraan mahdollista suoriteperusteisesti kirjatusta kirjanpitoraportista, sillä se on laadittu rahavirtojen mukaan maksuperusteisesti. Mikäli käytävissä ei ole erillistä kassanhallintaohjelmaa, tulee luvut kerätä kassabudjetin seurantaan varten eri lähteistä, muun muassa kirjanpidosta ja pankkitilitapahtumista. Tavallisesti kassanhallinnasta vastaava henkilö seuraa ennakoivasti maksuliikennettä tiheämmin kuin kuukausitasolla, tarvittaessa jopa päivittäin. Laaditun kassabudjetin toteutumis seuranta on tärkeää, sillä se auttaa hahmottamaan rahoitustilannetta ja sen mahdollisia muutoksia pidemmällä aikavälillä. Näin ollen molempia toimintatapoja voidaan pitää tärkeinä. (Lindfors & Syvänperä, 2010, s. 80, 84.)

Budjetointiprosessin onnistuminen edellyttää tarkkailua, jonka avulla pyritään selvittämään tavoitteiden toteutumista sekä etsimään ja löytämään budjetin ja toteuman välisiä eroja syineen. Loppujen lopuksi budjettitarkkailun tavoitteena on ohjata toimintoja siten, että organisaatio kykenee

saavuttamaan tavoitteensa. Tarkkailussa oleellinen asia on tarkkailuperiodin pituus. Vuoden mittaista periodia voidaan pitää liian pitkänä, koska siinä todettuihin eroihin ei ole enää mahdollista puuttua. Tarkkailuperiodien pituus on vuosien aikana lyhentynyt, ja yleisin pituus lienee kuukausi. Budjettitarkkailu voi osaltaan johtaa siihen, että budjetti joudutaan muokkaamaan kesken budjettikauden. (Eklund & Kekkonen, 2018, s. 205, 207.)

Budjettitarkkailun olennainen tehtävä ja rooli on lisäksi arvioida strategian toteutumista. Siksi budjettitarkkailu ja sen toteuttaminen on tärkeä osa budjettiohjausta. Ilman budjetin seuranta on vaikea nähdä ja arvioida, tarvitaanko mahdollisesti korjaavia toimenpiteitä. Budjettitarkkailua on mahdollista toteuttaa sekä pää- että alabudjettitasoilla. Budjetointiin laaditut tietojärjestelmät mahdollistavat lukumateriaaliin porautumisen, joten alabudjettien tasolle on mahdollista päästä kätevästi pääbudjettitason seurannasta. Tämä lisää mahdollisuuksia kehittää ja jalostaa budjettien toteutumien tarkkailua. Budjettitarkkailussa tärkeää on päättää organisatorisista vastuista, eli kuka seuraa mitään asioita ja kuinka näistä raportoidaan sisäisesti. Tyypillisesti budjetin tai sen osan laatijalla on vastuu asianmukaisen budjettiseurannan järjestämisestä, ylemmältä tasolta saatujen ohjeiden mukaisesti. (Järvenpää;Länsiluoto;Partanen;& Pellinen, 2013, s. 251-252.)

Budjettiseurannalla tarkoitetaan menettelyä, jonka avulla varmistetaan, että toiminta vastaa tehtyjä suunnitelmia ja asetetut tavoitteet on saavutettu. Seurantajärjestelmään kuuluu luonnollisesti aina tavoitteiden asettaminen, koska ilman tavoitteita ei ole mitään seurattavaa. Seurantaraportit osoittavat johdolle, miten organisaatio on toiminut ja poikkeako toiminta asetetuista tavoitetasoista. Valvontajärjestelmää puolestaan voidaan pitää viestiverkkona, jonka tehtävänä on mahdollisimman aikaisessa vaiheessa hälyttää poikkeamista suhteessa suunniteltuun budjettiin, samalla luoden pohjaa korjaaville toimenpiteille. Jälkikäteen tapahtuvan tarkkailun lisäksi on tärkeää suorittaa niin sanottua ennakoivaa valvontaa, jossa pyritään ennakoimaan jo seurantakauden aikana, millaisia tulokset tulevat todennäköisesti olemaan. Näin pyritään minimoimaan eroa suunnitellun ja todennäköisesti saavutettavan tuloksen välillä. (Lindfors & Syvänperä, 2010, s. 77.)

Oman budjettinsa voi tarvita suuren tilaisuuden tai tapahtuman järjestäminen tai suurehko mainoskampanja, joiden toteutuneita kustannuksia halutaan seurata jälkikäteen. Yksinkertaisimmillaan näitä kustannuksia voidaan seurata käyttämällä erillistä kustannuspaikka- tai projektinumeroa varsinaisen tilinumeron lisäksi. (Lindfors & Syvänperä, 2010, s. 90.) Nykyisin on runsaasti erilaisia projekteja, joiden kesto ylittää tilikausirajat. Laskentajärjestelmien tulee kyetä seuraamaan myös näiden budjettien toteutumista. Useimmiten tämä toteutetaan ottamalla projektille oma projektinumerointi, jota seurataan tilikaudesta toiseen. (Lindfors & Syvänperä, 2010, s. 91.)

Budjetin ja toteuman välisten erojen löytymisen jälkeen eroja analysoidaan tarkemmin. Syiden takana voi olla muun muassa toimintaympäristön muutokset, alkuperäisten tavoitteiden epärealistisuus, tietoisesti toteutettu väärin budjetointi tai toiminnan toteutuminen suunnitelmien vastaisesti. Ympäristön muutoksia on monenlaisia, esimerkiksi taloudellinen taantuma tai sen uhka. Epärealistiset suunnitelmat eivät ole toteutettavissa, vaikka henkilöstö voi aidosti pyrkiä niihin sitoutumaan. Tietoinen väärin budjetointi on yleistä erityisesti käytettäessä demokraattista budjetointimenetelmää. Toinen ääripää edustaa tilannetta, jossa tehdään budjetti, joka ei ole

tavoitteellinen. Budjetin toteutumisen voi estää se, että toiminta ei ole tavoitteiden mukaista. Tämän taustalla voi olla erilaisia syitä, esimerkiksi henkilöstö ei ole sitoutunut budjettiin ja sen mukaisiin uusiin toimintatapoihin ja säilyttää vanhat toimintavat, vaikka budjetin saavuttaminen edellyttää uusia toimintatapoja. Voi olla, että henkilöstöllä ei ole riittävää ymmärrystä ja riittäviä resursseja budjetin toteuttamiseen. Mikäli budjetti annetaan ylhäältä päin, henkilöstön sitoutuminen siihen on usein näennäistä ja toiminta on todellisuudessa jopa budjetin vastaista. (Eklund & Kekkonen, 2018, s. 208-209.)

4 BUDJETOINTITYÖKALUN LAATIMINEN

4.1 Toimeksiantaja Järvi-Suomen Partiolaiset ry

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Järvi-Suomen Partiolaiset ry, joka on perustettu Pieksämäellä 21.4.2007. Järvi-Suomen Partiolaiset ry toimii Etelä-Savon, Pohjois-Savon, Pohjois-Karjalan, Kainuun ja Keski-Suomen maakuntien alueella, järjestäen toimintaa koko piirin alueella. Partiopiiri on jaettu 15 lintujen mukaan nimettyyn lähialueeseen. Vuoden 2019 loppuun mennessä Järvi-Suomen Partiolaiset ry:n jäseneksi tai sen lippukuntalistalle oli merkitty 137 lippukuntaa. Näissä lippukunnissa oli 31.7.2019 yhteensä 5300 jäsentä. Partion toimikausi on 1.8.-31.7., joten yhdenmukaistetut jäsenmaksun mukaan tarkasteltavat tilastot päätetään päivämäärään 31.7. (Järvi-Suomen Partiolaiset ry, 2020.)

Järvi-Suomen Partiolaiset ry:n toiminnan tarkoituksena on edistää toiminta-alueensa partiolaisten myönteistä kokonaiskehitystä, pyrkiä kasvattamaan terveitä, sosiaalisen vastuunsa tuntevia yksilöitä. Tämä sisältää yksilöiden valmiuksien kehittämisen siten, että he pystyvät toimimaan yhteiskunnassa. Järvi-Suomen Partiolaiset ry toimii partiopiirinä ja Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n jäsenjärjestönä. (Järvi-Suomen Partiolaiset ry, 2015, 2§.) Toimintansa toteuttamista varten yhdistyksellä on oikeus omistaa kiinteistöjä ja irtainta omaisuutta, ottaa vastaan lahjoituksia ja testamentteja sekä kerätä varoja. (Järvi-Suomen Partiolaiset ry, 2015, 11§.) Partion toimikaudesta poiketen yhdistyksen toiminta- ja tilikausi on kalenterivuosi. (Järvi-Suomen Partiolaiset ry, 2015, 10§.)

4.2 Lähtökohdat budjetointityökalun toteuttamiseen

Opinnäytetyön lähtökohdaksi on toimeksiantajalta tullut tarve eräänlaisen budjetointityökalun kehittämiseksi, helpottamaan yhdistyksen talousarvion koostamista sekä yhtenäistämään eri toiminnalojen budjetointikäytäntöjä. Opinnäytetyöprosessin alkaessa yhdistyksen talousarvion kokoaminen on ollut yhden toimihenkilön vastuulla. Toiminnanalakohtaisista alabudjeteista ovat vastanneet toiminnalojen luottamushenkilöt sekä toimihenkilöt, käyttäen vaihtelevia toimintatapoja.

Toimeksianto on rajattu yhdistyksen talousarvioon, toisin sanoen tulosbudjettiin, sekä siihen liittyvien alabudjettien laadintaan. Opinnäytetyön tuloksena syntyvä budjetointityökalu ei siis suoraan ole käytettävissä yhdistyksessä mahdollisesti tehtävien kassabudjetin ja tase-ennusteen tekemiseen. Luonnollisesti budjetointityökalu edesauttaa myös näiden tekemistä, kooten alabudjetit yhteen dokumenttiin.

Budjetointityökalu ei ole sellaisenaan sovellettavissa eri tilikausien budjettien tai toteumien vertailemiseen. Mikäli yhdistyksessä halutaan tätä tulevaisuudessa tehdä, tulee siihen pohtia muita toimintamalleja ja työkaluja. Budjetointityökalu on kuitenkin kopioitavissa käytettäväksi tulevien vuosien budjetointiprosesseissa. Tällöin tulee huomioida muun muassa mahdolliset muutokset kustannuspaikkojen sekä tilikartan rakenteissa.

4.3 Budjetointityökalun toteuttaminen

Budjetointityökalun toteuttamisen pohjana käytetään Järvi-Suomen Partiolaiset ry:n olemassa olevia kustannuspaikkoja sekä kirjanpidon tilikarttaa. (Järvi-Suomen Partiolaiset ry.) Budjetointityökalu on koottu Excel-tiedostoon, jossa on välilehdet jokaiselle kustannuspaikkaryhmälle. Kustannuspaikkaryhmä muodostaa yhden alabudjetin. Tämän lisäksi ensimmäisellä välilehdellä on ohjeet työkalun käyttämiseen ja viimeisenä yhdistyksen talousarvion kokoava koontivälilehti. Kustannuspaikkaryhmiä ovat toiminnanalat lippukuntatuki, kasvatus, vapaaehtoistuki, yhteiskuntasuhteet ja viestintä. Lisäksi omat kustannuspaikkaryhmänsä on hallintokuluilla, varainhankinnalla, sijoitustoiminnalla ja partiotarvikkeilla.

Ensimmäiseltä välilehdeltä löytyvät ohjeet budjetointityökalun käyttämiseen. Ohjeissa on kerrottu budjetointityökalun rakenne sekä huomioitavat asiat työkalun käyttämisessä. Käyttäjän tulee huomioida budjetointityökalua käyttäessään, että hän kirjaa luvut oikealle välilehdelle. Lisäksi tulee huomioida, että luvut kirjataan oikealle tilikartan tilille (vaakarivi) ja oikealla kustannuspaikalle (pystysarake). Budjetointityökalu on värikoodattu siten, että käyttäjä voi muokata ainoastaan keltaisia soluja. Muut lukuja sisältävät solut ovat suojattuja. Näitä soluja pääsevät muokkaamaan ainoastaan toimeksiantajan määrittämät henkilöt. Suojatut solut sisältävät kaavoja sekä alabudjettien koonnin, joten selkeyden ja työkalun toimintavarmuuden vuoksi nämä solut on päädytty suojaamaan.

Kustannuspaikkaryhmien välilehdet ovat rakenteeltaan samanlaisia keskenään, esimerkkinä käytetään lippukuntatukea. Ylhäältä päin ensimmäisellä vaakarivillä on kustannuspaikan numero ja toisella kustannuspaikan nimi. Tämän jälkeen vaakariveiltä löytyvät yhdistyksen tilikartan mukaisesti tuloslaskelman tilit. Tilikartan pääotsikkoja ovat varsinainen toiminta, varainhankinta, sijoitus- ja rahoitustoiminta sekä yleisavustukset. Pääotsikkojen alle kirjataan tuotot ja kulut, jonka jälkeen työkalu vähentää tuotoista kulut Yhteensä-riville. Kun kaikki luvut on kirjattu, saadaan pääotsikoiden Yhteensä-riveistä välilehden viimeiselle riville tilikauden yli-/alijäämä.

Välilehtien pystysarakkeista löytyvät yhdistyksen kustannuspaikat. Lippukuntatuella kustannuspaikoja ovat aluetyö-lippukuntatuki, alueryhmä, aluetapaamiset, lippukuntakäynnit ja moninaisuus. Kustannuspaikat kuvaavat kyseisen toiminnanalan tai vastaavan erilaisia toimintoja. Viimeisenä oikealla löytyy Yhteensä-sarake. Tämä sarake laskee kullekin riville kirjatut luvut yhteen ja siirtää ne koontivälilehdelle. Koontivälilehti on rakenteeltaan vastaavanlainen muihin välilehtiin verrattuna. Erona on se, että pystysarakkeista löytyvät kustannuspaikkaryhmien yhteenlasketut summat. Nämä summat siirtyvät kustannuspaikkaryhmien välilehtien Yhteensä-sarakkeista. Koontivälilehdellä näistä siirtyneistä luvuista lasketaan yhteen yhdistyksen talousarvio.

On kuitenkin huomioitava, että kaikki tilikartan tilit eivät koske kaikkia toiminnanaloja. Lippukuntatuki ei lähtökohtaisesti järjestä tapahtumia tai toimintaa, josta kertyisi osallistumismaksuja. Kyseinen toiminnanala ei toteuta varainhankintaa, ainakaan perinteisiä varainhankinnan tuotteita myymällä. Sijoitus- ja rahoitustoiminnan tuloja tai menoja sekä yleisavustuksia ei kirjata lippukuntatuen alabudjettiin, kuten ei lähtökohtaisesti muidenkaan toiminnanalojen alabudjetteihin. Edellä mainittuja tilikartan rivejä ei siis ole tarpeen huomioida alabudjettia tehdessä. Budjetointityökalun käyttäjiä oh-

jeistetaan ottamaan huomioon omaa alabudjettia tehdessään vain kyseiseen toiminnanalaan tai vastaavaan kohdistuvat tulot ja menot. Tarkemmasta ohjeistamisesta vastaavat toiminnanalan budjetoinnista vastaavat henkilöt.

Ohjeiden mukaan toimittaessa budjetointityökalun käyttäminen tuo lisäarvoa yhdistyksen talouden suunnitteluun. Jakamalla tiedosto eri toiminnoista vastuussa olevien luottamus- ja toimihenkilöiden täytettäväksi saadaan budjetointiprosessia jalkautettua lähemmäs ruohonjuuritasoa. Näin ollen luottamushenkilöt, jotka eivät aiemmin ole ottaneet osaa yhdistyksen budjetointiin pääsevät toteuttamaan oman toiminnanalan alabudjetin koostamista. Tämän toivotaan antavan luottamushenkilöille laajemman käsityksen yhdistyksen toiminnan suunnittelusta sekä lisäävän ymmärrystä talouden suunnittelusta. Oikeellisesti ja ohjeiden mukaisesti kootut alabudjetit helpottavat yhdistyksen talousarvion koostamisesta vastaavien henkilöiden toimintaa, kun valtaosa luvuista on jo kirjattu oikeille kustannuspaikoille ja tileille.

5 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi alkoi jo loppusyksystä 2018 aiheen ja toimeksiantajan löytymisellä. Työ eteni pienin askelin alkuvuoden 2019, mutta jäi tämän jälkeen kuitenkin lähes vuoden mittaiselle tauolle. Tähän syytä oli ennen kaikkea ajan riittämättömyys opinnäytetyön täysipainoiseen eteenpäin viemiseen, johtuen täysipäiväisestä työnteosta sekä suuren leiriprojektin johtajana toimimisesta. Uutta virtaa opinnäytetyöhön tuli vuoden 2020 alussa, ennen kaikkea edellä mainittujen jäätyä pois. Myös opinnäytetyön ohjaaja vaihtui vuoden 2020 alussa. Keväällä 2020 iskenyt maailmanlaajuinen COVID-19-pandemia ja siitä aiheutunut kampuksen ja kirjastojen sulkeutuminen sekä henkilökohtaisen opiskelumotivaation heikkeneminen olivat syinä siihen, että opinnäytetyöprosessi ei tuolloinkaan lähtenyt etenemään ja venyi entisestään.

Opinnäytetyön tekeminen alkoi toden teolla kesällä 2020 teorian tiedon hakemisella. Suurin osa raportoinnista ja budjetoitintyökalun tekeminen on kuitenkin tapahtunut vuoden 2021 puolella, jolloin valtaosa työstä opinnäytetyön eteen on tehty. Onnekseni opinnäytetyön toimeksiantaja on ollut ymmärtäväinen tilannetta kohtaan, ja kannustanut työn eteenpäin viemisessä. Omaa työskentelyä on kuvannut varsinkin prosessin alkupuolella prokrastinaatio, joka on onneksi jäänyt vähemmälle prosessin edetessä ja aikataulun kiristyessä. Oma työskentely on tehostunut koko prosessin ajan, selkeiden ja oikeanlaisten työskentelytapojen löytäminen on edesauttanut tätä.

Tulevaisuudessa vastaavanlaisien projektien ja laajojen kirjallisten tuotosten kohdalla tulee kiinnittää huomiota ennen kaikkea toteutuksen realistiseen aikatauluttamiseen. Opinnäytetyöprosessin alussa oli aivan liian monta rautaa tulella, ja tällä on ollut merkittävä vaikutus sekä opinnäytetyön että valmistumisen viivästymiseen. Realistisen opiskeluaikataulun luomisella ja siitä kiinni pitämisellä tämä työ olisi todennäköisesti ollut valmis huomattavasti aiemmin. Tiedonhakuja olisi myös voinut tehdä laajemmin ja lähteitä olisi voinut käyttää monipuolisemmin. Lähteiden vähäisellä määrällä ei kuitenkaan ole mielestäni vaikutusta opinnäytetyönä syntyneen budjetoitintyökalun lopputulokseen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan tarpeisiin budjetoitintyökalu. Työkalun avulla pystytään helpottamaan yhdistyksen talousarvion koostamista, kun eri toiminnanalojen alabudjetit löytyvät samasta paikasta. Työkalun tulisi olla helppokäyttöinen ja käyttäjäystävällinen, ja sen käytön ohjeistuksen tulee olla selkeä. Budjetoitintyökalua tulevat käyttämään eri toiminnanalojen luottamus- ja toimihenkilöt.

Edellä mainittuihin tavoitteisiin opinnäytetyön tuotoksen suhteen päästiin mainiosti. Budjetoitintyökalun rakenne ja siinä käytetyt kaavat muodostavat kokonaisuuden, jossa toiminnanalojen täyttämässä alabudjettinsa muodostuu niistä lopulta yhdistyksen talousarvio. Ohjeistusta tehdessä on pyritty huomioimaan työkalua käyttävän joukon vaihtelevat taidot ja kokemus taulukkolaskentaohjelmien käytöstä sekä budjetoinnista. Työkaluun rakennetun värikoodauksen ja suojausten avulla pyritään ennaltaehkäisemään tilanteet, joissa yksittäinen käyttäjä kirjaisi lukuja väärin soluihin. Voi olla, että työkalua käytettäessä havaitaan ongelmia ja muutostarpeita, joita ei ole tässä vaiheessa havaittu.

Voidaan kuitenkin todeta, että opinnäytetyö ja sen tuloksena syntynyt budjetointityökalu täyttävät niille asetetut tavoitteet ja vastaavat annettua toimeksiantoa.

Opinnäytetyön tekeminen ja koko prosessi on vahvistanut ammatillisia valmiuksia tulevaisuuden työuraa ajatellen. Myös budjetointityökalun tekeminen edesauttaa ammatillista kasvua. Työkalua tehdessä on pitänyt huomioida kaavojen ja solujen riippuvuus toisistaan sekä muutosten vaikutus haluttuun lopputulokseen. Viitekehysten mukaiseen teorian tietoon perehtyminen ja sen referointi opinnäytetyössä on lisännyt entisestään tietämystä yhdistystoiminnasta sekä monipuolistanut näkemystä budjetoinnista ja sen merkityksestä toiminnan suunnittelussa. Opinnäytetyön raportin kirjoittaminen on kehittänyt taitoja ammattimaisen asiatekstin tuottamisessa.

LÄHTEET

- Eklund, Irina & Kekkonen, Heidi 2018. Kannattavuuslaskennan taitajaksi. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ikäheimo, Seppo, Malmi, Teemu & Walden, Risto 2016. Yrityksen laskentatoimi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Pro.
- Järvenpää, Marko, Länsiluoto, Aapo, Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Järvi-Suomen Partiolaiset ry 2015. Järvi-Suomen Partiolaiset ry:n säännöt. Verkkojulkaisu. Päivitetty 18.9.2015. <https://jarvisuomi.partio.fi/jarvi-suomen-partiolaiset/>. Viitattu 9.4.2021.
- Järvi-Suomen Partiolaiset ry 2020. Vuosikertomus 2019. Pdf-tiedosto. Julkaistu 5.5.2020. <https://jarvisuomi.partio.fi/wp-content/uploads/sites/5/2020/05/Vuosikertomus-ja-liitteet-2019-1.pdf>. Viitattu 9.4.2021.
- Järvi-Suomen Partiolaiset ry julkaisuaika tuntematon. J-SP kustannuspaikat. Excel-tiedosto. Viitattu 7.4.2021.
- Järvi-Suomen Partiolaiset ry julkaisuaika tuntematon. J-SP tilikartta. Excel-tiedosto. Viitattu 20.4.2021.
- Kirjanpitoasetus 1997/1339. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339#L1P3>. Viitattu 6.4.2021.
- Kirjanpitolautakunta 2006. Yleisohje toimintakertomuksen laatimisesta. Pdf-tiedosto. Julkaistu 12.9.2006. <https://kirjanpitolautakunta.fi/-/toimintakertomuksen-laatiminen>. Viitattu 7.4.2021.
- Lindfors, Hannele & Syvänperä, Outi 2010. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 3. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin Seudun Kauppakamari.
- Perustuslaki 1999/731. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731#L2P13>. Viitattu 6.4.2021.
- Perälä, Johanna, Juutinen, Sirpa, Lilja, Mikko, Lindgren, Göran, Reinikainen, Mikko & Steiner, Maj.-Lis 2008. Yhdistyksen hyvä hallinto. Helsinki: WSOYpro.
- Suomen Partiolaiset ry julkaisuaika tuntematon. Organisaatio. Verkkojulkaisu. <https://www.partio.fi/suomen-partiolaiset/tietoa-meista/organisaatio/>. Viitattu 3.4.2021.
- Yhdistyslaki 1989/503. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503#L1P1>. Viitattu 6.4.2021.